Стратегический менеджмент

STRATEGIC MANAGEMENT

Concepts & Cases

Arthur A. Thompson, Jr.
A.J. Strickland III
Both of the University of Alabama

Ninth Edition

IRWIN

Chicago • Bogotá • Boston • Buenoa Aires • Caracas
London • Madrid • Mexico City • Sydney • Toronto

Университетский учебник

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Концепции и ситуации

А.А. Томпсон, мл.
А.Дж. Стрикленд III
Алабамский университет

Девятое издание

Учебник для вузов

Подготовлено при финансовом содействии Национального фонда подготовки финансовых и управленческих кадров в рамках программы *«Развитие управления»*

Москва
ИНФРА-М
2000

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.290-2я73
Т56

Издание осуществлено при поддержке
Информационного агентства США, Москва (USIS)

А.А. Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд III

Т56 Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XX, 412 с.

ISBN 5-16-000166-2 (русск.)
ISBN 0-256-11240-1 (англ.)

Книга известных американских ученых посвящена основным задачам стратегического менеджмента в условиях конкурентной борьбы между различными компаниями в условиях постоянно развивающегося рынка. Рассматривается стратегический план как набор стратегий, разработанных разными менеджерами; обосновывается необходимость объединения работников в единую команду с целью эффективной реализации стратегии; приводятся методы анализа конкурентоспособности стратегии.

Для руководителей предприятий, компаний и организаций, экономистов-менеджеров, а также для преподавателей и студентов экономических факультетов.

ISBN 5-16-000166-2 (русск.)
ISBN 0-256-11240-1 (англ.)

ББК 65.290-2я73

© Richard D. Irwin, Inc.,
1973, 1976, 1979, 1982, 1985,
1988, 1991, and 1994
All rights reserved.

© Перевод на русский язык.
«Издательский Дом «ИНФРА-М», 2000.

© Оригинал-макет.
«Издательский Дом «ИНФРА-М», 2000.

Посвящается
Хэсселин
и
Кити

Оглавление

Предисловие к русскому изданию ..... *xii*
Предисловие ..... *xvi*

Глава 1
Общее представление о процессе стратегического управления 1

Пять задач стратегического управления **3**
Формирование стратегического видения и миссии компании 4
Постановка целей 4
Разработка стратегии 6
Внедрение и реализация стратегии 13
Оценка деятельности, анализ новых направлений и внесение коррективов 16
Почему стратегическое управление является непрерывным процессом **17**
Характеристики процесса 18
Кто должен решать пять задач стратегического управления? **19**
Роль и задачи специалистов по стратегическому планированию 21
Стратегическая роль совета директоров 23
Преимущества «стратегического подхода» к управлению **24**
Ключевые термины *25*
Рекомендуемая литература *26*

Глава 2
Три задачи разработки стратегического плана: формирование стратегического видения, определение целей, разработка стратегии 27

Совершенствование стратегического видения и миссии: первая стратегическая задача **28**
Определение и формулирование бизнеса 29
Распространение стратегического видения 35
Изменение миссии. Когда предприниматель должен вмешаться? 36
Определение целей: вторая стратегическая задача **38**
Значение целевых установок для деятельности организации 38
Цели каких типов следует устанавливать 39
Напряженные, но достижимые цели 43
Необходимость постановки целей на всех управленческих уровнях 44
Разработка стратегии: третья стратегическая задача **45**
Иерархия формирования стратегии 47
Корпоративная стратегия 47
Стратегия бизнеса 52
Функциональная стратегия 55
Оперативная стратегия 56
Объединение усилий при формировании стратегии 57
Факторы, определяющие стратегию компании **60**
Социальные, политические, правовые и гражданские факторы 60
Привлекательность отрасли и условия конкуренции 62
Рыночные возможности и угрозы 62
Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность 63

Личные амбиции, философия бизнеса и этические принципы руководителей ... 63
Влияние на стратегию разделяемых компанией общечеловеческих ценностей и культуры ... 65
Связь стратегии с этикой ... 66
Проверка стратегии на эффективность ... 69
Подходы к формированию стратегии ... 71
Ключевые моменты ... 74
Рекомендуемая литература ... 75

Глава 3
Анализ конкурентной ситуации в отрасли ... 77

Методы анализа отрасли и конкуренции ... 78
Вопрос 1: Каковы основные экономические показатели отрасли? ... 80
Вопрос 2: Каковы характер конкуренции и интенсивность каждой из конкурентных сил? ... 83
Вопрос 3: Что вызывает изменения деловой окружающей среды и конкурентной структуры бизнеса? ... 97
Вопрос 4: Какие компании имеют сильные или слабые конкурентные позиции? ... 104
Вопрос 5: Какие стратегические действия можно ожидать от конкурентов? ... 107
Вопрос 6: Каковы главные факторы конкурентного успеха? ... 110
Вопрос 7: Является ли отрасль привлекательной и каковы перспективы получения прибыли выше среднего уровня? ... 111
Основные этапы анализа конкурентной ситуации в отрасли ... 114
Ключевые моменты ... 115
Рекомендуемая литература ... 116

Глава 4
Анализ положения компании ... 119

Вопрос 1: Насколько эффективна существующая стратегия? ... 120
Вопрос 2: Каковы сильные и слабые стороны компании, благоприятные возможности и угрозы? ... 121
Определение внутренних сильных и слабых сторон ... 121
Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз ... 124
Вопрос 3: Конкурентоспособна ли компания по уровню цен и издержек? ... 126
Стратегический анализ затрат и цепи издержек ... 127
Сравнение затрат по основным видам деятельности ... 133
Стратегические возможности достижения конкурентоспособности в издержках ... 137
Анализ цепи издержек, компетентность и конкурентоспособность ... 140
Вопрос 4: Насколько сильна конкурентная позиция компании? ... 141
Оценка конкурентоспособности ... 142
Вопрос 5: С какими стратегическими проблемами сталкивается компания? ... 146
Ключевые моменты ... 148
Рекомендуемая литература ... 149

Глава 5
Стратегия и конкурентоспособность ... 151

Пять основных конкурентных стратегий ... 152
Стратегия лидерства на основе низких издержек ... 153

Структурные факторы затрат *158*
Управленческие факторы затрат *159*
Стратегии дифференциации, или индивидуализации 165
Стратегия наилучшей стоимости 172
Стратегия концентрации на рыночной нише 173
Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности 177
Преодоление сильных сторон конкурента 179
Наступление на слабые стороны конкурента 180
Одновременное наступление по многим направлениям 181
Обходные маневры 182
«Партизанские» наступления 182
Превентивные действия 183
Выбор объекта для атаки 184
Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества 186
Стратегии вертикальной интеграции и конкурентоспособность 188
Стратегические преимущества вертикальной интеграции 189
Стратегические недостатки вертикальной интеграции 190
Преимущества и недостатки упреждающих действий 193
Ключевые моменты *194*
Рекомендуемая литература *195*

Глава 6
Согласование стратегии и положения компании 197

Конкурентные стратегии в зарождающихся отраслях 198
Конкурентные стратегии в зрелых отраслях 201
Стратегические ловушки 204
Конкуренция в застойных и затухающих отраслях 205
Конкуренция в фрагментированных отраслях 207
Конкурентные стратегии на международных рынках 210
Многонациональная и глобальная конкуренции 212
Типы международных стратегий 214
Многонациональная или глобальная стратегия? 215
Глобальная стратегия и конкурентоспособность 217
Стратегические альянсы 220
Стратегические намерения, «заповедники» прибыли и перекрестное финансирование 224
Стратегии для лидеров отрасли 229
Стратегии для компаний-преследователей 232
Стратегии для слабых бизнесов 235
Стратегии полного обновления 236
Тринадцать заповедей разработки успешной стратегии 239
Ключевые моменты *241*
Рекомендуемая литература *244*

Глава 7
Стратегии диверсификации 245

Переход от концентрации к диверсификации 246
Чем привлекательна стратегия одного бизнеса? 247

Рискованность стратегии одного бизнеса 248
Когда целесообразна диверсификация? 248
Повышение биржевой стоимости акции – последний довод в пользу диверсификации 251
Три теста оценки действий, направленных на диверсификацию 252
Стратегии диверсификации 253
Стратегии входа в новый бизнес 253
Стратегии родственной диверсификации 257
Стратегическое соответствие, эффект масштаба и конкурентоспособность 260
Стратегии неродственной диверсификации 262
Достоинства и недостатки неродственной диверсификации 264
Неродственная диверсификация и рыночная стоимость акций 267
Стратегии свертывания и ликвидации 269
Стратегии перестройки или сокращения корпорации и реструктуризации портфеля 271
Стратегии международной диверсификации 273
Этапы развития международной диверсификации 273
Источники конкурентного преимущества диверсифицированных многонациональных корпораций 276
Комбинированные стратегии диверсификации 280
Ключевые моменты 281
Рекомендуемая литература 283

Глава 8
Стратегический анализ диверсифицированных компаний 285

Определение текущей корпоративной стратегии 286
Матричные методы оценки диверсифицированных портфелей 287
Матрица рост – доля 288
Матрица привлекательность отрасли – сильные стороны предприятия 296
Матрица жизненного цикла 300
Выбор типа матрицы 302
Сравнение привлекательности отраслей 302
Сравнение сильных сторон бизнес-единиц 304
Сравнение результатов деятельности бизнес-единиц 305
Анализ стратегического соответствия 307
Ранжирование бизнес-единиц по инвестиционным приоритетам 307
Разработка стратегии компании 308
Критерий результативности 309
Поиск дополнительных возможностей диверсификации 310
Распределение ресурсов компании 311
Ориентиры для управления процессом разработки стратегии компании 312
Ключевые моменты 312
Рекомендуемая литература 314

Глава 9
Реализация стратегии: компетентность, реорганизация и структура 315

Рамки реализации стратегии 316

Основные задачи ... 317
Управление процессом реализации стратегии ... 319
Формирование эффективной организации ... 320
Подбор кадров на ключевые должности ... 321
Повышение компетентности ... 321
Адаптация организационной структуры к стратегии ... 324
Структура подчиняется стратегии ... 331
Стратегические преимущества и недостатки организационных структур ... 332
Перспективы развития организационных структур ... 348
Ключевые моменты ... ***352***
Рекомендуемая литература ... ***354***

Глава 10
Реализация стратегии: сметы, политика, передовой опыт, поддерживающие системы и стимулы ... 357

Увязка смет со стратегией ... 358
Разработка политики и процедур, способствующих реализации стратегии ... 359
Изучение передового опыта и его эффективное использование ... 362
Создание поддерживающих систем ... 366
Обеспечение сбора стратегической информации ... 368
Разработка систем вознаграждения, способствующих стратегии ... 370
Методы стимулирования ... 371
Вознаграждение и стимулы ... 373
Почему важна связь между результатами и вознаграждением за труд ... 376
Повышение эффективности стимулов ... 377
Ключевые моменты ... ***377***
Рекомендуемая литература ... ***378***

Глава 11
Реализация стратегии: культура и лидерство ... 381

Формирование культуры, благоприятствующей стратегии ... 382
Источник культуры компании ... 382
Значение культуры ... 384
Прочные и слабые культурные традиции ... 385
Неэффективные или нездоровые культуры ... 386
Адаптивные культуры ... 387
Обеспечение соответствия стратегии и культуры ... 388
Формирование этических норм и ценностей ... 391
Ориентация культуры на высокие результаты ... 394
Стратегическое лидерство ... 397
Управление путем обхода (УПО) ... 397
Формирование климата и культуры, благоприятствующих стратегии ... 399
Поддержание в организации способности реагировать и вводить новшества ... 402
Отношение к политике компании ... 403
Требование этичного поведения ... 405
Руководство процессом корректировки ... 406
Ключевые моменты ... ***408***
Рекомендуемая литература ... ***410***

На первый взгляд кажется, что все ситуации, которые возникают в практике сложившегося руководителя, он уже встречал в прошлом. Но накопленный опыт играет с ним злую шутку. Он пытается применить на практике наработанные схемы, полагая, что на самом-то деле принципиально в его жизни ничего не изменилось. Однако это неверно в принципе. Мы начали понимать это совсем недавно. И с пониманием того, что мир, в котором изменения происходят плавно, не затрагивая основ жизни человека, предприятий и общества, исчез безвозвратно, появился и серьезный интерес к стратегии управления.

У наших коллег на Западе такое понимание пришло уже более 20 лет назад. Прошло всего несколько лет после нефтяных кризисов 70-х годов и условия глобальной экономической игры полностью изменились. То, что давало баснословные прибыли, стало приносить убытки. В лидеры выходили компании, таившиеся до этого в густой тени задыхающихся в новых условиях компаний-монстров. Изменяющие картину мира бизнеса катаклизмы происходили регулярно, но столь же серьезных потрясений для корпоративного сообщества уже не происходило. Компании рождались и умирали, одни из них быстро взлетали на деловой небосклон и оставались там надолго (как, например, *Microsoft*), а другие лишь на исторически короткий период становились звездами и... исчезали. Однако, вопреки всему, массового вымирания компаний все же не произошло. И причина этого весьма проста – все выжившие научились изменяться.

Перемены происходили всегда, но раньше множественные реорганизации для сотрудников компаний означали лишь то, что работать придется больше, а получать за свою работу меньше. И отношение к реорганизациям у персонала компаний было вполне конфуцианским: «Не дай тебе бог жить во времена перемен».

Однако к середине 80-х годов изменения стали нормой жизни для любой компании, желающей сохранить и упрочить свое положение на рынке. Да, меняться не очень приятно, а зачастую и больно, но каждый понял, что не меняться – гибельно. Компания, которая хочет не выживать, а жить, компания которая хочет и умеет работать на рынке, должна быть готовой отреагировать на любые внешние изменения. И если она хочет работать успешнее, чем другие, то меняться нужно уже тогда, когда изменения еще не требуются. Правильная реакция на изменения – это лишь залог выживания, а вот умение их предвидеть – это уже возможность работать и получать прибыль. И только умение и желание самостоятельно выстраивать и реализовывать изменения является надежным и верным ключом к заветной двери успеха. Однако как же это сделать? Каким образом должна быть построена деятельность компании? **Какой должна быть ее стратегия?** Ответ на это должна была дать наука.

Первым на этот вопрос предложил ответ Майкл Портер. В 1980 г. издательство *Free Press* опубликовало его книгу «Конкурентная стратегия – технология анализа отраслей и конкурентов». В ней были отражены основные факторы, определяющие конкуренцию в бизнесе и соответственно стратегию компании. Именно в этой работе, предназначенной прежде всего для руководителей-практиков, были сформулированы основные положения современного стратегического управления, именно в ней Портер просто и понятно определил основные шаги, необходимые для грамотного формулирования стратегии компании, и достаточно ярко показал последствия выбора каждой из трех предлагаемых базовых стратегий – широкой дифференциации, концентрации на единственном сегменте рынка и стратегии минимизации издержек. Книга, появившаяся именно тогда, когда ее ждали, стала

бестселлером. Портер получил всемирную известность, а раздел по стратегии управления стал обязательной частью программ обучения руководителей.

Уже с середины 80-х годов среди самых разнообразных курсов, предлагаемых слушателям системы бизнес-образования — как слушателям разнообразных магистерских программ, зачастую пришедшим сразу со студенческой скамьи, так и вполне сложившимся руководителям крупных предприятий и организаций, уже достигшим профессионального успеха, практически всегда присутствует раздел, посвященный стратегическому управлению. Есть он и в программах школ бизнеса США, и в программах центров подготовки менеджеров в Европе, а начиная со второй трети 90-х годов без курса по стратегическому управлению невозможно представить себе ни одну сколь-нибудь серьезную программу и в России. Иногда это курс продолжительностью 64 академических часа, как, например, в Государственном университете управления, иногда — лишь «Введение в стратегический менеджмент». Но в большинстве своем разделы, посвященные стратегическому управлению, в российских школах бизнеса пока формируются за счет прямого переноса соответствующих частей курсов из программ западных, большей частью американских, школ бизнеса. При этом крайне редко учитываются специфика аудитории, технология обучения, наличие продуманного набора конкретных ситуаций и, наконец, доступность добротных учебников по стратегическому менеджменту.

Однако потребность в серьезном современном учебнике по стратегии управления сейчас, когда более ста университетов, школ бизнеса и центров подготовки кадров во всех без исключения регионах страны приступили к регулярной переподготовке российских руководителей, инициированной указом «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации», особенно велика.

Спецификой российской аудитории, изучающей стратегическое управление, был и в большинстве случаев остается недостаток опыта, а соответственно и навыков управления в условиях реально действующих рыночных отношений. Следствием этого является, с одной стороны, непонимание важности философии бизнеса для успеха деятельности компании, а с другой — представление о том, что условия, в которые поставлены российские фирмы, являются чем-то исключительным, не имеющим аналогов в мире.

И это совершенно естественно. Во-первых, слишком мало времени прошло с тех пор, как в России начались рыночные преобразования. Во-вторых, среда, в которой сейчас работают российские компании, несколько отличается от той, в которой работают их западные коллеги. Подробное и убедительное доказательство этому приведено в докладе компании *McKinsey* «Экономика России: рост возможен. Исследование производительности ключевых отраслей». Ситуация, когда понятие «конкурент» тождественно понятию «враг», когда наиболее эффективные в экономическом смысле компании работают себе в убыток, а менее производительные процветают, объясняется порой только тем, что «среда обитания» каждой из них сугубо индивидуальна и зависит прежде всего от умелого «позиционирования» компании по отношению к властям, и только с очень большими допущениями может быть названа рыночной. В этих условиях увидеть и понять необходимость выработки собственной стратегии бизнеса могут весьма немногие руководители российских компаний. О какой стратегии можно говорить, когда зачастую мы не знаем не только того, что будет завтра, но и того, что было вчера, когда законы и распоряжения имеют обратную силу, а условия, при которых принимаются решения, окончательно формулируются уже после того, как эти решения приняты? Однако опыт многих и многих компаний в России показывает, что и в этих условиях можно и нужно правильно выстраивать свою стратегию, анализировать рынок и прогнозировать шаги конкурентов. Но сделать это можно, только свободно владея инструментами стратегического управления.

Работая в современном мире бизнеса, часто приходится сталкиваться с непониманием практического значения ответа на вопрос: «Чем именно занимается компания и в какой сфере бизнеса?». «Какая разница? Наша задача – эффективно использовать имеющиеся ресурсы, повышать объемы продаж, снижать издержки, а задумываться над тем, кто мы такие, пока не время» – вот привычный ответ обычного российского менеджера на первый ключевой вопрос, с которого и начинается выработка стратегии.

Результаты анкетирования участников программы ТАСИС «Повышение эффективности производства», обучение в рамках которой проходило с 1995 по 1999 г., говорят о том, что значение западного опыта для российской практики четкого формулирования философии и миссии компании современными российскими руководителями оценивается весьма сдержанно, уступая значимости опыта в таких более прагматичных областях, как маркетинг, финансы и т.д. А в результате возникают неизбежная концентрация на повседневных деталях, которые просты и понятны, и хронический уход от решения перспективных вопросов жизни компании.

Не менее серьезным недостатком многих отечественных менеджеров является и отсутствие навыков системного анализа и многовариантной разработки путей развития предприятия. Как собственный опыт преподавания, так и анализ выпускных работ программы «Повышение эффективности производства» свидетельствуют о том, что многие руководители-практики испытывают серьезные затруднения с практическим применением даже такого относительно простого инструмента анализа, как *SWOT*-анализ, не говоря уже о понимании и оперировании современными инструментами стратегического управления. На первый взгляд это странно. Подобные вещи достаточно подробно описаны практически во всех учебниках по стратегическому управлению. Это и переводные книги Портера, Томпсона и Стрикленда, изданные в 1998 г., и отечественные – О. Виханского и Б. Гуркова, а также один из новых и очень интересных материалов (учебный модуль под редакцией С.Попова), который был выпущен в рамках модульной программы из 17 модулей для менеджеров «Управление развитием организации», созданной в рамках одного из проектов Национального фонда подготовки кадров. Действительно, в настоящее время литература по стратегическому управлению перестала быть редкостью. Редкость, как и во многих других областях, – хорошая книга, которая написана понятным языком; книга, которую можно открыть тогда, когда думаешь над решением совершенно конкретной задачи; книга, которую не стыдно порекомендовать своим студентам и слушателям. Посмотрим на последнее, девятое издание книги **А.А.Томпсона и А.Дж.Стрикленда «Стратегический менеджмент»** именно под этим углом зрения.

Как и любой учебник в этой области, книга, естественно, начинается с классического анализа отрасли и конкурентов по М. Портеру и определения базовых понятий в области стратегического управления. Это и различные виды стратегий для перевода компании «из точки А в точку Б», и типология факторов успеха, и матрица для практического анализа – то есть все то, что обязательно должно содержаться и содержится в хорошем учебнике по стратегическому управлению. Хоть авторам и удалось даже этот достаточно известный материал подать живо и ярко, с существенно бóльшим интересом книгу начинаешь читать, когда дело доходит до анализа пяти базовых стратегий поведения на рынках. Это происходит из-за того, что прямые аналогии с ситуацией в России приходят в голову сразу же, как только начинаешь читать пятую главу учебника.

Есть ли шансы на успех у малой компании, у которой нет ни денег, ни своей устойчивой группы клиентов, но зато вдоволь сильных, крупных и богатых конкурентов, в том числе не только отечественных? Авторы дают вполне утвердительный ответ на этот вопрос. Они подробно разбирают, за счет чего малая компания может существовать и успешно работать на рынке. В условиях, когда большинство новых российских компаний не обладают и малой долей ресурсов, доступных их

пришедшим из-за рубежа конкурентам, стратегия «партизанской войны», описанная в учебнике и проиллюстрированная на нескольких примерах, наверняка привлечет внимание руководителей российских компаний. «Определи, кто обделен вниманием лидеров рынка, кого они считают не очень для себя важным, и начни с них. Проводи яркие, не частые маркетинговые компании, сбивая конкурента с толку». Эти, как и многие другие советы авторов, наверняка заинтересуют российского читателя.

Не меньший интерес представляет и то, как авторы подходят к рекомендациям по выстраиванию стратегии в различных типах отраслей, – растущих, зрелых и постепенно завершающих свое существование, т.е. стагнирующих. Можно ли, а главное нужно ли, работать в стагнирующих отраслях? Имеет ли это смысл? Вопрос вполне правомерный – в нашей экономике, как, впрочем, и в любой другой стране мира, таких отраслей немало, и они будут существовать всегда, когда меняется отраслевая структура экономики. Ответ на данный вопрос дается вполне определенный: можно и нужно. Стагнирующая отрасль не безнадежна. Но успеха можно достичь только тогда, когда удается сделать хотя бы одно: определить в отрасли сегменты роста, играть на качестве традиционного продукта или стремиться снижать издержки. Примеры каждого из этих подходов даны в книге.

Какова должна быть стратегия в отраслях вновь возникающих? Пожалуй, выстраивать стратегию компании в отрасли, которой еще нет, которая только зарождается, дело самое интересное и привлекательное, особенно для тех, кто носит в своем менеджерском портфеле «маршальский жезл олигарха». На наших глазах развивалась сотовая связь, создавался и делился ее рынок, появлялись признанные лидеры отрасли и исчезали те, кто, казалось бы, был обречен на успех. Какова же была стратегия тех, кто начинал? Почему у одних что-то получилось лучше, чем у других? Как увидеть стратегические ошибки, допущенные различными компаниями в этой отрасли и не допустить их, когда придется работать в новой, пока еще только зарождающейся отрасли? Инструмент для такого анализа достаточно полно дается в учебнике Томпсона и Стрикленда.

Но стратегию мало разработать, ее нужно еще и реализовать. Руководитель должен быть в состоянии перевести свое понимание стратегии в конкретные практические шаги. И сделать эти шаги бывает гораздо труднее, чем провести всю предварительную аналитическую работу: ведь реализация стратегии связана прежде всего с перераспределением людей, их задач и полномочий, изменением организационной структуры и зачастую требует и новых людей, и новой организации работы. А там, где дело касается людей, на первое место неизбежно выходят вопросы мотивации, создания системы стимулов и поощрений, развития корпоративной культуры и системы ценностей. Три заключительные главы учебника посвящены этим и некоторым другим аспектам обеспечения правильного осуществления стратегии. Естественно, все положения и выводы иллюстрируются примерами из практики, к сожалению, в основном практики американской, хотя названия большинства упоминаемых компаний хорошо знакомы и российскому читателю.

Несомненно, учебник будет востребован. По нему будут учиться студенты, к нему будут обращаться руководители предприятий. Надеюсь, он сможет помочь им в решении вопроса, в каком направлении и как развиваться компании, и поможет им успешно конкурировать не только на российском, но и на международном рынках.

С. СЕМЕНЦОВ
Генеральный директор
Национального фонда подготовки кадров
Председатель Экспертного совета
Комиссии по подготовке управленческих кадров

Содержание предлагаемого девятого издания почти совпадает с содержанием восьмого. Одиннадцать глав остались такими же, за исключением художественного оформления и незначительной правки.

Однако тексты глав отличаются от текстов шестого и седьмого изданий. Новые концепции, аналитические инструменты и методы менеджмента продолжают появляться в литературе по стратегическому управлению со скоростью, которая требует внесения в каждое новое издание значительных изменений с тем, чтобы содержание глав не отставало от передовых достижений в этой области. Если в предыдущих изданиях изменения текста производились главным образом в главах, где речь шла о стратегическом анализе и формировании стратегии (поскольку прогресс в учебной литературе в течение многих лет шел быстрее в области формулирования стратегий, чем в их реализации), наиболее значительная правка в восьмом и девятом изданиях отмечается в главах, где описывается процесс реализации стратегии. С момента последнего редактирования нашего текста стало ясно, что произошли революционные изменения в подходах к тому, как надо управлять. Книги, журналы и деловая пресса переполнены научными сообщениями и докладами, в которых описываются новые методы и управленческие подходы, направленные на восстановление конкурентоспособности, рационализацию операций, а также на повышение тем или иным образом степени удовлетворения акционеров. По всему миру компании организуют свою работу на основе объединения усилий, полной реорганизации бизнеса, конкурирования на базе использования организационных возможностей, дифференцированных свойств продукции, а также путем упрощения организационной структуры.

Эти новые веяния являются не только долговременными, имеющими фундаментальное значение дополнениями к теории процесса управления, но и представляют собой ценные новые методологии, которые способны повысить степень эффективности реализации стратегии. Включение их в данную книгу подтолкнуло нас к проведению полномасштабного пересмотра своего собственного подхода к оценке процесса реализации стратегии. Мы разделили рассматриваемый материал на три полноценные главы, разработали новую концептуальную основу, а также включили новый материал по стимулированию персонала, командной организации, упрощению организационной структуры и устранению в ней излишних звеньев, способам достижения основных преимуществ и повышения организационных возможностей, реорганизации, программам лучшего ведения дел, интегрированному управлению производством, а также здоровой (в противоположность нездоровой) корпоративной культуры. Результатом явился свежий, основанный на здравом смысле подход к реализации стратегии, который в высшей степени совпадает как с последними научными разработками, приводимыми в литературе, так и с современной практикой управления.

В тексте других глав можно найти приведенные в соответствие с современным положением дел разделы, где речь идет о методах выбора критериев, анализе цепочек создания ценностей, базирующемся на конкурентном преимуществе, постатейной калькуляции издержек (что четко увязано с концепцией цепочек создания ценностей и анализом стратегических затрат), устранении не имеющих практического значения видов деятельности, вертикальной интеграции, а также о том, почему стратегия частично планируется, а частично является результатом реагирования на ситуацию. От начала и до конца книги рассматриваются глобальные вопросы стратегического менеджмента, а также глубоко прорабатываются вопросы этических норм и социальной ответственности. Интенсивная переработка

учебного материала в каждой главе позволила нам включить новый материал, но, несмотря на это, сохранить почти тот же объем. Читатели и преподаватели, по-видимому, должны это оценить, учитывая напряженный по времени характер данного учебного курса.

Хотя в целом расположение глав и последовательность рубрик в данном издании совпадает с последовательностью представления материала в предыдущих изданиях, сделано несколько заслуживающих внимания коррективов в том, как подан материал и на чем сделан упор.

В главах 1 и 2 дается более ясное объяснение того, как и почему стратегия фирмы появляется из умышленных и нацеленных действий менеджеров, а также в качестве необходимой реакции на неожиданные события и проявившегося давления конкурентов. Мы предложили, кроме того, концепцию пирамиды при создании стратегии, чтобы подчеркнуть: стратегический план любой компании является набором стратегий, разработанных разными менеджерами на разных уровнях в ее организационной иерархии; наша цель при этом заключалась в том, чтобы дать более убедительный ответ на вопрос, почему все менеджеры входят в состав единой команды своей фирмы, задачей которой является разработка и реализация стратегии, а следовательно, должны знать и быть обученными тому, как пользоваться концепциями и методами стратегического менеджмента.

Достижению основных преимуществ и организационных возможностей в удовлетворении запросов потребителей и в оказании содействия в повышении конкурентоспособности было уделено дополнительное внимание при обсуждении сильных сторон компании, разработки стратегии на основе того, что компания умеет делать лучше всего, а также создания эффективной организации (гл. 2, 4 и 9).

Рассмотрение анализа цепочек ценностей было изменено и расширено, в результате чего была добавлена новая рубрика, а упор сделан на критериях затрат, а также осуществлении основных видов деятельности в цепочке ценностей с целью оказания содействия в определении конкурентоспособности компании не только по затратам, но и по общему конкурентному преимуществу (гл. 4). Были включены новые разделы, в которых описаны методы выбора критериев, постатейная калькуляция издержек, поднимающие анализ цепочек ценностей на новый уровень понимания и применения.

Анализ конкурентоспособной стратегии основан теперь не на трех, а на пяти общих подходах: лидерство на основе низких издержек; дифференциация или индивидуализация; наилучшая стоимость; концентрация на узком сегменте рынка на основе низких издержек; концентрация на узком сегменте рынка на основе дифференциации (см. рис. 5-1).

Мы по-прежнему полагаем, что вопросы глобальных конкуренции и стратегии лучше всего рассматривать в контексте каждой конкретной главы, чем выделять их в специальную главу. Проблема глобализации, поднимаемая в каждой главе и явившаяся важной особенностью предыдущего издания, сохранена и усилена в данной книге, где также представлены дополнительные иллюстрации, отражающие стратегии неамериканских фирм.

Новый, состоящий из трех глав (гл. 9–11) раздел по реализации стратегии сформирован на основе восьми задач: 1) создание организации, способной успешно реализовывать стратегию; 2) составление бюджета, который сконцентрировал бы финансовые ресурсы на тех видах деятельности в цепочке создания ценностей,

которые имеют наибольшее значение для достижения стратегического успеха; 3) определение стратегически приемлемых политики и процедур; 4) внедрение наилучшей практики ведения дел и механизмов для непрерывного ее улучшения; 5) задействование систем стимулирования, которые заставляли бы персонал фирмы изо дня в день выполнять свою стратегическую роль; 6) жесткая привязка вознаграждений и льгот к достижению поставленных целей и должной реализации стратегии; 7) создание рабочей обстановки и корпоративной культуры, которые содействовали бы реализации стратегии; 8) проявление лидерства внутри коллектива для реализации стратегии, а также непрерывного улучшения существующего положения дел.

На базе указанных выше восьми задач в первой части главы 9 дается описание зависящих от менеджера основных этапов реализации стратегии. Оставшаяся часть этой главы посвящена исключительно задачам менеджеров по построению эффективной организации, при этом дается описание того, как создаются главные достоинства и уникальные организационные возможности, придается импульс деятельности, тесно связанной с компетентностью исполнителей, что необходимо для достижения конкурентного преимущества; из видов деятельности в цепочке создания ценностей, которые наиболее важны для реализации стратегии, формируются основные «строительные элементы» в организационной структуре фирмы, рассматриваются вопросы исключения не имеющих практического значения видов деятельности, уменьшения и устранения иерархических структур, вопросы морального стимулирования персонала, пересмотра основных бизнес-процессов, наконец, изучаются проблемы использования автономных и состоящих из специалистов разного профиля рабочих групп. Результатом такого подхода является в значительной мере обоснованное построение организационной структуры, в которой учитываются передовые организационные изменения, свойственные современным корпорациям.

В главе 10 подчеркивается значение бюджета, политики, систем вознаграждения и внутрифирменного поощрения для содействия проведению стратегии в жизнь; кроме того, дается объяснение, почему выбор в качестве критерия наилучшей практики ведения дел, интегрированное управление производством, реорганизация и программы непрерывного улучшения являются важными инструментами для менеджера в деле повышения компетенции компании.

В главе 11 речь идет о создании поддерживающей стратегию корпоративной культуры, а также об осуществлении внутрифирменного лидерства, что необходимо для успешного проведения стратегии в жизнь. Приводится совершенно новый сравнительный материал о сильных и слабых культурах, данные о малоэффективных и нездоровых культурах, адаптивных культурах, а также о необходимости постоянного достижения лидерства в части улучшения фирмы с проблемами в корпоративной культуре, кроме того, даются сведения по этическим нормам и советы менеджерам по улучшению реализации стратегии.

Написано 18 новых иллюстративных вставок.

Использование заметок на полях текста для выделения и подчеркивания базовых принципов, основных выводов и сути стратегического поведения на конкурентных рынках было хорошо принято читателями предыдущих трех изданий, поэтому остается характерной особенностью и данной книги. Большей частью эти заметки представляют попытку сжато выразить предмет рассмотрения в виде ряда кратких высказываний, выражающих то, что должен знать о стратегическом менеджменте каждый студент. Заметки на полях текста позволяют читателю получить более четкое представление об изучаемом материале, указав на то, что действительно важно, а также содействуя более четкому стратегическому мышлению.

Большое внимание было уделено улучшению содержания излагаемого материала, ясности изложения, а также стиля текста. Мы постарались сделать все воз-

можное, чтобы излагать материал в наиболее лаконичной, ясной и убедительной форме, чтобы его было интересно читать, чтобы он в наиболее полной степени соответствовал основной тенденции в научной мысли, а также, насколько это возможно для базового учебника, был бы максимально приближен к теории и практике. Наша цель по-прежнему заключается в удовлетворении законного рыночного спроса на такую книгу, в которой без лишних слов излагается то, что необходимо знать любому студенту о разработке и выполнении деловых стратегий.

При подготовке этой книги мы пользовались помощью многих людей. Студенты, преподаватели и рецензенты щедро поделились с нами бесчисленным количеством ценных замечаний и полезных предложений. Наш долг по отношению к тем ученым, писателям и действующим менеджерам, которые проложили новые пути в области стратегического менеджмента, будет очевиден для всех, кому доводилось читать литературу по этому предмету.

Мы хотели бы выразить благодарность следующим рецензентам, которые сделали ценные предложения и советы относительно того, как улучшить восьмое издание: Джеймсу Булгаридесу из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, Бетти Динер из Массачусетского университета, Даниэлю Ф. Дженнингсу из Бэйлорского университета, Дэвиду Куну из Флоридского университета, Кэтрин Мартелл из университета Южного Иллинойса, Уилбуру Мутону из Толедского университета и Бобби Вогту из университета Юго-Восточного Миссури.

Мы, кроме того, хотели бы выразить признательность Таку Баундсу, Лии Барку, Ральфу Каталанелло, Уильяму Критендену, Винсу Лучсингеру, Стену Менденхоллу, Джону Муру, Уиллу Малвэни, Сандре Ричард, Ральфу Робертсу, Томасу Тарку, Гордону ван Строу, Фреду Циммерману, С.А. Биллиону, Чарльзу Байлсу, Джерарду Л. Гайслеру, Роуз Ноттс, Джозефу Розенстайну, Джеймсу Б. Турману, Айвену Эйблу, У. Харви Хегарти, Роджеру Эвереду, Чарльзу Б. Саундерсу, Рэе М. Суишер, Клоду А. Шеллу, Р. Томасу Ленцу, Майклу С. Уайту, Деннису Каллахану, Р. Дуэйну Айрлэнду, Уильяму Е. Барру II, С. У. Милларду, Ричарду Манну, Курту Кристенсену, Нейу У. Джекобсу, Луису У. Фраю, Д. Робли Вуду, Джорджу Дж. Гору и Уильяму Р. Саукапу. Все эти рецензенты оказали нам значительную помощь на разных этапах подготовки рукописи на протяжении всех девяти изданий этой книги.

Само собой разумеется, как и раньше, мы несем ответственность за любые фактические ошибки, недостатки в изложении материала, а также возможные недосмотры. Как и прежде, мы будем признательны за все замечания и предложения по тексту этой книги. Ваши замечания относительно содержания, а также по поводу конкретных ошибок также приветствуются. Пожалуйста, сообщайте нам о них по факсу 205-348-6695 или пишите по адресу: а/я 870225, факультет менеджмента и маркетинга Алабамского университета, Таскалуса, Алабама 35487-0225.

Стратегический менеджмент является захватывающим, многосторонним, очень важным предметом. В центре его внимания находится предприятие в целом, та среда, в которой осуществляются действия, направление, в котором собирается повести его руководство, стратегический план менеджеров, чтобы заставить предприятие двигаться в этом направлении, а также задачи менеджеров по успешному выполнению выбранной стратегии. Мы будем рассматривать имеющую наибольшее значение при руководстве предприятием проблему: что должны сделать менеджеры,

причем сделать хорошо, чтобы предприятие оказалось победителем, а не побежденным при ведении деловых операций.

Ответ, который возникает вновь и вновь и который будет появляться в виде сквозной темы этого учебного курса, заключается в том, что наиболее надежными признаками хорошего управления являются хорошая разработка стратегии и эффективная ее реализация. Задача этого учебного курса состоит в том, чтобы вы осознали причины, по которым грамотное стратегическое управление практически всегда приводит к хорошим результатам хозяйственной деятельности фирмы, а также в том, чтобы научить методам разработки продуманной стратегии с последующей успешной ее реализацией.

Изучив курс, вы поймете, каковы цель и задачи лица, вырабатывающего стратегию, что означает понятие «стратегия», какие трудности возникают при определении наилучшей стратегии в свете общего положения фирмы. Вы научитесь пользоваться инструментами стратегического анализа, сопоставлять различные стратегические альтернативы, а также составлять хороший стратегический план. Вы узнаете об основных задачах менеджера, связанных с успешным выполнением выбранной стратегии. Станете более искусны как стратегический мыслитель, а также разовьете свои способности к деловому суждению. А удовлетворение придет, когда вы приобретете дополнительные знания относительно ведения бизнеса, а также разовьете свои конкурентные и предпринимательские инстинкты.

На протяжении этого курса будет достигнута и еще одна цель: вы сможете использовать то, чему научились, изучая предыдущие учебные курсы. Стратегический менеджмент – это широкомасштабный предмет. В нем идет речь о самых разных аспектах того, как надо управлять. В отличие от других экономических дисциплин, где предметом изучения является какой-то конкретный элемент бизнеса – бухгалтерский учет, финансы, маркетинг, производство, управление персоналом или информационные системы, – при изучении стратегического менеджмента берется фирма в целом, а ситуация рассматривается как изнутри, так и снаружи. Ничто не упускается и не отбрасывается. Задача заключается в том, чтобы получить твердое убеждение относительно того, как все имеющие отношение к делу факторы связаны между собой. Это делает стратегический менеджмент всеобъемлющим, ключевым курсом, где придется пользоваться умениями и навыками, полученными при изучении других дисциплин. Вероятно, впервые вы увидите, как разные частицы деловой мозаики соединяются вместе в единый рисунок, а также поймете, почему разными частями предприятия необходимо управлять в стратегической гармонии, чтобы компания в целом добивалась успехов при ведении деловых операций.

Независимо от того, каков ваш профильный предмет, содержание этого учебного курса включает в себя все элементы, необходимые для того, чтобы он стал самым лучшим из изучаемых вами предметов, лучшим в смысле изучения множества вопросов о бизнесе, а также в привлечении вашего внимания к нему с начала и до конца. Включайтесь в работу, «грызите гранит науки» и вы получите максимум того, что может дать вам этот предмет. А по мере того как вы будете продвигаться в изучении предмета, постоянно имейте в виду следующее изречение Ральфа Уолдо Эмерсона: «Коммерция – это игра, в которую играют многие, но лишь немногие играют хорошо». Тот текст, что помещен в этой книге, предназначен исключительно для того, чтобы помочь вам стать более мудрым и ловким игроком. Удачи вам!

А.А.Т., А.Дж.С.

Общее представление о процессе стратегического управления

— Чеширский Кот, — начала она (Алиса), — не будете ли вы так любезны сказать мне, каким путем я могла бы выйти отсюда?

— Это зависит от того, куда вы хотите попасть, — ответил Кот.

Льюис Кэрролл

— Я должен быть уверен в том, что у компании имеется стратегия и каждый следует ей. В этом заключается сущность моей работы.

Кеннет Олсен,
бывший директор-распорядитель
Digital Equipment Corporation

— Стратегия — это обязательство осуществлять одну совокупность действий, а не другую.

Шерон М. Остер,
профессор Йельского университета

Данная книга посвящена управленческим задачам разработки, внедрения и реализации стратегий компаний. Стратегия основана на комплексе конкурентных действий, с помощью которых руководство рассчитывает обеспечить успешную работу организации. Фактически стратегия — это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Руководители разрабатывают стратегии, чтобы знать, как следует управлять бизнесом компании, а также потому, что стратегии помогают им сделать обоснованный и учитывающий многочисленные факторы выбор среди альтернативных направлений действий. Стратегия, которую решило использовать руководство, указывает на то, что «из всех направлений, имеющихся у нас в распоряжении, и возможных для нас действий, мы решили следовать в выбранном направлении и вести наш бизнес таким образом». Не обладая стратегией, руко-

водитель не имеет продуманного курса движения и программы действий для достижения желаемых результатов.

Управленческий план охватывает все основные функции и подразделения организации: производство, закупки, финансы, маркетинг, трудовые ресурсы, научные исследования и разработки. Каждая из них играет свою роль в стратегии. Задача разработки стратегии состоит в подготовке в согласованной форме всех деловых решений и конкурентных действий на всех уровнях организации. Преобладающий образ действий и подходов указывает на то, что текущая стратегия существует, а рассмотрение новых действий и подходов сигнализирует о том, как текущая стратегия может быть изменена или усовершенствована.

Если организация хочет, чтобы ее управление оценивалось как отличное, она должна продемонстрировать отличную реализацию отличной стратегии.

Разработка и внедрение стратегии — это основные управленческие функции. Среди множества выполняемых руководителями дел очень немногие влияют на работу компании столь же значительно, как: выбор долгосрочных направлений развития компании; разработка эффективных стратегических действий и деловых подходов; реализация стратегии, позволяющей получить желаемые результаты. И действительно, *хорошая стратегия и хорошая реализация стратегии — наиболее надежные признаки хорошего управления.*

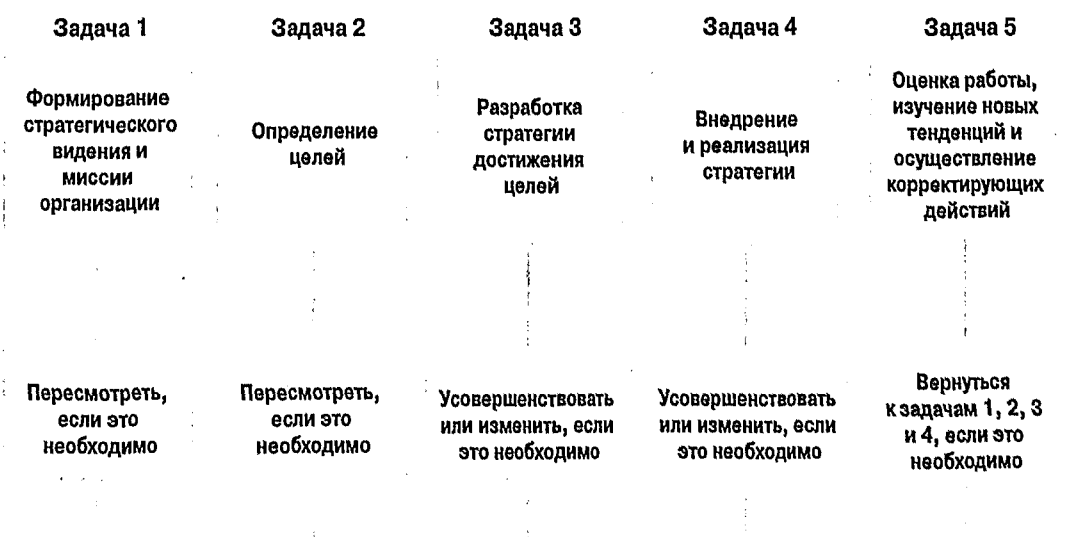
Существуют убедительные доводы в пользу того, что «отличное управление» должно строго увязываться с тем, насколько хорошо руководители разрабатывают и используют стратегию. Некоторые руководители создают прекрасные стратегии, но терпят неудачи при их реализации, другие успешно реализуют посредственные стратегии. Обе ситуации чреваты провалами в работе. Для того чтобы работа компании была максимально эффективной, руководители должны сочетать в себе способности хорошего разработчика стратегий и умелого специалиста по их реализации. Чем более продумана стратегия компании и чем более умело она используется, тем выше вероятность того, что компания достигнет хороших результатов в работе. Эффективное исполнение эффективной стратегии — это не только испытанный рецепт успеха в бизнесе, но и лучшее испытание качества управления.

Однако хорошая стратегия в сочетании с хорошей ее реализацией еще *не является гарантией* того, что компания избежит периодов слабости или вялой работы. При определенных обстоятельствах требуется время, чтобы усилия руководителя дали положительные результаты. Даже очень хорошо управляемая организация может столкнуться с неблагоприятными и непредсказуемыми обстоятельствами. Однако ни заявления типа «нам требуется больше времени», ни ссылки на неудачное стечение обстоятельств не могут оправдать неудовлетворительную работу, продолжающуюся из года в год. Обязанностью руководства является принятие мер, направленных на компенсацию отрицательного воздействия неожиданно возникших неблагоприятных условий путем осуществления стратегической обороны и использования таких деловых подходов, которые помогли бы преодолеть последствия неудачного стечения обстоятельств. Действительно, сущностью хорошей стратегии является создание такой рыночной позиции, которая была бы достаточно прочной, и такой организации работы, которая способна обеспечить успешную работу, несмотря на неожиданные события, сильную конкуренцию и внутренние проблемы.

Процесс формирования и реализации стратегии включает в себя решение пяти взаимосвязанных задач:

1. Решение о том, в каком бизнесе компания будет работать, и формирование стратегического видения, т. е. фактически определение цели, долгосрочного направления движения и конкретной миссии, которую она должна выполнить.
2. Преобразование стратегического видения и миссии в конкретные задачи и цели работы.
3. Разработка стратегии достижения поставленных целей.
4. Квалифицированное и эффективное внедрение и использование избранной стратегии.
5. Оценка результатов работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий в отношении долгосрочных направлений развития, целей стратегии или методов ее реализации в свете фактического опыта, изменяющихся условий, новых идей и возможностей.

На рисунке 1-1 показан этот процесс, а также пять составляющих, определяющих то, что мы понимаем под термином «стратегическое управление». Более детальное изучение этой схемы станет основой всего того, что мы будем рассматривать далее в этой книге.



Пять задач стратегического управления

Основной, определяющий направление развития организации вопрос, на который должны дать ответ главные руководители, состоит в следующем: «Каково наше видение компании, что мы намерены сделать и чего добиться?» Поиск обоснованного ответа на этот вопрос заставит руководителей выяснить, каков характер бизнеса компании и каким он должен быть, а также разработать направления развития компании в следующие 5–10 лет. Ответ руководителей на вопрос: «Кто мы есть, что мы делаем и куда направляемся?», проложит курс организации и поможет сформировать ее уникальный характер и неповторимое организационное лицо. «Что компания намерена делать и чем стать?» – в этом и состоит *миссия* компании. Заявление о миссии определяет характер бизнеса компании и создает ясное видение того, что компания намеревается сделать для своих клиентов. При этом руководители должны четко понимать, каких результатов они стремятся достичь. Управленческая концепция бизнеса должна быть дополнена концепциями будущей структуры компании и долгосрочного направления ее развития. Управленческое видение того, какой вид компания должна иметь и к какой конкретной позиции она должна стремиться, представляет собой *стратегическое видение* компании. Разработав и доведя до всех миссию и стратегическое видение организации, руководители создают у своих работников «чувство цели» и убедительно обосновывают направления ее развития в будущем. Некоторые примеры заявлений о миссии и видении представлены в иллюстративной вставке 1.

Хорошо осмысленное стратегическое видение готовит компанию к будущему, помогает установить долгосрочные направления развития и указывает на намерение компании занять определенные позиции в бизнесе.

Задача установления целей заключается в преобразовании заявления руководства о миссии и направлениях развития в конкретные цели работы, достижение которых покажет прогресс организации. Установление целей означает постановку таких задач, которые потребовали бы напряженных и квалифицированных усилий. Стремление ликвидировать разрыв между фактическими и желаемыми результатами работы делает организацию более изобретательной, стремящейся быстрее улучшить свои финансовые и рыночные позиции, а также более энергичной и сконцентрированной на осуществлении необходимых действий. Таким образом, чтобы защититься от самоудовлетворенности, пассивности и внутренней несогласованности действий в каждом конкретном случае, руководство должно выбирать напряженные, но достижимые цели. Как сказал Митчелл Лейбовиц, директор-распорядитель компании *Pep Boys–Manny, Moe and Jack*: «Если вы хотите получить посредственные результаты, то установите посредственные цели».

Цели – это ориентиры, по которым прослеживаются качество работы и прогресс организации.

Примеры заявлений компаний о миссии и видении

Otis Elevator

Наша миссия состоит в предоставлении каждому потребителю средств перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на короткие расстояния. Эти средства обладают такой высокой надежностью, которая недоступна никакому другому предприятию в мире.

Avis Rent-a-Car

Наш бизнес заключается в предоставлении автомобилей в аренду. Наша миссия состоит в полном удовлетворении запросов клиентов.

McCormick & Company

Основная миссия компании *McCormick & Company* состоит в расширении наших лидирующих мировых позиций на рынках пряностей, специй, приправ и пищевых добавок.

The Saturn Division of General Motors

Продавать такие разработанные и изготовленные в США автомобили, которые были бы мировыми лидерами по качеству, низким затратам и удовлетворению запросов потребителей, с помощью объединения людей, технологии и систем бизнеса, а также распространения знаний, технологий и опыта по всей корпорации *General Motors*.

Public Service Company of New Mexico

Наша миссия состоит в работе на благо обслуживаемых нами людей, которым мы предоставляем надежное электроснабжение, энергетическую информацию и энергетические возможности, наилучшим образом удовлетворяющие их потребности.

American Red Cross
(Американский Красный Крест)

Миссия Американского Красного Креста состоит в том, чтобы улучшить качество жизни людей, повысить чувство уверенности в себе и ответственность за ближнего, а также в подготовке людей к чрезвычайным ситуациям и помощи им при их возникновении.

Eastman Kodak

Стать лучшей в мире компанией по созданию изображений химическими и электронными методами.

McCaw Cellular Communications

Создать надежные системы беспроводной связи, которые позволили бы человеку без всяких усилий поддерживать связь с кем угодно, где бы он ни находился.

Compaq Computer

Быть лидирующим поставщиком персональных компьютеров и серверов для потребителей во всех сегментах рынка.

Long John Silver's

Быть самой лучшей американской сетью ресторанов быстрого питания. При каждом посещении мы предоставим нашему гостю быстро, вежливо и в дружелюбной манере очень вкусную, здоровую и доступную по цене пищу из рыбы, морепродуктов и цыплят.

Идеальным является тот случай, когда установленные руководством задачи включают как кратко-, так и долгосрочные цели. Краткосрочные цели определяют те непосредственные усовершенствования и результаты, которые руководство намерено получить в ближайшее время. Долгосрочные цели показывают руководству, что необходимо делать *сейчас*, чтобы компания заняла такое положение, которое позволило бы ей хорошо работать в течение длительного времени. Как правило, в тех случаях, когда необходимо найти компромисс между кратко- и

долгосрочными целями, предпочтение следует отдавать долгосрочным. Компании редко добиваются успеха, систематически жертвуя долгосрочными перспективами ради улучшения краткосрочной работы.

В установлении целей должны участвовать *все* руководители. Перед каждым подразделением компании должны быть поставлены конкретные измеримые задачи, решение которых внесет существенный вклад в достижение общих целей компании. Если общие цели компании разбиты на более мелкие специфические задачи для каждого подразделения и каждый руководитель более низкого уровня несет ответственность за их разрешение, то во всей организации устанавливается сориентированный на результаты деловой климат. Идеальная ситуация складывается при такой командной работе, когда каждое подразделение изо всех сил старается получить положительные результаты в своей зоне ответственности, что помогает всей организации достичь производственных целей и реализовать стратегическое видение.

С точки зрения всей компании, существуют два основных критерия работы: финансовые и стратегические цели. *Финансовые цели* важны потому, что при отсутствии приемлемой финансовой деятельности риски будут поглощать ресурсы, необходимые для роста и преуспевания организации. *Стратегические цели* важны потому, что они указывают руководству, какие усилия должны быть направлены на укрепление всего бизнеса и его конкурентных позиций. Финансовые цели обычно выражаются в росте прибылей, дохода на инвестиции, кредитоспособности, потоке денежных средств и доходах акционеров. Стратегические же цели относятся к конкурентоспособности компании, ее долговременной рыночной позиции, росту, превышающему средний по отрасли, превосходству над основными конкурентами по качеству продукции, обслуживанию потребителей или рыночной доле, достижению меньших, чем у конкурентов, затрат, завоеванию более прочного положения на международных рынках, использованию технологического лидерства и благоприятных возможностей для роста, получению устойчивого конкурентного преимущества. Стратегические цели указывают на то, что руководители должны не только обеспечить хорошее финансовое функционирование организации, но также увеличить ее конкурентную силу и улучшить долгосрочные перспективы.

Компании должны устанавливать для себя как финансовые, так и стратегические цели.

Примеры различных финансовых и стратегических целей, которые ставят перед собой компании, показаны в иллюстративной вставке 2.

Разработка стратегии поднимает главную управленческую проблему: *как* достигнуть необходимых результатов с учетом положения организации и ее перспектив. Цели — это «результаты», а стратегия — «средство» их достижения. Фактически, стратегия — это образ действий, которому должны следовать руководители для достижения стратегических и финансовых целей. Решение задачи разработки стратегии начинается с постановки диагноза внутреннего и внешнего положения компании. Только после того, как

Стратегия организации состоит из действий, предпринимаемых руководством для достижения поставленных целей, и деловых подходов, используемых при этом.

руководители получат анализ полной картины среды существования компании, они будут готовы к разработке обоснованной стратегии достижения финансовых и стратегических результатов. Почему? Потому что неправильный диагноз или его отсутствие значительно повышают риск того, что будут предприняты непродуманные стратегические действия.

Стратегия компании обычно представляет собой сочетание: 1) обдуманных и целенаправленных действий; 2) предпринимаемых по необходимости ответных действий при неожиданном развитии событий или возникновении нового конкурентного давления. Как показано на рис. 1-2, стратегия выходит за рамки того, что руководители тщательно рассчитали заранее и *предполагали* сделать в качестве части общего стратегического плана. Часто возникают новые обстоятельства, к которым можно, например, отнести крупные технологические достижения, успешное введение на рынок новой продукции конкурентов, появление новых законов или изменение политики правительства, усиление интереса потребителей к другим свойствам продукции и т.д. Будущему всегда свойственна значительная неопределенность, и руководители не в состоянии спланировать заранее все возможные стратегические действия и использовать *предполагаемую стратегию* без всяких изменений. Таким образом, стратегия компании — это сочетание запланированных действий (предполагаемая стратегия) и вынужденных реакций на неожиданные условия («незапланированные» стратегические ответные действия). Следовательно, *стратегию лучше всего рассматривать как сочетание плановых и ответных действий, являющихся реакцией на изменения в отрасли и конкурентные события.* Задача формирования стратегии включает разработку плана или предполагаемой стратегии, а затем приспособление ее к реально разворачивающимся событиям. Фактическая стратегия компании — это то, что руководство должно формировать по мере проявления событий внутри и вне компании.

Стратегия является одновременно и активной (спланированной), и реактивной (приспосабливающейся).

Стратегия и предпринимательство. Формирование стратегии — это упражнение в предпринимательстве и стратегическом мышлении. Задача для руководителей компании состоит в том, чтобы стратегия четко соответствовала таким внешним факторам, как изменения предпочтений потребителей, последние действия конкурентов, рыночные *возможности* и угрозы, а также вновь возникшие предпринимательские условия. Стратегия компании будет чувствительна к изменениям окружающей деловой среды, если руководители продемонстрируют предприимчивость при изучении рыночных тенденций, внимательно прислушаются к своим потребителям, повысят конкурентоспособность компании и своевременно изменят направление ее деятельности. Поэтому правильное формирование стратегии неотделимо от деловой предприимчивости. Одно невозможно без другого.

Формирование стратегии - это одна из сторон управляемой рынком предпринимательской деятельности. Создание плана стратегических действий предполагает наличие риска и бесстрашия, делового творчества и чутья, позволяющих четко улавливать появление рыночных возможностей.

Стратегии и финансовые цели известных корпораций

NationsBank

Создать лучшую в США компанию финансовых услуг.

Ford Motor Company

Удовлетворять своих потребителей путем предложения высококачественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новой продукции, сокращения времени выведения новых автомобилей на рынок, повышения эффективности всех предприятий и технологических процессов, а также формирования своей системы, состоящей из работников, профсоюзов, дилеров и поставщиков.

Exxon

Создать для акционеров надежную область инвестирования с очень высокими доходами.

Alcan Aluminum

Стать производителем алюминия с самыми низкими затратами и превзойти средний доход на акцию по индексу *S&P 500.*

General Electric

Стать самой конкурентоспособной корпорацией в мире, получив крупнейшую или вторую по величине долю рынка во всех отраслях, в которых работает компания.

Apple Computer

Предложить наилучшую возможную технологию персональных компьютеров и передать ее в руки максимально возможного числа людей.

Atlas Corporation

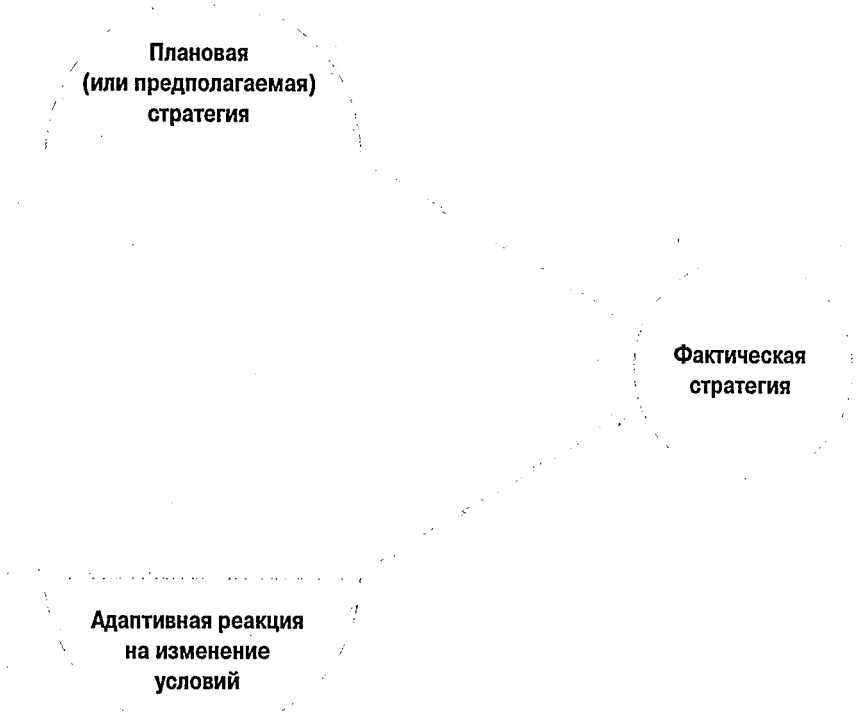
Стать средним по размерам производителем золота с минимальными затратами, выпустив более 125 тыс. унций золота в год и создав резервы золота величиной 1,5 млн унций.

Quaker Oats Company

Достигнуть доходности по акциям 20% или выше, обеспечить рост «реальных» прибылей в среднем на 5% или более, быть лидирующим продавцом полезных потребительских товаров, повысить рентабельность низкоприбыльных филиалов или ликвидировать их.

Компании угрожают две опасности, если ее руководители не используют предпринимательские подходы при формировании стратегии. Одной из них является выбор устаревшей стратегии. Чем быстрее изменяется окружающая среда бизнеса, тем более важным для руководителей становится проявление предпринимательских качеств при диагностике изменяющихся условий и проведении стратегических корректировок. Попытки во что бы то ни стало удержать существующее положение опаснее внесения изменений. Стратегии, существующие независимо от рыночных реалий, делают компанию первым кандидатом на функциональный кризис.

Вторая опасность заключена в «повернутом внутрь компании» стратегическом мышлении. Руководители со слабыми предпринимательскими способностями обычно избегают риска и сопротивляются изменению стратегического курса до тех пор, пока существующая стратегия дает приемлемые результаты. Они уделяют поверхностное внимание рыночным тенденциям и редко выслушивают своих потребителей. Часто они либо отвергают новые внешние явления («мы не думаем, что это как-то повлияет на нас»), либо до бесконечности изучают их, прежде чем предпринять какие-либо действия. Чувствуя себя вполне комфортно со старой стратегией, они концентрируют свое внимание и энергию на решении внутренних



Реальная стратегия компании как сочетание плановых и ответных действий на изменение условий

проблем, на организационных процессах и процедурах, отчетности и выполнении сроков, политике компании и административных потребностях. В результате их стратегические действия оказываются «вывернутыми наизнанку», соответствующими традиционным подходам компании, что предпочтительно для различных внутренних политических группировок и из общих соображений удобнее и безопаснее как с организационной точки зрения, так и с точки зрения карьеры. Такие стратегии, хотя их и нельзя отнести к игнорирующим условия отрасли и конкуренции, не могут оцениваться как управляемые рынком и конкуренцией. Чем слабее предпринимательские инстинкты и способности руководителя, тем сильнее его склонность к «направленным внутрь» стратегиям, результатами реализации которых обычно бывают рост вероятности падения конкурентоспособности и ослабление способности организации к полному удовлетворению потребностей клиентов.

При правильном формировании стратегии в большей степени ориентируются на внешние, а не на внутренние условия.

Хорошими показателями предпринимательских способностей руководителя являются следующие: насколько смело он использует новые стратегические возможности; делает ли он упор на то, чтобы превзойти конкурентов в области инноваций;

насколько часто предпринимает действия, направленные на совершенствование работы организации. Формирующие стратегию предприимчивые руководители склонны к тому, чтобы делать первые ходы, быстро и энергично реагировать на изменения ситуации. Они готовы принимать на себя разумный риск и реализовывать новаторские стратегии. В отличие от них руководители, не обладающие предпринимательскими способностями, стремятся избежать риска, склонны к тому, чтобы с запозданием делать ответные ходы, полны уверенности в том, что скоро наверстают упущенное, и обеспокоены тем, как избежать «ошибок», которые, по их мнению, совершают те, кто делает первый ход. Смелым и решительным стратегическим маневрам они предпочитают поэтапные стратегические изменения.

Не только высшие управляющие, но и руководители всех уровней должны при формировании стратегии принимать на себя разумный риск и демонстрировать предпринимательские способности. Предпринимательский подход имеет место, когда руководитель сервисной службы какого-то района, беря на себя обязательство по улучшению обслуживания потребителей как часть общих обязательств компании, включает в стратегию пункт о сокращении на 25% времени реакции на заявки потребителей и выделяет 15 тыс. долл. на оборудование автомобилей сервисной службы мобильными телефонами. Предпринимательство имеет место, когда руководитель складского хозяйства в рамках общей стратегии компании по повышению качества предлагает способ снижения частоты ошибок при выполнении заказов с одной на 100 заказов до одной на 10 тыс. заказов. Руководитель службы сбыта проявляет стратегический предпринимательский подход, приняв решение о начале реализации специальной программы стимулирования сбыта и снижения продажных цен на 5% для завоевания у конкурентов дополнительной доли рынка. Руководитель производства действует в таком же стиле, когда в рамках общей стратегии компании, направленной на повышение конкурентоспособности за счет снижения издержек, принимает решение о приобретении дешевых важных деталей у южнокорейского производителя вместо того, чтобы наладить их собственное производство. Стратегия компании не может быть по-настоящему рыночной и направленной на удовлетворение запросов потребителей до тех пор, пока деятельность всех связанных с формированием и реализацией стратегии руководителей во всей компании не будет проникнута предпринимательским духом, и каждый из них не будет вносить свой вклад в повышение уровня удовлетворения запросов потребителей и достижение устойчивой конкурентоспособности.

Почему изменяется стратегия компании. Частые «тонкие подстройки» и регулирование стратегии компании сначала в одном подразделении или функциональной области, а затем в другой представляют собой вполне нормальные явления. В некоторых случаях значительные изменения стратегии могут вызываться решительными действиями конкурентов, технологическими прорывами или кризисами, т. е. такими ситуациями, когда руководители вынуждены очень быстро вносить радикальные изменения в действующую стратегию. Поскольку стратегические действия и новые подходы в бизнесе возникают постоянно, стратегия организации формируется в течение некоторого периода

Стратегия компании динамично формируется из разрозненных элементов в процессе развития предприятия. Она всегда является объектом пересмотра, если руководители видят пути совершенствования работы или считают необходимым приспособление деловых подходов к изменяющимся условиям.

времени, а затем перестраивается по мере накопления значительного числа внешних и внутренних изменений. Текущая стратегия обычно представляет собой сочетание старых подходов, новых и ответных действий, а также запланированных потенциальных действий. За исключением кризисных ситуаций (когда многие стратегические действия часто осуществляются очень быстро, в результате чего за ночь может появиться совершенно новая стратегия) и случаев создания новых компаний (когда стратегия существует в основном в виде плана и предполагаемых действий), основные элементы стратегии компании обычно появляются разрозненными частями по мере развития бизнеса.

Очень редко стратегия компании оказывается столь продуманной и долговечной, что ей удается выдержать испытание временем. Даже самые лучшие планы должны пересматриваться с учетом изменений рыночных условий, потребностей и предпочтений потребителей, стратегических маневров основных конкурентов, накопления опыта в отношении того, какие подходы работают, а какие нет, возникновения новых благоприятных возможностей и угроз, а также появления новых идей по совершенствованию действующей стратегии. Поэтому формирование стратегии является динамичным процессом и руководители должны регулярно переоценивать стратегию, улучшая и изменяя ее, когда это необходимо.

Однако если стратегические изменения происходят так быстро и имеют столь радикальный характер, что стратегический план приходится подвергать пересмотру каждые несколько месяцев, то можно почти с полной уверенностью обвинить руководителей в плохом выполнении стратегического анализа, принятии бессистемных и несогласованных решений или слабом стратегическом мышлении. Радикальные изменения стратегии требуются редко, как правило, в кризисных ситуациях, да они и не могут происходить часто, так как создают организационную неразбериху и срывы в работе. Хорошо разработанные стратегии обычно действуют в течение нескольких лет, требуя только незначительных корректировок для обеспечения их соответствия изменившимся обстоятельствам.

Из каких элементов состоит стратегия компании? Стратегия компании отвечает на следующие вопросы: как расширить бизнес, как удовлетворить потребителей, как превзойти конкурентов, как ответить на изменение рыночных условий, как управлять каждым функциональным подразделением бизнеса, как достигнуть стратегических и финансовых целей. Все эти заложенные в стратегию вопросы специфичны для каждой компании, и они должны соответствовать ситуации, в которой она находится, а также ее целям деятельности. Компании в деловом мире обладают большой степенью стратегической свободы. Они могут внедряться в родственные и неродственные отрасли путем приобретения компаний, создания совместных предприятий, стратегических альянсов или новых предприятий. Даже если компания предпочитает сконцентрировать свои усилия в одном бизнесе, преобладающие рыночные условия обычно предлагают достаточно широкий диапазон стратегических действий, при котором ближайшие конкуренты могут легко избежать копирования стратегий – одни компании стремятся к лидерству в издержках, другие делают упор на определенные свойства своей продукции или услуг, а третьи предпочитают обслуживать особые потребности и предпочтения узкого потребительского сегмента. Таким

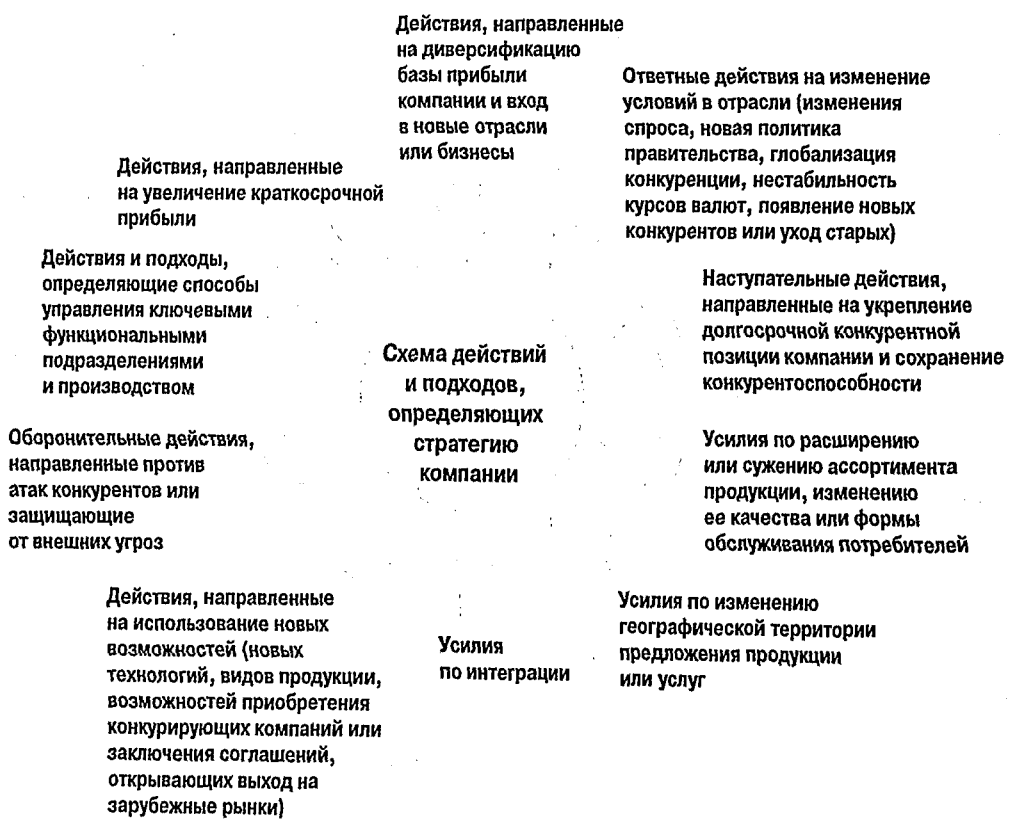
Стратегия компании частично видна, а частично скрыта для постороннего взгляда.

образом, описание содержания стратегии компании должно быть скорее рекомендательным, чем обязательным.

На рисунке 1-3 показаны виды действий и подходов, отражающих общую стратегию компании. Поскольку многие из них очевидны для стороннего наблюдателя, стратегии большинства компаний можно вывести из их действий и публичных заявлений. Однако имеется и скрытая часть стратегии, о которой сторонний наблюдатель может только догадываться. Часто, по понятным соображениям, руководители не обнародуют определенные элементы своей стратегии до наступления удобного для этого времени.

Для получения более глубокого представления о стратегии компании ознакомьтесь с обзором стратегии компании *McDonald's*, помещенным в иллюстративной вставке 3.

Стратегия и стратегические планы. Разработка стратегического видения и миссии, установление целей и принятие стратегии — основные задачи процесса выработки направлений развития. Они указывают, куда должна двигаться организация, уста-



Стратегия компании

навливают краткосрочные и долгосрочные цели деятельности, определяют внешние и внутренние действия, которые будут предприняты для достижения поставленных целей. Все это вместе образует *стратегический план.* В некоторых компаниях, особенно в крупных корпорациях, регулярно пересматривающих стратегии и официальное стратегическое планирование, подготавливается документ, содержащий стратегический план на следующий год. Он распространяется среди руководителей и сотрудников (хотя части этого плана могут быть опущены или выражены общими словами, если их нежелательно обнародовать до фактического осуществления). В других компаниях стратегический план не распространяется в письменном виде и существует в форме единогласного соглашения между руководителями относительно того, в каком направлении развиваться, что и как делать. Цели организации, как часть стратегического плана, часто высказываются открыто и распространяются среди руководителей и сотрудников.

Однако в годовых стратегических планах редко прогнозируются все стратегически важные события, которые произойдут в ближайшие 12 месяцев. Непредсказуемые события, неожиданные возможности или угрозы, постоянно появляющиеся новые предложения заставляют руководителей изменять запланированные мероприятия и предпринимать незапланированные ответные действия. Откладывание пересмотра стратегии до того момента, когда настанет время разрабатывать стратегический план на следующий год, является никому не нужным и неразумным. Руководители, ограничивающие свою стратегическую деятельность регулярными циклами планирования (когда они не могут избежать каких-либо изменений), имеют неправильное представление о том, каковы их обязанности в области формирования стратегии. Пересмотр стратегии один раз в год в ситуации, когда этого уже невозможно избежать, еще не является условием управленческого успеха.

Функция внедрения стратегии состоит в том, чтобы определить, как запустить стратегию в работу и получить необходимые результаты в планируемое время. Чтобы правильно установить, что должно быть сделано для внедрения и умелой реализации стратегии, а также получения хороших результатов, требуется высокая квалификация. Внедрение стратегии — это в основном практическая, близкая к жизни административная задача, включающая в себя следующие главные аспекты:

- Создание организации, способной успешно использовать стратегию.
- Разработка финансового плана, направляющего ресурсы в важнейшие для стратегического успеха области.
- Проведение поддерживающей стратегию политики.
- Создание мотивации для людей, которая стимулировала бы энергичное достижение поставленных целей; при необходимости изменение их обязанностей и производственного поведения таким образом, чтобы они больше соответствовали требованиям успешной реализации стратегии.
- Увязывание системы вознаграждения с результатами достижения поставленных целей.
- Создание такой культуры компании и делового климата в ней, которые способствовали бы успешной реализации стратегии.

Пример стратегии компании *McDonald's*

В 1993 г. компания *McDonald's* была лидером на мировом рынке общественного питания, обладала торговой маркой с наилучшей репутацией и имела общий объем продаж в своих ресторанах, превосходящий 22 млрд долл. Две трети из ее 13 тыс. ресторанов были переданы по франчайзинговым соглашениям 3750 владельцам по всему миру. В течение последних десяти лет продажи возрастали в среднем на 8% в США и на 20% за границей.

Впервые внедренные компанией требования к качеству продуктов питания, технологии, программы маркетинга и подготовки специалистов, системы работы и снабжения рассматривались во всем мире как образцы для этой отрасли сферы обслуживания. Стратегическими приоритетами компании были непрерывный рост и проявление исключительной заботы о клиенте. При этом компания оставалась эффективным и высококачественным производителем, предлагающим ценную продукцию и эффективный маркетинг торговой марки *McDonald's* в мировом масштабе. Стратегия компании *McDonald's* состояла из следующих основных элементов:

Стратегия роста

- Увеличение числа ресторанов на 700–900 ежегодно; одни из них остаются в собственности компании, другие передаются по франчайзинговым соглашениям, причем две трети находятся за пределами США.
- Стимулирование более частого посещения ресторанов клиентами путем включения в меню завтраков и обедов, дешевых блюд по специальной цене и особо ценных блюд.

Стратегия заключения франчайзинговых соглашений

- Тщательный отбор при предоставлении франчайзинговых прав. (Подход компании *McDonald's* заключается в предоставлении таких прав только добросовестным, талантливым и имеющим хорошую мотивацию предпринимателям, с определенным опытом в бизнесе, а также в их подготовке, чтобы они стали активными и полноправными хозяевами предприятия *McDonald's*. Франчайзинговые права не предоставляются корпорациям, партнерам или пассивным инвесторам.)

Стратегия в области размещения и строительства

- Размещать рестораны только в местах, удобных для клиентов и обладающих долгосрочным потенциалом роста объема продаж. (Компания использует сложный метод, обеспечивающий выбор наилучшего местоположения. В США компания дополняет свои традиционно находящиеся в пригородах и городах рестораны торговыми точками в крупных торговых зонах, главных аэропортах, больницах, университетах. Стратегия размещения за границей предусматривает сначала открытие ресторанов в центре городов, а уже затем создание вокруг них отдельно стоящих комплексов для обслуживания проезжающих, не выходящих из автомобиля. Когда землю приобрести невозможно, компания *McDonald's* заключает договор о долгосрочной аренде.)
- Снижать затраты на землю и строительство путем использования стандартных, экономически эффективных конструкций зданий и комплексной закупки оборудования и материалов через глобальную систему снабжения. (Одна из четырех, одобренных компанией конструкций здания, имеет в два раза меньшие размеры, чем традиционный ресторан, требует меньшего участка земли и стоит приблизительно на 25% дешевле, хотя может вместить примерно столько же посетителей.)
- Использовать удобные и привлекательные снаружи и внутри помещения и, кроме того, когда это возможно, обслуживать водителей в автомобилях, а детей – в местах их игр и прогулок.

Стратегия в области ассортимента

- Предлагать ограниченное меню.
- Расширять предложение за счет новых блюд быстрого питания (цыплят, блюд мексиканской кухни, пиццы и т.д.) и

включать в меню больше блюд для людей, озабоченных состоянием своего здоровья.

• Проводить всесторонние проверки новых блюд для обеспечения постоянного высокого качества и достаточной привлекательности для потребителя до внедрения этих блюд по всей системе.

Работа предприятий

• Установление жестких стандартов качества продукции, строгое соблюдение технологических процессов (особенно в отношении приготовления пищи, соблюдения чистоты в помещениях и дружелюбного, вежливого отношения к посетителям) и установление тесных рабочих связей с поставщиками для обеспечения безопасности и высочайшего качества пищи. (Обычно компания *McDonald's* сама не поставляет в рестораны продукты, бумажные изделия и оборудование, а находит таких поставщиков, у которых их можно купить.)

• Разработка нового оборудования и производственных процессов, позволяющих быстрее и тщательнее производить горячую пищу с улучшенными вкусовыми качествами.

Стимулирование сбыта, маркетинг и планирование производства

• Создание во всемирном масштабе с помощью очень широкой рекламы в средствах массовой информации и стимулирования сбыта в самих ресторанах, финансируемых за счет отчислений с выручки от продаж в каждом ресторане, такого образа компании *McDonald's*, который ассоциировался бы с качеством, доброжелательным обслуживанием и чистотой.

• Продолжать предлагать дешевые и особо ценные блюда для увеличения потока посетителей.

• Использовать образ Рональда Макдональда с целью увеличения популярности торговой марки среди детей и приставки «мак» для усиления связи между блюдами и компанией *McDonald's*.

Человеческие ресурсы и подготовка кадров

• Предлагать справедливые ставки заработной платы, исключающие дискриминацию каких-либо предприятий, повышать квалификацию работников, вознаграждать их как за индивидуальные, так и за коллективные достижения, предоставлять возможности для продвижения по службе.

• Набирать в рестораны вежливый персонал с хорошими трудовыми навыками и обучать его работать таким образом, чтобы производить хорошее впечатление на посетителей.

• Предоставлять возможность получения достаточной подготовки, чтобы удовлетворять требования посетителей и успешно вести бизнес в области быстрого питания, хозяевам тех предприятий, которым предоставлены франчайзинговые права, управляющим ресторанов и их помощникам. (Инструкторы в четырех учебных центрах компании в шт. Иллинойс (США), Германии, Англии и Японии в 1992 г. осуществляли подготовку более 3 тыс. работников на 20 языках.)

Социальная ответственность

• Работать в духе социальной ответственности, финансировать образовательные программы для обучающихся сотрудников, открывать новые Дома Рональда Макдональда (к концу 1992 г. существовало 150 таких домов в девяти странах; в них обслуживали на дому семьи, в которых серьезно больной ребенок лечился в ближайшей больнице), поддерживать разнообразную добровольную социальную деятельность работников, а также предпринимателей, не владеющих контрольным пакетом акций предприятия, на которое у него есть франчайзинговые права (предприятия, получившие франчайзинговые права от компании *McDonald's*, составляют в США большую и наиболее успешно действующую группу предпринимателей, не владеющих контрольным пакетом акций), финансировать программы переработки отходов (в США программа переработки отходов компании *McDonald's* получила национальную премию) и предоставлять потребителям информацию о питательной ценности предлагаемых компанией *McDonald's* продуктов.

Источник: Годовые отчеты компании.

- Создание такой внутренней системы поддержки, которая позволяла бы персоналу компании изо дня в день эффективно играть свою стратегическую роль.
- Введение практики и программ постоянного совершенствования.
- Введение системы внутреннего лидерства, необходимой для управления продвижением стратегии вперед и постоянного улучшения ее реализации.

Административная задача состоит в достижении соответствия между тем, что делается, и тем, что необходимо выполнить для эффективной реализации стратегии. Чем выше степень соответствия, тем успешнее реализуется стратегия. Главное – это соответствие между стратегией и организационными возможностями, стратегией и системой вознаграждения, стратегией и внутренней системой поддержки, а также между стратегией и культурой организации (которая выражается в форме ценностей и убеждений, разделяемых членами организации, подходами компании к управлению людьми, а также сложившимся поведением, рабочей практикой и образом мышления). Соответствие работы организации такому стилю, который необходим для эффективной реализации стратегии, помогает сплочению организации для достижения поставленных целей.

Задача реализации стратегии, вероятно, самая сложная и требующая наибольших затрат времени часть стратегического управления. Она связана практически со всеми сторонами управления и может решаться из многих точек внутри организации. Действия, необходимые для реализации стратегии, вытекают из скрупулезной оценки того, что организация должна делать по-другому и лучше для обеспечения эффективной реализации стратегического плана. Каждый руководитель должен найти ответ на вопрос: «Что и как я должен сделать в своей области для выполнения моей части стратегического плана, чтобы все получилось наилучшим образом?» То, насколько крупными должны быть внутренние изменения для запуска стратегии в действие, зависит от степени стратегических изменений, и от того, насколько внутренняя практика расходится с требованиями стратегии, а также насколько соответствуют друг другу стратегия и культура организации. По мере необходимости, когда эти изменения выявляются, руководство должно изучить все детали осуществления изменений и приложить достаточные усилия, чтобы преобразовать цели в результаты. В зависимости от объема необходимых внутренних изменений полное внедрение стратегии может продолжаться от нескольких месяцев до нескольких лет.

Реализация стратегии – это сориентированная на действия практическая административная работа, включающая организацию, финансовое планирование, проведение политики, создание мотивации, культурных условий и методов управления, т.е. все то, что способствует достижению поставленных целей.

Ни одна из перечисленных выше четырех задач не решается раз и навсегда. Появление новых обстоятельств вызывает необходимость проведения корректирующих действий. Могут потребоваться изменения долгосрочных направлений развития, пересмотр характера бизнеса, сужение или расширение управленческого

видения будущего курса организации. Цели деятельности могут быть завышены или занижены в зависимости от накопленного опыта и будущих перспектив. Стратегия может привести к изменениям вследствие корректировки долгосрочных направлений развития, установления новых целей или варьирования условий внешней среды.

Поиск путей более успешной реализации стратегии также является непрерывным процессом. Иногда какая-то часть общего процесса реализации стратегии идет не так, как планировалось, и приходится производить изменения. Почти всегда процесс протекает неравномерно – быстрее в одних местах и медленнее в других. Одни задачи решаются легко, другие никак не поддаются решению. Реализацию стратегии следует рассматривать как процесс, а не как явление. Он протекает при совместном воздействии всей совокупности управленческих решений и множества поэтапных действий, выполняемых различными целевыми группами и отдельными лицами по всей организации. Пересмотр финансовых планов, изменение политики, реорганизации, кадровые изменения, совершенствование производства и технологических процессов, культурные мероприятия – все эти и другие действия являются типичными управленческими инструментами, используемыми для реализации стратегии.

Миссия, цели и стратегия компании, а также ее подходы к реализации стратегии никогда не бывают окончательными. Оценка деятельности, изучение изменений в окружающей среде и осуществление корректирующих действий являются нормальными и необходимыми элементами процесса стратегического управления.

Поскольку каждая из пяти задач стратегического управления требует постоянных оценок и решений для того, чтобы определить, продолжать ли работу в принятом направлении или вносить изменения, руководитель не имеет возможности отвлекаться от этой работы. В процессе стратегического управления нет ничего окончательного – все ранее предпринятые действия являются объектами внесения исправлений в тех случаях, когда изменяются условия окружающей среды или возникают новые идеи. Стратегическое управление – это процесс, наполненный движением. Внутренние, внешние или и те, и другие изменения положения организации создают необходимость стратегических корректировок. Поэтому на рис. 1-1 мы показали замкнутый характер процесса стратегического управления.

Задача оценки деятельности и инициирования корректирующих действий является одновременно началом и концом цикла стратегического управления. Развитие внешних и внутренних событий гарантирует, что рано или поздно потребуется пересмотр миссии, целей, стратегии и подходов к ее реализации. Для руководства всегда является обязательным стремление к улучшению работы, т.е. к

поиску путей совершенствования существующей стратегии или улучшения ее использования. Изменения внутренних условий создают дополнительный импульс к периодическому пересмотру миссии, целей и стратегии компании, а также подходов к ее реализации. Обычно корректировки предполагают «тонкую подстройку», однако иногда возникают потребности в значительной стратегической переориентации в результате крупных изменений во внешней окружающей среде или из-за острых финансовых проблем. Стратегические руководители должны чутко следить за ситуацией, чтобы фиксировать, когда изменения внешних условий требуют стратегического ответа, а когда нет. Это их работа: чувствовать изменение направления ветра, как можно раньше определять значительные изменения и инициировать ответные действия.

Стратегическое управление – это процесс. Границы между пятью задачами являются не реальными, а умозрительными.

Во-первых, хотя разработка миссии, определение задач, формулирование стратегии, внедрение и осуществление стратегического плана, а также оценка деятельности представляют собой то, из чего состоит стратегическое управление, фактически решение этих пяти задач не является столь четко разделенным на последовательные составляющие. Существует множество взаимосвязей между этими пятью задачами. Например, рассмотрение вопроса о том, какое стратегическое действие предпринять, создает проблему, может ли стратегия быть удовлетворительно реализована, а если может, то как. Решение относительно миссии компании незаметно переходит в постановку целей (обе задачи включают приоритетность направлений). Устанавливая напряженные, но достижимые цели, руководители должны рассмотреть как текущую деятельность, так и стратегические возможности, позволяющие ее усовершенствовать. Принятие стратегии связано с решениями относительно долгосрочных направлений развития и уровнем установленных целей. Очевидно, что задачи по разработке и формированию стратегии, а также по определению целей должны решаться не индивидуально, а в рамках одного объединенного пакета задач.

Во-вторых, пять стратегических управленческих задач не существуют в изоляции от остальных служебных обязанностей руководителей: контроля за повседневной работой, разрешения кризисных ситуаций, проведения совещаний, составления отчетов, решения человеческих проблем, выполнения специальных заданий и общественных обязанностей. Таким образом, хотя стратегическое управление является важнейшей управленческой функцией, поскольку оно определяет организационный успех или неудачу, им не ограничивается все, что должен делать или о чем должен заботиться руководитель.

В-третьих, разработка и реализация стратегии создают нерегулярную потребность в управленческом времени. Изменения не возникают периодически или закономерно. События могут происходить и быстро, и постепенно. Они могут возникать поодиночке или распространяться со скоростью пожара, и их влияние на стратегические изменения можно определить или очень легко, или очень трудно. Поэтому задача изучения и внесения исправлений в стратегический план может в определенные периоды занимать либо очень много, либо очень мало управлен-

ческого времени. В практическом плане можно сказать, что когда имеется квалификация, которой вполне достаточно, чтобы установить необходимые действия, ее хватает и на то, чтобы знать, когда следует произвести стратегические изменения.

И последнее, к той стороне стратегического управления, которая связана со значительными повседневными затратами времени, относится стремление получить максимальную поддержку стратегии от каждого человека и попытки совершенствования текущей стратегии путем пересмотра ее содержания и использования. Руководители обычно тратят большую часть своих усилий на то, чтобы подправить какие-то мелочи в текущей стратегии, а не на то, чтобы разработать и провести радикальные изменения. Излишнее число изменений и корректировок, которые, как правило, бывают необязательными, может вводить в заблуждение или запутывать работников и клиентов. При этом большая часть времени отбирается у более полезной работы по совершенствованию реализации существующей стратегии. Настойчивое стремление как можно лучше использовать разумную и надежную стратегию часто является ключом к успешной ее реализации.

Директор-распорядитель организации, как капитан корабля, является наиболее заметным и важным стратегическим руководителем. Должность директора-распорядителя предусматривает выполнение функций главного руководителя, определяющего направления развития, устанавливающего цели, формирующего и реализующего стратегию на всем предприятии. Хотя обычно многие руководители участвуют в процессе, окончательная ответственность за составление и выполнение стратегического плана всей организации всегда лежит на директоре-распорядителе. То, что директор-распорядитель считает стратегически важным, всегда находит отражение в стратегии компании, и для крупных стратегических решений и действий обычно требуется персональное одобрение директора-распорядителя.

Вице-президенты по производству, маркетингу, финансам, кадрам и другим функциональным областям также несут ответственность за формирование и реализацию стратегии. Обычно вице-президент по производству играет главную роль в разработке производственной стратегии компании, вице-президент по маркетингу контролирует усилия по реализации маркетинговой стратегии, вице-президент по финансам отвечает за разработку финансовой стратегии и т.д. Обычно вице-президент по финансам также привлекается к работе по формированию основных элементов общей стратегии компании и разработке главных новых стратегических инициатив и работает в тесном контакте с директором-распорядителем для обеспечения консенсуса и более эффективной координации различных аспектов стратегии. Только на небольших, управляемых хозяином предприятиях формирование и реализация стратегии — это настолько простые задачи, что их решение под силу одному руководителю.

Однако ответственность за формирование и реализацию стратегии ни в коем случае не ограничивается директором-распорядителем, вице-президентами и хозяином-предпринимателем. Каждая крупная организационная единица компа-

нии – филиал, подразделение, рабочая группа, предприятие или территориальное отделение – выполняет основную или вспомогательную роль в стратегическом плане компании. И руководители этих организационных единиц под контролем вышестоящих начальников выполняют некоторую или большую часть работы по формированию стратегии своего подразделения и принятию решений относительно того, как ее реализовать. Хотя очевидно, что участие руководителей, находящихся на нижней ступени управленческой иерархии, в формировании и реализации стратегии более узко и специфично, чем руководителей, расположенных ближе к ее вершине, каждый из этих руководителей формирует и реализует стратегию в той области, за которую несет ответственность.

Все руководители вовлечены в процесс формирования и реализации стратегии.

Одной из главных причин, почему руководители среднего и низшего уровней должны быть частью общей команды, работающей над формированием и реализацией стратегии, является следующее: чем больше диверсифицирована или территориально разбросана организация, тем сложнее высшим руководителям разрабатывать и осуществлять все необходимые действия и программы. Работники штаб-квартиры корпорации редко обладают достаточной информацией о ситуации в каждом географическом регионе или подразделении, чтобы направлять все осуществляемые там действия. Становится общепринятой практикой передача высшими руководителями определенной ответственности за формирование стратегии тем своим руководящим организационными единицами подчиненным, в подразделениях которых должны быть получены стратегические результаты. Такое делегирование функции формирования стратегии непосредственным руководителям, несущим ответственность за осуществление стратегических действий, создает область постоянной ответственности за стратегический успех и будущее. Если реализующие стратегию руководители являются и ее авторами, то в случае неудачи мала вероятность, что они попытаются свалить вину на другого или станут искать иные отговорки. Поскольку они участвовали в разработке стратегии, то будут стремиться внедрить и реализовать ее, сохранят приверженность этой стратегии, и им придется поддерживать ее, что является важнейшим условием эффективности их действий.

В диверсифицированных компаниях, в которых необходимо управлять несколькими стратегиями различных бизнесов, обычно существуют четыре отдельных уровня стратегических руководителей:

- Директор-распорядитель и другие высшие руководители на уровне корпорации, несущие основную ответственность и обладающие персональными полномочиями на принятие крупных стратегических решений, влияющих на все предприятие и совокупность отдельных бизнесов, в которые это предприятие диверсифицировалось.
- Руководители, несущие ответственность за прибыли и убытки конкретного бизнеса, которым высшее руководство делегировало право формулирования и реализации стратегии в этом бизнесе.
- Функциональные руководители внутри данного бизнеса, обладающие непосредственными полномочиями в отношении важной части этого бизнеса (производства, маркетинга и сбыта, финансов, научных исследований и

разработок, кадров и т.д.), роль которых состоит в поддержке общей стратегии и стратегических действий в этой области.

- Руководители основных оперативных подразделений (производств, торговых участков, местных отделений), несущие непосредственную ответственность за разработку деталей стратегических действий в их области и за внедрение и реализацию общего стратегического плана на низшем уровне управления.

Недиверсифицированному предприятию с одним бизнесом не требуется больше трех уровней (стратегический руководитель на уровне бизнеса, стратегический руководитель на уровне функциональной области и стратегический руководитель на оперативном уровне). В крупных компаниях с одним бизнесом команда стратегических руководителей состоит из директора-распорядителя, действующего в качестве главного стратега и имеющего полномочия на принятие окончательного решения как по вопросам формирования, так и по вопросам реализации стратегии; вице-президентов по основным функциям (научные исследования и разработки, производство, маркетинг, финансы, кадры и т.д.) и стольких оперативных руководителей различных производств, отделов сбыта, распределительных центров и вспомогательных подразделений, сколько необходимо для охвата всей деятельности компании. Однако на предприятиях, принадлежащих одному или нескольким лицам, имеются обычно один или два стратегических руководителя, поскольку на небольшом предприятии функции формирования и реализации стратегии могут выполняться несколькими ключевыми работниками.

Управленческие функции формирования и реализации стратегии имеются также и в некоммерческих организациях. Федеральное правительство и правительства штатов, главы местных, окружных и региональных административных органов действуют как стратегические руководители, когда стремятся удовлетворить нужды тех территорий, которые они обслуживают (так, главе окружной администрации в г. Портленде может потребоваться несколько иная стратегия, чем главе администрации г. Орландо). Начальники различных отделов (пожарной охраны, полиции, водоснабжения и канализации, парков и зон отдыха, здравоохранения и т.д.) в местных муниципальных органах также являются стратегическими руководителями, поскольку несут ответственность за работу подведомственных им служб и могут оказывать влияние на цели деятельности этих служб, формирование их стратегии в достижении целей и методы реализации стратегии.

Таким образом, можно сказать, что управленческая задача по формированию и реализации стратегии является нормой, а не исключением. Работа по формированию и реализации стратегии так или иначе в то или иное время связана практически со всеми управленческими задачами. Стратегическое управление — это основа всей управленческой деятельности, а не только задача для высшего руководства.

Если руководителям высшего и среднего уровня отводится главная роль в формировании и реализации стратегии в своих областях ответственности, то что должны делать специалисты по стратегическому планированию? Имеется ли в крупных компаниях законное место для отдела стратегического планирования, укомплек-

тованного специалистами по планированию и стратегическому анализу? Ответы на эти вопросы должны быть положительными. Но при этом роль и задачи отдела планирования должны заключаться в основном в помощи при сборе и систематизации информации, необходимой людям, формирующим стратегию, в организации ежегодного цикла изучения стратегии, в рамках которого руководители пересматривают и корректируют стратегические планы, и управлении этим циклом, а также в координации процесса изучения и одобрения стратегических планов, разработанных в различных службах и подразделениях компании. Специалист по стратегическому планированию может помочь руководителям всех уровней сформулировать те проблемы, которые необходимо решить; он может предоставить данные и помощь при анализе положения в отрасли и конкурентных условий, а также обеспечить руководителей информацией о стратегической деятельности компании. Однако специалисты по стратегическому планированию не должны принимать стратегические решения, составлять стратегические планы (для реализации кем-то другим) или выступать с рекомендациями относительно стратегических действий, узурпируя таким образом права и обязанности руководителей основных оперативных подразделений.

Если к специалистам по стратегическому планированию обращаются с просьбой выйти за рамки их вспомогательных функций и подготовить стратегический план для рассмотрения руководством, то такой подход может иметь одно из двух отрицательных последствий. Во-первых, некоторые руководители будут рады переложить свои стратегические проблемы на плечи специалистов по стратегическому планированию и предоставить им возможность принимать решения. Специалисты по планированию не владеют всей информацией о ситуации, которой должны обладать руководители, и поэтому обладают меньшими возможностями для формирования работоспособного плана действий. Они не несут ответственности за реализацию рекомендуемого ими плана. При возложении ответственности за формирование стратегии на отдел планирования, а ответственности за реализацию стратегии — на руководителей, будет очень трудно найти ответственных за плохие результаты. Это также может создать впечатление у линейных руководителей, что они не должны отвечать за разработку стратегии руководимых ими подразделений или за поиск решений стратегических проблем в их области ответственности. Горькая правда состоит в том, что формирование стратегии — это не функция персонала и не то дело, от которого можно отказаться, передав консультативному комитету, состоящему из руководителей более низкого уровня управления. Во-вторых, если в стратегическом плане нет собственной доли участия руководителя или он не предусматривает его личной ответственности, то и руководитель будет уделять ему соответствующее внимание: возможно, продемонстрирует несколько символических усилий по реализации стратегии и быстро вернется к своей обычной работе, зная, что формально составленный план не оказывает влияния на формирование его собственных действий и решений. Если разработанный отделом планирования стратегический план не получит ясной и энергичной поддержки высшего руководства, то он не будет реализован. При дефиците доверия к действиям, рекомендованным специалистами по планированию, и отсутствии ответственности за их

Формирование стратегии не является задачей специалистов по стратегическому планированию.

реализацию не многие руководители сочтут работу отдела планирования настолько серьезной, чтобы ее можно было реализовывать на практике, и тогда стратегическое планирование превратится в еще один бюрократический ритуал.

Любое из описанных выше последствий делает стратегическое планирование неэффективным и создает вакуум в области формирования стратегии, ведущий к беспорядочному дрейфу организации или принятию нескоординированных и противоречащих друг другу стратегических решений. Ситуация может ухудшиться из-за отсутствия четко выраженного направления развития и ослабления влияния сверху вниз. Следовательно, формирование работниками аппарата или членами консультативного комитета стратегий для тех областей, которыми они непосредственно не управляют, нежелательно по двум причинам: 1) они не могут нести ответственности в том случае, когда их рекомендации не приведут к желаемым результатам, потому что не обладают полномочиями на управление реализацией их рекомендаций на практике; 2) существует высокая вероятность того, что их рекомендации не будут одобрены или энергично реализовываться теми, кто «должен петь песню, написанную другими». Прохладный прием обычно гарантирует провал плана.

Если же линейные руководители рассматриваются как главные лица в процессе формирования и реализации стратегии в областях, которыми они руководят, их собственные стратегии и методы реализации начинают подвергаться контролю. В результате их заинтересованность становится очевидной, и они обычно запрашивают время и ресурсы для создания работоспособного плана (результаты работы линейных руководителей ежегодно изучаются и, возможно, даже их карьера в этой организации ставится в зависимость от реализации стратегии и достижения поставленных целей!). Когда тот, кто разрабатывает стратегию, сам же и обязан ее внедрять, не возникает проблемы ответственности за результаты действия стратегии. Более того, если полномочия на формирование и реализацию стратегии структурного подразделения возлагаются на плечи его руководителя, то обязанность принятия решения спускается до самого близкого к практической работе руководителя, который должен знать, что необходимо делать. Руководителей подразделений, систематически демонстрирующих неспособность к разработке и использованию хороших стратегий, а также к достижению поставленных целей, следует переводить на менее ответственную работу.

Поскольку ведущая роль в формировании и реализации стратегии отводится основным руководителям, главная стратегическая роль совета директоров организации сводится к контролю за правильным решением общей задачи управленческой стратегии. Совет директоров обычно рассматривает важнейшие стратегические действия и официально одобряет стратегические планы, предоставляемые ему на рассмотрение высшим руководством. Эта процедура делает совет директоров в конечном счете ответственным за предпринимаемые стратегические действия. Однако директора редко могут или должны играть руководящую роль в процессе формирования стратегии. Их непосредственная задача

Роль совета директоров в процессе стратегического управления состоит в критической оценке и последующем одобрении плана стратегических действий. В некоторых редких случаях, если это требуется, осуществляется доработка деталей.

заключается в проведении контроля за тем, чтобы все предложения были в достаточной степени проанализированы и рассмотрены, а также были выбраны наилучшие из возможных альтернативных действий (сомнительные предложения обычно возвращаются на дополнительное рассмотрение руководству).

Долгосрочная задача совета директоров заключается в оценке квалификации высших руководителей в области формирования и реализации стратегий. Совет директоров может установить, хорошо ли справляется действующий директор-распорядитель с задачами стратегического управления (для вознаграждения его повышением оклада, премией либо для принятия решения о его сохранении на занимаемой должности или отставке), и оценить стратегические способности других высших руководителей. В последние годы советы директоров компаний *General Motors*, *IBM*, *American Express*, *Goodyear* и *Compaq Computer* пришли к заключению, что их высшие руководители недостаточно быстро и полно приспосабливают стратегии компаний к изменениям на их рынках. Они настояли на уходе в отставку директоров-распорядителей и назначили новых лидеров для придания дополнительного импульса стратегическому обновлению. Советы директоров, не изучающие стратегические способности своих высших руководителей, приходят к тому, что устаревшая стратегия ухудшает показатели работы компании, а руководители не в состоянии предложить пути исправления ситуации.

Идея этой книги заключается в том, что для успешного выполнения работы по управлению требуются правильное стратегическое мышление и превосходное стратегическое управление. Современный руководитель должен уметь мыслить стратегически о том, каково положение его компании и какое влияние на это положение оказывают изменения условий. Он должен понимать свой бизнес настолько хорошо, чтобы всегда знать, какого типа стратегические изменения следует инициировать. Проще говоря, фундаментальные понятия стратегического управления должны образовывать общий подход к управлению организацией. Директор-распорядитель одной успешно работающей компании правильно сформулировал это, однажды сказав:

> «В основном наши конкуренты знакомы со всеми основными концепциями, методами и подходами, которые мы используем, и они обладают такими же возможностями, чтобы следовать им. Чаще всего различия между их уровнями успеха и нашим лежат в относительной тщательности и самодисциплине, с которыми и мы, и они разрабатывали и реализовывали свои стратегии».

Преимущества первоклассного стратегического мышления и осознанного стратегического управления (в отличие от свободной импровизации, инстинктивных действий и «движения по воле волн») включают в себя: 1) лучшее руководство всей организацией с исходной точки: «что мы хотим сделать и чего достичь»; 2) повышение чувствительности руководителей к «ветрам перемен», новым воз-

можностям и опасному развитию событий; 3) предоставление руководителям рациональной основы для оценки конкурирующих потребностей в инвестировании капитала и использования новых трудовых ресурсов (инвестирование должно осуществляться только в поддерживающие стратегию и дающие результаты области); 4) координация многочисленных стратегических решений различных руководителей по всей организации; 5) повышение активности управления и противодействие тенденциям к принятию оборонительных решений или к ответным действиям.

Преимущество активного управления состоит в том, что новаторские стратегии могут стать ключом к долгосрочному улучшению работы. История бизнеса показывает, что хорошо работающие предприятия чаще выступали с инициативами и выполняли роль лидера, а не просто защищались или предпринимали ответные действия. Они осуществляли стратегические действия, направленные на то, чтобы предложить более совершенную, чем у конкурентов, продукцию, они стремились обыграть конкурентов и завоевать устойчивое конкурентное преимущество, а затем использовать его для достижения выдающихся финансовых результатов. Агрессивная реализация творческой, учитывающей все возможности стратегии может выдвинуть компанию на лидирующие позиции, создать условия для того, чтобы ее продукция или услуги стали стандартом качества в отрасли.

В последующих главах мы будем раз за разом использовать некоторые основные термины и выражения. Мы полагаем, что вы сочтете полезным приведенный ниже список определений.

Стратегическое видение – видение будущего направления развития организации и ее делового курса; важное понятие, определяющее, что организация стремится сделать и какой стать.

Миссия организации – управленческий ответ на вопрос: «Каким является наш бизнес и что мы хотим сделать для наших потребителей?» В заявлении о миссии подробно описывается деятельность организации и ее состав.

Финансовые цели – цели, которые руководство устанавливает для финансовой деятельности организации.

Стратегические цели – цели, которые руководство устанавливает для укрепления деловых позиций организации и ее конкурентоспособности.

Долгосрочные цели – результаты, которые будут достигнуты либо в ближайшие три – пять лет, либо постоянно из года в год.

Краткосрочные цели – ближайшие цели организации. Величина краткосрочных улучшений сигнализирует о том, насколько быстро руководство стремится достичь долгосрочных целей.

Стратегия – образ действий руководителей, стремящихся достичь целей организации. Фактическая стратегия компании – это сочетание запланированных действий и тех действий, которые она предпринимает в ответ на изменение условий.

Стратегический план – заявление, отражающее миссию организации и направление ее развития, краткосрочные и долгосрочные цели, а также стратегию.

Формирование стратегии – общая функция руководства, направленная на концептуализацию миссии организации, определение целей деятельности и создание стратегии. Конечный продукт формирования стратегии – стратегический план.

Реализация стратегии – полный комплекс управленческих действий, связанных с внедрением выбранной стратегии, поддержкой ее выполнения и достижением установленных результатов.

В последующих главах мы значительно подробнее рассмотрим стратегические задачи управления и методы стратегического анализа. Мы думаем, что когда вы подойдете к концу этой книги, то будете знать, что два фактора отличают наилучшим образом управляемую организацию от всех остальных: 1) превосходная разработка стратегии и предпринимательский дух; 2) грамотное внедрение и реализация выбранной стратегии. Невозможно избежать того факта, что высококачественные формирование и реализация стратегии оказывают решающее влияние на показатели работы организации. Компания, не имеющая ясно выраженных направлений развития, имеющая неопределенные или заниженные цели, путаную или неполноценную стратегию либо не может полностью выполнить ни одного плана, представляет собой организацию, показатели деятельности которой, по всей вероятности, ухудшаются, бизнес подвержен долгосрочному риску и руководство не обладает необходимыми для этой работы способностями.

Andrews, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy.* 3rd ed. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1987, chap. 1.

Gluck, Frederick W. «A Fresh Look at Strategic Management». *Journal of Business Strategy* 6, no. 2 (Fall 1985), pp. 4–21.

Hax, Arnoldo C., and Nicolas S. Majluf. *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1991, chaps. 1 and 2.

Kelley, C. Aaron. «The Three Planning Questions: A Fable». *Business Horizons* 26, no. 2 (March–April 1983), pp. 46–48.

Mintzberg, Henry. «The Strategy Concept: Five Ps for Strategy». *California Management Review* 30, no. 1 (Fall 1987), pp. 11–24.

———. «The Strategy Concept: Another Look at Why Organizations Need Strategies». *California Management Review* 30, no. 1 (Fall 1987), pp. 25–32.

———. «Crafting Strategy». *Harvard Business Review* 65, no. 4 (July–August 1987), pp. 66–75.

Quinn, James B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism.* Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1980, chaps. 2 and 3.

Ramanujam, V., and N. Venkatraman. «Planning and Performance: A New Look at an Old Question». *Business Gorizons* 30, no.3 (May – June 1987), pp. 19–25.

Yip, George S. *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1992, chap. 1.

Три задачи разработки стратегического плана: формирование стратегического видения, определение целей, разработка стратегии

Как вы можете вести за собой, если сами не знаете, куда намерены идти?

Джордж Ньюмен,
Совет конференции

Дело руководителя – видеть компанию не такой, какая она есть, а такой, какой она может быть.

Джон У. Типс,
директор-распорядитель корпорации
Greyhound

Если направление движения становится очевидным для вас и совершенно ясным для других, это означает, что все элементы успеха – отношение, эффективность, коллективная работа и конкуренция – начинают проявляться в совокупности.

Деннис Коннер

Без стратегии организация похожа на корабль без руля, плывущий по кругу. Он как бродяга, которому некуда идти.

Джоэл Росс и Майкл Ками

В этой главе мы более основательно рассмотрим каждую из трех задач разработки стратегического плана: формирование стратегического видения и миссии бизнеса, определение целей бизнеса и разработку стратегии достижения желаемых результатов. Мы также рассмотрим виды стратегических решений, принимаемых на каждом уровне управления, основные факторы, влияющие на выбор стратегии компании, и четыре типичных управленческих подхода к разработке стратегического плана.

Представление руководства о том, к чему должна стремиться организация и каким должен быть ее долгосрочный курс, формирует его стратегическое видение будущего. *Стратегическое видение*, по сути, является большой картиной, отражающей представление о том, «кем мы являемся в настоящее время, что делаем и куда направляемся». Оно не оставляет сомнений относительно долгосрочного направления деятельности и того положения, к которому, по мнению руководства, должна стремиться компания. Хорошее стратегическое видение – обязательное условие эффективного стратегического лидерства. Менеджер не может действовать эффективно в качестве лидера или определяющего стратегию руководителя без твердого понимания своего бизнеса, того, к чему следует стремиться, а к чему не следует, и того, какого типа долгосрочное конкурентное положение следует создать в отношении как потребителей, так и конкурентов.

Эффективное стратегическое планирование начинается с определения того, что компания должна и чего она не должна делать, и видения того, в каком направлении она должна двигаться.

Хотя мы попеременно используем оба термина, следует различать понятия *стратегическое видение* и *миссия бизнеса*, или *формулировка миссии*. Понятие миссии больше связано с настоящим временем («чем мы занимаемся?»), чем со значительно более сложной проблемой долгосрочного направления деятельности («куда мы направляемся, каких новых целей намерены достичь, каким хотели бы видеть свой бизнес через 5 и 10 лет, компанией какого типа хотели бы стать и какой рыночной позиции хотели бы достичь?»).

Стратегическое видение и формулировка миссии всегда значительно персонифицированы. Общие формулировки, применимые к любой компании или отрасли экономики, не имеют управленческой ценности. Стратегическое видение или формулировка миссии выделяет компанию среди других в данной отрасли экономики, становится ее отличительными признаками, характером и индивидуальным путем развития. Например, работающий в глобальном масштабе нью-йоркский банк *Citicorp* имеет мало общего с принадлежащим местным жителям банком, расположенным в маленьком провинциальном городке, хотя оба они относятся к банковскому сектору экономики. Компания *Compaq Computer* использует иной путь развития, чем компания *IBM*, хотя обе они продают персональные компьютеры. Корпорация *General Electric* выбрала для себя иную долгосрочную стратегию, чем корпорация *Whirlpool*, хотя обе они являются лидерами в области

Не обладающие стратегическим видением компании не знают, какую рыночную позицию они должны стремиться для себя отвоевать.

производства основной бытовой техники. В то время как корпорация *Whirlpool* концентрирует свои усилия в области производства бытовой техники, *General Electric* занимает твердые позиции в области авиационных двигателей, электроники военного назначения, пластмасс промышленного назначения, электрических генераторов, промышленной автоматики, локомотивов, осветительного и медицинского оборудования, а также в области телевидения (ей принадлежит телевизионная компания *NBC*). Аналогично, имеются существенные различия между долгосрочными стратегиями таких жестко конкурирующих друг с другом компаний, как *Intel* и *Motorola*, *Philips* и *Matsushita*, *Eastman Kodak* и *Fuji Photo Film Co.*, *Michelin* и *Bridgestone/Firestone*, *Procter & Gamble* и *Unilever*, *British Telecom* и *AT&T*. Иллюстративная вставка 4 демонстрирует стратегическое видение компании *Delta Airlines*.

Иногда компании ошибочно формулируют свою миссию в единицах прибыли. Однако правильнее было бы определить прибыль как *цель* или *результат* того, что компания делает. Желание получить прибыль не говорит ничего о том поле, на котором эта прибыль должна быть найдена. Миссия, базирующаяся на получении прибыли, не способна отделить стремящуюся получить прибыль компанию одного типа от также стремящейся получить прибыль компании другого типа. Долгосрочное направление деятельности компании *Sears* не имеет ничего общего с направлением деятельности компании *Toyota*, хотя обе они работают с целью получения прибыли. Компания, считающая своей миссией получение прибыли, должна ответить на вопрос: «Что мы должны делать для получения прибыли?» Для того чтобы узнать что-то полезное о деловой миссии компании, мы должны получить ответ от ее руководства на вопрос: «Какую прибыль и для кого?»

Существуют три основных аспекта, которые следует учитывать при формировании глубокого стратегического видения и выражения его в виде формулировки миссии:

- Четкое понимание того, в какой сфере бизнеса работает компания.
- Выражение своего видения и миссии ясным, вдохновляющим и стимулирующим образом.
- Знание того момента, когда необходимо изменить стратегический курс и миссию компании.

Не всегда ясно и просто можно сформулировать, к какой области бизнеса относится организация. Относится ли компания *IBM* к компьютерному бизнесу (определение, сориентированное на продукцию), бизнесу, занятому обработкой информации и данных (определение, сориентированное на оказание услуг и удовлетворение потребностей потребителей), или к передовой электронной промышленности (определение, сориентированное на технологию)? Работает ли компания *Coca-Cola* в промышленности безалкогольных напитков (в этом случае стратегическое видение должно глубоко проникать в действия таких компаний, как *Pepsi*, *7UP*, *Dr Pepper*, *Canada Dry* и *Schweppes*) или же она относится ко всей сфере производства напитков (тогда руководство должно глубоко изучить стратегическое положение продукции компании *Coca-Cola* на рынке, который включает фруктовые соки, алкогольные напитки, молоко, разлитую по бутылкам воду, кофе и чай)? Для компании *Coca-Cola* это нетривиальный вопрос. Многие молодые люди получают

Стратегическое видение компании *Delta Airlines*

В конце 1993 г. Рональд У. Аллен, директор-распорядитель компании *Delta*, следующим образом объяснил видение компании и ее миссию:

«...Мы хотели бы, чтобы *Delta* стала **лучшей мировой авиакомпанией.**

Мировой, потому что мы являемся и намерены впредь оставаться творческим, агрессивным, добросовестным и успешным конкурентом, предоставляющим пассажирам доступ ко всему миру при самом высоком стандарте обслуживания. Мы продолжим поиск возможностей расширения числа доступных нам регионов мира путем введения новых маршрутов и повышения эффективности международного сотрудничества.

Авиакомпанией, потому что мы намерены остаться в том бизнесе, который мы лучше всего знаем: воздушные перевозки и связанное с ними обслуживание. Мы не намерены сбиваться с давно проложенного пути. Мы верим в долгосрочные перспективы прибыльности авиационных перевозок и продолжим концентрировать наше внимание и наши капиталовложения в направлении увеличения нашей доли в этой области бизнеса.

Лучшей, потому что мы верим в преданность наших клиентов, работников и инвесторов. Пассажирам и грузоотправителям мы будем продолжать предлагать наилучшее обслуживание по низкой цене. К нашему персоналу мы будем продолжать предъявлять все более высокие требования и предлагать ему все более высокое вознаграждение и сориентированные на достижение результата рабочие места, которые будут соответствовать справедливой оценке их вклада в общее дело. Для наших акционеров мы получим устойчивый и высокий доход».

Источник: *Sky Magazine*, December 1993, p. 10.

свою утреннюю дозу кофеина не из чашки кофе, а из стакана колы. В отличие от перспектив на рынке безалкогольных напитков, на рынке всех видов напитков руководители компании *Coca-Cola* скорее всего почувствуют долгосрочную перспективу роста в возможности привлечения к коле молодых любителей кофе.

Бизнес компании определяется тем, какие запросы она стремится удовлетворить, на какие потребительские группы она направлена, с помощью каких технологий и выполнения каких функций она обслуживает свой целевой рынок.

Чтобы правильно сформулировать сферу бизнеса, в которой работает компания, необходимо учитывать три фактора[1]:

1. Запросы потребителей, или что удовлетворяется.
2. Группы потребителей, или кто удовлетворяется.
3. Используемые технологии и выполняемые функции, или как удовлетворяются запросы потребителей.

Оценка бизнеса с точки зрения того, что удовлетворять, кого удовлетворять и как организация достигает этого, позволяет сформулировать наиболее точное

[1] Derek F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980), p. 169.

определение. Очевидно, что учитывать необходимо все три фактора. Недостаточно просто знать, какие продукты создает компания и какие услуги ею предлагаются. Продукция и услуги сами по себе не имеют значения для потребителей. Товары или услуги становятся бизнесом только тогда, когда они удовлетворяют желание или потребность. Без желания или потребности они не являются бизнесом. Группы населения имеют здесь большое значение, поскольку указывают на определяемый географической территорией и типами покупателей рынок, который может быть охвачен.

Технология и выполняемые функции важны потому, что они указывают на то, *как* компания будет удовлетворять запросы потребителей и сколько последовательных цепей распределения продукции необходимо будет создать. Например, бизнес компании может быть *специализированным*, сосредоточенным только на одной стадии цепи производства и распределения промышленной продукции, или *полностью интегрированным*, охватывающим все стадии производства и распределения продукции. Компании *Wal-Mart*, *Home Depot*, *Toys-R-Us* и *The Limited* в основном представляют собой фирмы, работающие на одной стадии. Их деятельность сконцентрирована на одном конце цепочки бизнеса потребительских товаров – розничной торговле. Они не производят тех изделий, которые продают. Компания *Delta Airlines* также является специализированной, поскольку она не производит самолеты, на которых летает, и не управляет аэропортами, в которых эти самолеты садятся. Компания *Delta* приняла осознанное решение ограничить миссию своего бизнеса переносом пассажиров из одного места в другое с помощью коммерческих реактивных самолетов. Однако такие главные международные нефтяные компании, как *Exxon*, *Mobil* и *Chevron*, являются интегрированными. Они берут в аренду месторождения, бурят скважины, выкачивают нефть, транспортируют сырую нефть на своих собственных танкерах или по своим трубопроводам на свои нефтеперегонные заводы и продают бензин и другие очищенные продукты через свои торговые сети, дистрибьюторов, сервисные и заправочные станции. Из-за несоизмеримости объема выполняемых функций и используемых технологий бизнес такого розничного продавца, как *Lands' End* или *Wal-Mart*, значительно у́же, и он существенно отличается от работы таких полностью интегрированных предприятий, как *Exxon*.

Между этими двумя крайними случаями расположены *частично интегрированные* предприятия, охватывающие только некоторые стадии процесса производства и распределения. Например, компания *Goodyear* производит шины и управляет сетью принадлежащих ей розничных магазинов по продаже шин. Однако она не интегрируется в обратную сторону, т.е. в сторону плантаций каучука и получения других материалов, используемых в шинах. Компания *General Motors*, крупнейший в мире интегрированный производитель легковых и грузовых автомобилей, изготавливает от 60 до 70% деталей и узлов, которые использует при сборке своих автомобилей. Однако компания *General Motors* продает на сторону огромное количество деталей и узлов через свою сеть независимых, пользующихся франчайзинговыми правами дилеров, осуществляющих торговые и сервисные функции.

Таким образом, одним из путей определения отличительных черт компании, особенно среди фирм, работающих в одной отрасли, является анализ выполняемых ею функций в цепи производства и распределения и выявление того, насколько широк диапазон охвата ею предприятий, участвующих в продвижении продукции до конечного пользователя.

Хорошим примером определения сферы бизнеса с учетом всех трех составляющих – потребностей, целевого рынка и функций – была формулировка, установленная руководством компании *Polaroid* в начале 70-х годов: «Совершенствование и продвижение на рынок мгновенной фотографии для удовлетворения потребностей состоятельных семей США и Западной Европы в любви, привязанности, дружбе, памяти о любимых и юморе». Миссия компании *McDonald's* сосредоточивалась на «предложении ограниченного меню горячей и вкусной пищи при быстром обслуживании в доброжелательной атмосфере чистого ресторана и по низким ценам» для широкого круга посетителей ресторанов быстрого питания во всем мире. (Компания *McDonald's* обслуживает около 25 млн посетителей ежедневно в 13 тыс. ресторанов более чем в 65 странах мира.) Концепциями, которые компания *McDonald's* использует для определения места своего бизнеса, являются ограниченное меню, быстро приготовленные вкусные блюда постоянного качества, низкие цены, исключительная забота о посетителе, удобные места расположения ресторанов и глобальный маркетинг.

Непросто включить потребности, целевой рынок и функции в одно короткое и яркое предложение, и поэтому в формулировках миссии многих компаний отсутствует точное указание на все три базовых аспекта. Формулировки миссий у одних компаний лучше, чем у других, с точки зрения того, насколько им удается определить, чем является их предприятие на самом деле.

Широкая или узкая формулировка цели бизнеса? Такая принятая небольшой гонконгской издательской фирмой формулировка цели своего бизнеса, как «распространение информации на азиатских языках», ничего не дает для принятия решения относительно направления деятельности компании. При подобной формулировке компания может выбрать любой из бесчисленного количества курсов и легко выйти за пределы как сферы своей деятельности, так и своих возможностей. Чтобы иметь управленческую ценность и стратегическое видение, миссия бизнеса, или формулировка миссии, должна быть достаточно узкой и указывать на реальную область деловых интересов компании. Рассмотрим широкие и узкие формулировки.

Широкая формулировка	**Узкая формулировка**
• Напитки	• Безалкогольные напитки
• Обувь	• Спортивная обувь
• Мебель	• Металлическая садовая мебель
• Всемирная почтовая служба	• Доставка за ночь
• Путешествия и туризм	• Круизы по Карибскому морю

Конечно, понятие широкой или узкой формулировки является относительным. Определение себя фирмой, работающей в «мебельном бизнесе», наверное, слишком широко для компании, намеревающейся стать крупнейшим производителем металлической садовой мебели в Северной Америке. Однако «производство безалкогольных напитков» будет слишком узким определением миссии для такой ориентированной на расширение рынка компании, как *Coca-Cola*, которая с перспективой внедрения на рынки напитков других видов приобрела компании *Minute-Maid* и

Hi-C (для извлечения выгоды из растущего потребительского интереса к фруктовым сокам) и *Taylor Wine* (для использования фирменной марки *California Cellars* с целью создания плацдарма на рынке вин)[2]. Почтовая служба США использует широкую формулировку, поскольку предоставляет во всемирном масштабе услуги по доставке почтовой корреспонденции для всех категорий отправителей. А компания *Federal Express* предпочитает узкую формулировку, так как она осуществляет доставку за одну ночь для тех клиентов, которым требуется срочная доставка в точно установленное время.

Диверсифицированным компаниям требуется более широкая формулировка, чем компаниям, занятым одним бизнесом. Их определения миссии обычно бывают достаточно узкими и направленными на то, чтобы очертить текущую область «потребитель – рынок – технология», однако они формулируются открытыми и удобными для включения новых областей бизнеса компании. Фирма *Alcan*, ведущая канадская алюминиевая компания, использует широкую формулировку, выражающую ее стратегическое видение и миссию:

Диверсифицированные компании имеют более широкие миссии и их формулировки, чем компании, занятые одним бизнесом.

> «Компания *Alcan* призвана стать наиболее передовой диверсифицированной алюминиевой компанией в мире. Для достижения этого компания *Alcan* станет всемирным, ориентированным на потребителя предприятием, ставящим своей целью достижение наивысшего качества при минимальных издержках производства в избранной ею алюминиевой промышленности и направление крупных ресурсов на развитие новых многочисленных сфер бизнеса, характеризующихся стремительным ростом и значительным потенциалом прибыли».

Корпорация *Thermo Electron* – значительно более диверсифицированное предприятие – использует одновременно и широкие, и узкие формулировки для определения областей своих деловых интересов:

> «Корпорация *Thermo Electron* разрабатывает, производит и продает аналитические и испытательные приборы, приборы для контроля окружающей среды, электростанции, работающие на альтернативных источниках энергии, системы сгорания с низким выделением вредных веществ, оборудование для переработки бумаги и других отходов, а также биомедицинскую продукцию. Кроме того, компания эксплуатирует электростанции и оказывает услуги в области охраны окружающей среды, тепловой переработки отходов и специальных методов получения и обработки металлов, а также осуществляет научные исследования и совершенствование продукции в области нетрадиционных методов формирования изображений, лазерной технологии и прямого преобразования энергии».

[2] Набег компании *Coca-Cola* на рынок вин оказался не настолько успешным, чтобы можно было гарантировать продолжение работы в этом направлении. Отделение было закрыто через пять лет после приобретения.

Корпорация *Times Mirror* – также диверсифицированное предприятие – описывает область деятельности своего бизнеса широкой, но вполне точной формулировкой:

> «Корпорация *Times Mirror* действует в области средств массовой информации, она издает газеты, книги, журналы и другую печатную продукцию, а также работает в области кабельного и вещательного телевидения».

Формулировка миссии компании *John Hancock* указывает на произошедший в стратегическом видении руководства компании сдвиг от долгосрочной опоры на страхование в сторону более широкого круга разнообразных услуг в области страхования, банковской деятельности и финансов:

> «Компания *John Hancock* намерена не просто конкурировать, но и продвигаться вперед в расширении своей доли рынка путем предложения частным лицам и организациям самого широкого ассортимента товаров и услуг. Помимо страхования, компания *John Hancock* будет предлагать банковскую продукцию, полный набор брокерских услуг и институциональное инвестирование, что будет только небольшой частью нашей диверсифицированной деятельности. Мы верим в то, что выбрали правильные новые направления движения... и делаем шаги, которые обеспечат рост до конца текущего столетия».

Формулирование миссии для функциональных служб. Необходимо также формулировать миссию для основных (научные исследования и разработки, маркетинг, финансы) и вспомогательных (кадры, подготовка, информация) служб. Каждому отделу может принести пользу общепризнанное заявление, четко указывающее на его вклад в миссию всей компании, ее роль и деятельность, а также направление, в котором она должна двигаться. Руководители служб и отделов, которые обдумывают и обсуждают со своими подчиненными и высшими руководителями то, на чем должны сконцентрировать свое внимание их подразделения, лучше понимают, как ими руководить. Три примера, взятых в реально существующих компаниях, показывают, как формулировки функциональных миссий помогают высветить организационную роль и рамки деятельности подразделений:

- Миссия отдела кадров заключается во внесении своего вклада в успех компании путем подготовки эффективных лидеров, создания высокопроизводительных рабочих групп и максимизации потенциала каждого отдельного работника.
- Миссия отдела рекламаций компании заключается в минимизации общих издержек на исполнение обязательств, выплат компенсаций работникам и удовлетворении претензий на компенсацию за повреждение имущества с помощью методов конкурентного сдерживания затрат и программ контроля и предупреждения убытков.
- Миссия службы безопасности компании заключается в предоставлении услуг по защите персонала компании и ее активов с помощью предупредительных мер и расследований.

Умение объяснить стратегическое видение, выразить его словами в виде формулировки миссии и распространить его среди руководителей более низкого уровня и рядовых работников почти так же важно, как стратегическая прочность организационной концепции бизнеса и долгосрочного направления развития. Видение и миссия должны быть сформулированы такими словами, которые вдохновляли бы работников на оказание помощи в их реализации и служили бы мощным инструментом мотивации. Должны быть полностью исключены льстивый тон, банальность и словоблудие, поскольку они могут привести к прямо противоположному эффекту. Руководители должны выражать свое видение такими словами, которые раскрывали бы смысл целей организации, вызывали бы чувство гордости за нее и делали их единомышленниками. У людей вызывает чувство гордости причастность к компании, которая выполняет полезную миссию и стремится быть лучшей в мире в какой-то важной области. Обладание яркой миссией или выполнение общего дела объединяет людей, подталкивает к действию, стимулирует приложение дополнительных усилий и является причиной того, что люди живут бизнесом вместо того, чтобы просто приходить на работу[3]. В той организации, в которой недавно изменили миссию, руководители должны сформулировать новое направление деятельности и объяснить, почему работу необходимо выполнять по-другому. До тех пор пока люди не поймут, как изменилась окружающая среда компании и почему необходимо избрать другое направление работы, новая формулировка миссии даст очень мало для привлечения на свою сторону работников или изменения практики работы. В такой ситуации, характеризующейся дефицитом доверия, труднее направить организацию по выбранному пути.

Хорошо сформулированная миссия рождает энтузиазм по поводу будущего курса развития, намеченного руководством. Мотивационной целью распространения содержания миссии является привлечение к ее реализации всех работников организации.

Хорошая формулировка миссии проста и коротка. Она выражает содержание ясно и четко, способствует появлению энтузиазма в отношении будущего курса компании, стимулирует приложение персональных усилий и вызывает чувство причастности у каждого члена организации. Формулировка миссии должна быть представлена, а затем должна повторяться вновь и вновь как предложение организации, позволяющее принести выгоду потребителям, используя ценный и полезный метод. Очень важно, чтобы в формулировке делался акцент на выгодах для потребителя и не затрагивались выгоды для акционеров. В ней не должно говориться о том, что компания намерена принести прибыли акционерам в результате своих усилий, чтобы предложить реальные ценности своим потребителям. Решительная и ясная, часто повторяемая вдохновляющая формулировка обладает силой, необходимой для того, чтобы направить деятельность организации в нужное русло. Когда это происходит, можно считать, что первый этап в деле по установлению направления развития организации успешно завершен. Иллюстративная вставка 5 представляет собой хороший пример видения и миссии компании, сориентированных на стимулирование.

[3] Tom Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Harper & Row, Perennial Library Edition, 1988), pp. 486–487; Andrall E. Pearson, «Corporate Redemption and The Seven Deadly Sins», *Harvard Business Review* 70, no. 3 (May–June 1992), pp. 66–68.

Член совета директоров компании *Maytag* интересно подытожил свой комментарий по поводу приобретения компанией европейского производителя бытовой техники и расширения таким образом области действия компании на международные рынки: «Времена меняются, и меняются условия». Непрерывная цепь событий и изменяющиеся условия делают обязательным для руководителей проведение постоянной переоценки позиций компании и ее перспектив с целью выявления того момента времени, *когда* необходимо перейти на новый курс и изменить миссию. Ключевым в этой ситуации является стратегический вопрос: «В каком новом направлении мы должны начать двигаться сегодня, чтобы быть готовыми к изменениям, которые, по нашему мнению, наступят в нашем бизнесе завтра?»

Изменение позиции предприятия в результате принятия срочных мер или из-за изменений, которые ожидаются в ближайшем будущем, снижает опасность попадания в ловушку стагнации, прихода в упадок основного бизнеса или упущения в результате пассивности новой привлекательной возможности для роста бизнеса. Хорошие предприниматели имеют острый глаз, фиксирующий малейшие изменения в желаниях и запросах потребителей, появление новых технологических возможностей, изменение условий на мировых рынках и другие важные знаки роста или сокращения деловых возможностей. Они быстро реагируют на проблемы своих потребителей, а также на жалобы в адрес продукции и услуг, предлагаемых отраслью в данное время. Они внимательно слушают, когда клиент говорит: «Если бы только...» Такая информация стимулирует хорошего предпринимателя к творческому и стратегическому мышлению при выборе путей освоения других областей бизнеса. Оценка новых возможностей в цепочке «потребитель – рынок – технология» в конце концов приводит к предпринимательскому решению относительно того, какую «дорогу выбрать после перекрестка». Оценка рисков и перспектив альтернативных путей является задачей определяющего стратегию руководителя, который должен принять решение о направлении дальнейшего успешного развития предприятия на годы вперед. *Правильно выбранная миссия готовит компанию к будущему.*

Вызовом для предпринимателя в процессе выработки миссии является необходимость прогнозирования того, когда в окружающей бизнес среде возникнут такие возможности и угрозы, которые сделают желательным пересмотр долгосрочного направления движения организации.

Многие компании, работающие на рынке бытовой электроники и телекоммуникаций, считают, что их будущая продукция будет включать микропроцессоры и другие элементы компьютерной технологии. Таким образом, они расширяют свое видение границ отрасли и стремятся к созданию новой позиции для своего бизнеса путем слияний, приобретений, создания альянсов и совместных предприятий для получения большего доступа к передовой технологии. Компании кабельного телевидения и телефонные компании участвуют в стратегической гонке по внедрению волоконно-оптических технологий и предложению на рынке целой гаммы новых услуг: телевидения с оплатой за каждую просмотренную программу, покупок товаров, не выходя из дома, электронной почты, электронных банковских операций, домашних систем безопасности, систем управления расходованием энергии, информаци-

Предпринимательская миссия и стратегическое видение компании *NovaCare*

Фирма *NovaCare* — быстрорастущая компания, работающая в области здравоохранения и специализирующаяся на предоставлении пациентам реабилитационных услуг по уходу на дому на контрактной основе. Реабилитационная терапия представляет собой отрасль экономики с оборотом в 10 млрд долл., 35% из которых зарабатываются на контрактной основе. Контрактный сегмент рынка имеет слабую концентрацию и состоит более чем из 1000 конкурентов. В 1990 г. *NovaCare* являлась компанией стоимостью 100 млн долл. и определила для себя цель — стать в 1994 г. компанией стоимостью 300 млн долл. Руководство компании выразило свою предпринимательскую миссию и стратегическое видение следующим образом:

> Компания *NovaCare* стремится улучшать перспективы всех пациентов... разрабатывать новые области использования специалистов... достичь высочайшего качества... расширять возможности людей... изменить мир, в котором мы живем.
>
> Мы идем по своему пути с энтузиазмом, оптимизмом, терпением, энергией и ответственностью.
>
> Мы работаем вместе для повышения качества жизни наших пациентов путем восстановления потерянных способностей и достижения новых. Мы оправдываем благоприятные ожидания наших пациентов и их семей. Мы возвращаем надежду, веру, чувство собственного достоинства и желание жить.
>
> Мы используем свой клинический опыт на благо наших пациентов, применяем творческие и прогрессивные методы лечения. Наши этические и профессиональные стандарты требуют, чтобы мы предпринимали все усилия, необходимые для достижения наилучших результатов. Нашими клиентами являются общенациональные и местные агенты по здравоохранению, разделяющие наши цели в отношении повышения качества жизни пациентов. В каждом районе клиенты рассматривают нашу компанию в качестве партнера по предоставлению наилучшего возможного ухода за больными. Наша репутация базируется на готовности прийти на помощь, высоких стандартах и эффективных системах, гарантирующих высокое качество. Наши связи открыты и активны.
>
> Мы отстаиваем интересы наших специалистов и пациентов активным участием в профессиональных, юридических, образовательных и научно-исследовательских обществах на национальном, региональном и местном уровнях. Наш подход к здравоохранению и ответственность привлекают инвесторов и обеспечивают высокую норму прибыли при устойчивом росте объемов и доходности.
>
> Наши сотрудники — наш самый ценный актив. Мы несем ответственность за персонал, профессиональный и служебный рост каждого отдельного работника. Мы гордимся тем, что мы делаем, и преданы нашей компании. Мы содействуем развитию нашего трудового коллектива и создаем атмосферу, способствующую продуктивным взаимосвязям всех дисциплин.
>
> *NovaCare* — это компания, сотрудники которой разделяют такое стратегическое видение.

Источник: Годовой отчет компании.

онных услуг и высокоскоростной передачи данных как для домашних хозяйств, так и для бизнеса. Многочисленные производственные компании, наблюдая за крушением торговых барьеров и поворотом к всемирной экономике, расширяют свое стратегическое видение от обслуживания местных рынков в сторону мировых рын-

ков. Компании *Coca-Cola*, *Kentucky Fried Chicken* и *McDonald's* используют рыночные возможности в Китае, Европе, Японии и России. Японские производители легковых автомобилей прилагают усилия к расширению своего присутствия на европейском автомобильном рынке. Телевизионная студия *CNN* компании *Turner Broadcasting* – один из самых успешно действующих каналов новостей. Она быстро прокладывает путь во все большее число домов во всем мире, укрепляя свои позиции в качестве первого мирового канала новостей, что является значительным шагом вперед, поскольку еще 10 лет назад миссия компании заключалась только в создании приверженной каналу американской аудитории. Миссия компании не живет вечно. Она подвергается изменению тогда, когда высшее руководство решает, что существующая миссия уже не является адекватной реальной действительности.

Хорошо продуманная и грамотно сформулированная миссия обладает реальной управленческой ценностью: 1) в ней выкристаллизовывается общее мнение старшего руководства относительно долгосрочного направления деятельности компании и ее характера; 2) она снижает риск «слепого» управления и бесконтрольного принятия решений; 3) она выражает цели организации и определяет, что мотивированные работники должны стараться изо всех сил и делать свою работу наилучшим образом; 4) она указывает ориентиры для руководителей более низкого звена, которые могут быть использованы для формирования миссий подразделений, определения их целей, профессиональных функций и стратегий подразделений, соответствующих направлению деятельности и стратегии компании; 5) она помогает организации подготовиться к будущему.

Процесс установления целей преобразует стратегическое видение и курс развития в результаты, к которым необходимо стремиться, и ориентиры на пути развития.

Цели выражают собой управленческое обязательство решить конкретные задачи к определенному времени.

Цели выражают собой управленческое обязательство добиться конкретных результатов в определенных временных рамках. Они указывают *сколько, какого вида* действий должно быть совершено и *в какое время*. Они направляют внимание и энергию на то, что должно быть выполнено.

До тех пор пока долгосрочные цели и миссия организации не будут преобразованы в конкретные *измеримые* цели деятельности, а руководители не будут вынуждены продемонстрировать прогресс в их достижении, все заявления о направлениях и миссии останутся красивыми словами, украшательством действительности и несбыточными мечтами. Опыт бесчисленных фирм и руководителей учит нас тому, что *компании, руководители которых устанавливают цели по каждой группе ключевых*

показателей, а затем предпринимают агрессивные действия, направленные на достижение этих целей, обычно обгоняют те компании, руководители которых имеют благие намерения, много работают и надеются на успех.

Для того чтобы цели деятельности имели значение как управленческий инструмент, они должны быть установлены в *количественной форме* или могли бы быть измерены и должны иметь *срок достижения*. Это означает, что должны быть исключены такие общие фразы, как «максимизировать прибыль», «снизить затраты», «увеличить эффективность» или «увеличить объем продаж», которые не указывают ни сколько, ни когда. Постановка целей – это призыв к действию, определение результатов, сроков и ответственных. Билл Хьюлетт, один из основателей компании *Hewlett-Packard*, однажды заметил: «Вы не можете управлять тем, что не можете измерить... А то, что можно измерить, уже сделано»[4]. Выражение организационных целей в измеримых показателях и возложение на руководителей обязанностей по достижению определенных для них целей в установленный срок: 1) освобождает от необходимости принятия важных стратегических решений, влекущих за собой бесцельные действия, и от сомнений относительно того, к чему эти действия приведут; 2) устанавливает критерии оценки деятельности организации.

Цели необходимо устанавливать для каждого *ключевого результата*, который, по мнению руководителей, важен для достижения конечного успеха[5]. Существуют два типа ключевых результатов: имеющие отношение к *финансовой деятельности* и имеющие отношение к *стратегической деятельности*. Достижение приемлемых финансовых результатов – это насущная необходимость, в противном случае организация не выживет в условиях риска. Достижение приемлемых стратегических результатов важно для под-

Каждая компания должна устанавливать стратегические и финансовые цели.

[4] См. Charles H. House and Raymond L. Price, «The Return Map: Tracking Product Teams», *Harvard Business Review* 60, no. 1 (January-February 1991), p. 93.

[5] Литература по управлению насыщена терминами «*цели*» и «*задачи*». В эти термины вкладывается различный смысл, часто приводящий к противоречиям. Некоторые авторы понимают под словом «цели» долгосрочные результаты, к которым стремится организация, а под словом «задачи» – промежуточные, краткосрочные результаты. Некоторые авторы используют эти слова в прямо противоположном значении, относя к задачам желаемые долгосрочные результаты, а к целям – краткосрочные. А другие авторы попеременно используют и то, и другое слово в обоих значениях. Есть еще авторы, которые используют слово «цели» для указания на широкий диапазон целей деятельности всей организации, тогда как слово «задачи» относят к узким специфическим результатам деятельности руководителей филиалов и подразделений, соответствующим более общим и важным целям всей организации. По нашему мнению, мы извлечем мало пользы из разделения семантических значений слов «цели» и «задачи». Важно понимать, что результаты деятельности, к которым стремится предприятие, варьируют в широких пределах как по масштабу, так и по времени. Почти всегда организация нуждается в определении широких и узких целей как на короткий промежуток времени, так и на дальнюю перспективу. Нам представляется нелогичным называть одни результаты целями, а другие задачами. Для того чтобы выбраться из этих семантических джунглей, мы называем *целями* все результаты, к которым организация стремится. Мы употребляем прилагательные *долгосрочные* и *краткосрочные* для указания на время, определенное для их достижения, и мы стремимся объяснить их в таких словах, которые указывали бы на их масштаб и отношение к уровню управления в организации.

держания и улучшения долгосрочной рыночной позиции и конкурентоспособности компании. Конкретные виды целей в области финансовой и стратегической деятельности представлены ниже в таблице.

Финансовые цели

- Увеличение темпов роста оборота
- Увеличение темпов роста прибылей
- Повышение дивидендов
- Повышение рентабельности
- Повышение дохода на инвестированный капитал
- Повышение рейтинга облигаций и кредитоспособности
- Увеличение потоков денежных средств
- Повышение цены акций
- Признание первоклассной промышленной компанией
- Расширение диверсифицированной базы прибыли
- Стабильные доходы в условиях спада

Стратегические цели

- Увеличение доли рынка
- Переход в более высокую и безопасную промышленную категорию
- Повышение качества продукции
- Уменьшение затрат по сравнению с главными конкурентами
- Переход на более широкую или более привлекательную номенклатуру продукции
- Улучшение репутации среди потребителей
- Улучшение обслуживания потребителей
- Признание в качестве лидера в области технологии и предложения новой продукции
- Повышение конкурентоспособности на международных рынках
- Расширение возможностей роста
- Полное удовлетворение потребителей

В иллюстративной вставке 6 приведены примеры стратегических и финансовых целей трех хорошо известных компаний.

Стратегические цели против финансовых целей. Что превалирует? И финансовые, и стратегические цели обладают наивысшим приоритетом. Однако иногда под давлением необходимости краткосрочного улучшения финансовых показателей компании предпочитают снять стратегические цели или отложить реализацию таких стратегических действий, которые обещают долгосрочное укрепление бизнеса и его конкурентоспособности. Оказываемое на руководителей давление, направленное на выбор краткосрочных финансовых целей за счет отказа, по крайней мере, от некоторых стратегических действий, целью которых является создание более прочной конкурентоспособности, особенно сильно тогда, когда: 1) компания находится в сложном финансовом положении; 2) изъятие ресурсов, необходимых для осуществления стратегически выгодных действий, будет ухудшать показатели компании в течение нескольких лет; 3) предлагаемые стратегические действия являются рискованными и могут оказать непредсказуемое воздействие на рыночную позицию компании и ее конкурентоспособность.

Стратегические цели должны быть сконцентрированы на конкурентах. Обычно они направлены на свержение того конкурента, который считается лучшим в отрасли по какой-то конкретной категории.

И все же существует опасность, связанная с соблазном получения немедленных выгод от прибылей и доходов на инвестированный капитал за счет сокращения или отказа от таких стратегических действий, которые могли бы укрепить позиции бизнеса. Компания, упорно проходящая мимо возможностей укрепления своих долгосрочных конкурентных позиций из-за стремления к получению краткосроч-

Примеры корпоративных целей компаний *McDonald's, Rubbermaid и McCormick & Company*

Компания *McDonald's*

- Добиться 100%-ного удовлетворения запросов потребителей... каждый день... в каждом ресторане... каждого потребителя.

Компания *Rubbermaid*

- Увеличить ежегодные продажи с 1 до 2 млрд долл. в течение пяти лет.
- Проникать на новый рынок каждые 18–24 месяца.
- Получать каждый год 30% объема продаж от реализации продукции, которая не производилась компанией еще пять лет назад.
- Стать производителем продукции наивысшего качества с наименьшими затратами на рынке предметов домашнего обихода.
- Достигнуть 15%-ного среднегодового роста объема продаж, прибыли и дохода на акцию.

Компания *McCormick & Company*

- Достигнуть 20%-ного дохода на акцию.
- Достигнуть роста чистого объема сбыта на 10% в год.
- Поддерживать рост среднего дохода на акцию в размере 15% в год.
- Поддерживать отношение долга к общему объему капитала в размере не более 40%.
- Выплачивать от 25 до 35% чистой прибыли в виде дивидендов.
- Делать такие выборочные приобретения, которые дополнят наш текущий бизнес и позволят увеличить общий доход.
- Продавать те части нашего бизнеса, которые либо не дают или не могут давать адекватный доход, либо не соответствуют нашей стратегии бизнеса.

Источник: Годовые отчеты компаний.

ных финансовых выгод, подвергается опасности уменьшения своей конкурентоспособности, потери инерции на рынках и ослабления способности противостоять рыночным вызовам агрессивных конкурентов. В сфере бизнеса существует множество бывших лидеров, которые прилагали большие усилий не для того, чтобы укрепить долгосрочные рыночные позиции, а для того, чтобы увеличить прибыль в следующем квартале. Опасность обмена долгосрочных выгод от рыночной позиции на краткосрочные результаты в итоговой строке особенно велика, когда озабоченный получением прибыли рыночный лидер имеет конкурентов, упорно инвестирующих в доходные рыночные сегменты и готовящихся к тому времени, когда они станут достаточно крупными и сильными для того, чтобы открыто бороться с лидером в рыночной схватке. Достаточно взглянуть на японские компании и их упорные стратегические усилия в стремлении отвоевать рыночное пространство у более сориентированных на прибыль американских и европейских конкурентов, чтобы понять опасность ловушки, в которую заводит доминирование краткосрочных финансовых целей. Самым правильным путем защиты и поддержания прибыльности компании квартал за кварталом и год за

Построение прочной долгосрочной конкурентной позиции приносит акционерам более устойчивые выгоды, чем повышение краткосрочной прибыльности.

годом является осуществление таких стратегических действий, которые укрепляют ее конкурентоспособность и рыночную позицию.

Концепция стратегического намерения. Стратегические цели компании важны еще по одной причине – они указывают на *стратегическое намерение* выделить определенную деловую позицию[6]. Стратегическим намерением крупной компании может быть лидерство в национальном или глобальном масштабе. Стратегическое намерение небольшой компании может заключаться в доминировании в рыночной нише. Стратегическим намерением молодого и подающего надежды предприятия может быть достижение уровня рыночных лидеров. Стратегическим намерением компании, использующей передовые технологии, может быть внедрение перспективного изобретения, создание нового вида продукции и обеспечение рыночных возможностей, как это сделали компании *Xerox*, *Apple Computer*, *Microsoft*, *Merck* и *Sony*.

Компания демонстрирует стратегическое намерение тогда, когда упорно стремится к определенной долгосрочной стратегической цели и концентрирует свои действия на достижении этой цели.

Временны́м горизонтом, лежащим в основе стратегического намерения, является длительный срок. Компании, достигшие выдающегося положения на своих рынках, почти всегда начинали со стратегического намерения, которое не соответствовало их возможностям и рыночной позиции в то время. Они устанавливали себе амбициозные долговременные стратегические цели и упорно, а порою одержимо, стремились к их достижению в течение 10 или 20 лет. В 60-е годы компания *Komatsu*, самый крупный в то время японский производитель землеройной техники, была более чем в три раза меньше американской компании *Caterpillar*, имела очень небольшой рынок за пределами Японии, и основная часть ее выручки зависела от продажи маленьких бульдозеров. Стратегическим намерением компании *Komatsu* было «окружить *Caterpillar*» широкой номенклатурой изделий и конкурировать с американской компанией в глобальном масштабе. К концу 80-х годов *Komatsu* стала второй компанией в отрасли со значительным присутствием на рынках Северной Америки, Европы и Азии, а производимая ею продукция включала промышленные роботы и полупроводники наряду с широкой гаммой землеройной техники.

Часто стратегическое намерение компании становится лозунгом для руководителей и работников, подобно требованиям «стараться изо всех сил» и «делать свою работу наилучшим образом». Стратегическое намерение компании *Canon* в области множительной техники выразилось словами «Победить *Xerox*». Лозунгом компании *Komatsu* был «Победить *Caterpillar*». Стратегическим намерением американской правительственной космической программы *Apolla* была доставка человека на Луну раньше Советского Союза. В течение 80-х годов стратегическим намерением компании *Wal-Mart* было «догнать *Sears*» как крупнейшего розничного продавца в США (эта цель была достигнута в 1991 г.). В таких случаях стратегическое намерение сигнализирует о наличии глубокого желания победить – свергнуть лидера отрасли, остаться лидером отрасли (и еще больше доминировать в ней) или ликвидировать значительное отставание и занять более прочную позицию. Умело

[6] Концепция стратегического намерения более подробно описана в статье Gary Hamel and C. K. Pralahad, «Strategic Intent», *Harvard Business Review* 89, no. 3 (May–June 1989), pp. 63–76. В данном разделе мы привлекаем внимание к этому новому подходу.

руководимое предприятие, стратегические задачи которого превосходят его текущие достижения и ресурсы, может оказаться более грозным конкурентом, чем компания со скромными стратегическими намерениями.

Взаимосвязь долгосрочных и краткосрочных целей. Организации необходимы и долгосрочные, и краткосрочные цели. Долгосрочные цели решают две задачи. Во-первых, постановка задач на пять и более лет заставляет руководителей предпринимать действия *сейчас* для того, чтобы достичь *позднее* долгосрочных целей (компания, которая планирует удвоить свои продажи в течение пяти лет, не может ожидать, что на третьем или четвертом году выполнения ее пятилетнего стратегического плана начнется рост продаж и потребительской базы!). Во-вторых, наличие точных долгосрочных целей требует от руководителей оценки влияния их сегодняшних решений на долгосрочные результаты работы. Без постоянного давления, требующего движения вперед для достижения долгосрочных целей, в соответствии с человеческой природой всегда будут приниматься решения, исходя из того, что является наиболее целесообразным в данный момент времени, а заботы о будущем будут откладываться «на потом». Проблема близоруких решений заключается в том, что они серьезно угрожают долгосрочной позиции компании.

Краткосрочные цели включают достижение немедленных или близких результатов. Они указывают *скорость*, с которой, по мнению руководства, должна развиваться организация, а также *уровень производительности*, который должен быть достигнут в течение следующих двух или трех периодов. Краткосрочные цели могут быть аналогичны долгосрочным, если организация уже работает на запланированном долгосрочном уровне. Например, если компания, имеющая своей постоянной целью 15%-ный ежегодный рост прибыли, уже решила эту задачу, то долгосрочная и краткосрочная цели этой компании в отношении прибыли совпадут. Наиболее сложные ситуации, связанные с несовпадением краткосрочных и долгосрочных целей, возникают, когда руководители стремятся увеличить эффективность организации и не могут достичь долгосрочной цели в течение одного года. Краткосрочные цели в такой ситуации должны служить ступеньками, или ориентирами.

Цели не должны отражать тот уровень достижимости, который, по мнению руководства, является «прекрасным». Принятию желаемого за действительное не должно быть места при определении целей. Чтобы цели служили инструментом, *мобилизующим* организацию к реализации ее полного потенциала, они должны быть *напряженными, но достижимыми*. Для удовлетворения этого условия необходимо устанавливать цели с учетом нескольких важных внутренних и внешних соображений.

Задачи компании должны быть напряженными, но выполнимыми.

- Какие уровни производительности допускают отрасль и конкурентные условия?
- Какие результаты принесет организации успешное достижение целей?
- Какого уровня производительности способна достичь организация *в своем развитии*?

Для установления напряженных, но достижимых целей руководители должны оценить, какого уровня достигнет производительность с учетом внешних условий по сравнению с той производительностью, которой организация способна достигнуть. Задачи установления целей и формирования стратегии часто соприкасаются в этой точке. Например, стратегический выбор не может делаться в финансовом вакууме, деньги всегда присутствуют при реализации стратегических решений. Следовательно, решения относительно стратегии зависят от финансовых целей организации, которые должны быть достаточно высокими, чтобы: 1) обеспечить реализацию выбранной стратегии; 2) финансировать другие необходимые действия; 3) удовлетворять инвесторов и финансовую общественность. Цели и стратегия также соприкасаются, когда встает задача согласования средств (стратегии) и результатов (целей). Если компания не может достигнуть установленных целей (из-за того, что эти цели нереальны, или из-за того, что стратегия не может обеспечить требуемой производительности), то цели или стратегия должны быть пересмотрены для обеспечения большего соответствия.

Для того чтобы стратегическое мышление и принятие стратегических решений стали неотъемлемой частью организационного поведения, цели по производительности должны устанавливаться не только для организации в целом, но и для каждого отдельного филиала, частей ассортимента, функциональных служб и подразделений[7]. Только тогда, когда каждый руководитель — от директора-распорядителя до руководителя нижнего уровня — будет ответствен за получение каких-либо конкретных результатов и когда цели каждого подразделения будут поддерживать достижение целей всей компании, процесс постановки целей будет завершен настолько, чтобы вся организация двигалась по выбранному пути и каждая ее часть знала, чего необходимо добиться.

Определение целей в большей степени происходит сверху вниз, чем снизу вверх, чтобы существовала возможность направлять руководителей организационных подразделений и руководителей нижнего уровня на достижение таких результатов, которые поддерживали бы достижение общих целей бизнеса и компании.

Процесс постановки целей происходит скорее сверху вниз, чем снизу вверх. Чтобы увидеть, почему цели одного управленческого уровня имеют тенденцию к управлению целями и стратегиями следующего уровня, рассмотрим пример. Предположим, что высший руководитель диверсифицированной корпорации установил на следующий год цель: получить общую прибыль в размере 5 млн долл. Предположим также, что после обсуждения между руководителями корпорации и общими руководителями каждого из пяти ведущих отдельный бизнес филиалов были установлены напряженные, но выполнимые цели, состоящие в том, что каждый из филиалов принесет к концу

[7] Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), p. 100. См. также: Charles H. Granger, «The Hierarchy of Objectives», *Harvard Business Review* 42, no. 3 (May–June 1963), pp. 63–74.

года 1 млн долл. (т. е. если пять филиалов принесут по 1 млн долл. прибыли, то корпорация достигнет своей общей цели – получение 5 млн долл. прибыли). Таким образом, конкретный результат был согласован и преобразован в измеримые обязательства на двух уровнях управленческой иерархии. Затем предположим, что руководитель филиала *X* после анализа и обсуждения с функциональными руководителями установил, что для получения прибыли в 1 млн долл. требуется продать 100 тыс. единиц продукции по средней цене 50 долл. за единицу, а произвести их со средними затратами 40 долл. за единицу (прибыль в 10 долл., умноженная на 100 тыс. единиц, даст 1 млн долл.). Следовательно, руководитель филиала и руководитель производства установили цель для производства: произвести 100 тыс. изделий с себестоимостью одного изделия 40 долл., затем руководитель филиала и руководитель службы сбыта согласовали цель этой службы: продать 100 тыс. изделий по целевой продажной цене 50 долл. В свою очередь, руководитель службы сбыта разбил продажи 100 тыс. изделий на цели для каждой территории, для каждого вида продукции из ассортимента и для каждого работника.

Направленный сверху вниз процесс установления целей для стратегически важных составляющих бизнеса, производственных процессов и структурных подразделений является вполне логичным путем разделения общекорпоративных целей на их составляющие, которых подразделения и руководители нижнего уровня должны будут достичь. Такой подход создает необходимые *единство и сплоченность* в процессе постановки целей и формирования стратегии в различных частях организации. Вообще говоря, общеорганизационные цели и стратегия должны определяться первыми, чтобы они могли направлять процессы постановки целей и формирования стратегии на более низких уровнях. Нацеленные сверху вниз процессы установления целей и формирования стратегии направляют руководителей низовых звеньев в сторону тех целей и стратегий, которые соответствуют общим задачам организации. Если процессы постановки целей и формирования стратегии будут начинаться с нижних уровней организации и общекорпоративные цели и стратегия будут представлять собой сумму того, что «пришло снизу», то результирующий план стратегических действий скорее всего будет противоречивым, фрагментарным и нескоординированным. Постановка целей снизу вверх без руководства сверху почти всегда сигнализирует об отсутствии стратегического лидерства со стороны высшего руководства.

Организации нужны стратегии, чтобы знать, как достичь поставленных целей и как выполнить миссию организации. Вырабатывая стратегию, необходимо ответить на все вопросы, начинающиеся со слова «как»: как достичь поставленных целей по производительности, как победить конкурентов, как обеспечить устойчивую конкурентоспособность, как укрепить долгосрочную деловую позицию организации, как сделать реальным стратегическое видение компании. Стратегия нужна компа-

нии в целом, каждому направлению деятельности внутри нее и каждому функциональному подразделению каждого направления – отделам научных исследований и разработок, снабжения, производственному отделу, отделам сбыта и маркетинга, финансовому отделу, отделу кадров и т.д. Стратегия организации в целом и ее управленческий план возникают из образа действий, которые уже инициированы, и из планов руководства, направленных на обновление деятельности. Стратегия формируется из множества возможных альтернатив, в этом процессе руководитель планирует ответы на возможные изменения рынка, ищет новые возможности и синтезирует различные действия и подходы, которые должны будут использовать в различное время различные части организации[8].

Стратегия организации состоит в ответе на вопрос о том, каким образом переместить организацию из того места, в котором она находится, в то место, в котором она хотела бы находиться, т.е. стратегия включает в себя средства достижения конечных результатов.

Процесс разработки стратегии показывает, что для управления предприятием необходимо обладать опытом и знанием различных сторон управленческого плана или, иными словами, тех действий, которые позволяют определить, какую рыночную позицию компании следует постараться занять и чем ее подкрепить, когда она будет достигнута. Обладающие низким приоритетом факторы (увеличить ли финансирование рекламы, повысить ли дивиденды, в какой стране разместить новое предприятие – *X* или *Y*) и обычные управленческие проблемы (приобрести или взять в аренду автомобили, пути снижения текучести рабочей силы в отделе сбыта) не оказывают влияния на стратегию, несмотря на то, что с ними приходится иметь дело. Стратегия по своей природе сориентирована на действия, она отвечает на вопросы, что делать, когда делать и кто должен участвовать в этих действиях. Если не осуществляется никаких действий, если ничего не происходит, если никто ничего не делает, то стратегическое мышление и планирование просто используются впустую и в конце концов приводят к нулевому результату.

Стратегия организации изменяется с течением времени. Очень редко удается заранее спланировать все детали и элементы стратегии организации и затем реализовывать ее без изменений в течение длительного времени. Ответные действия на события, происходящие как внутри компании, так и в ее окружающей среде, являются нормальной составляющей процесса разработки стратегии. Динамичность и отчасти непредсказуемый характер конкуренции, тенденции к расширению запросов и ожиданий потребителей, незапланированный рост или падение издержек производства, слияния и поглощения крупных промышленных предприятий, новые законы, рост или снижение торговых барьеров и бесчисленное количество других факторов могут сделать какие-то элементы стратегии устаревшими. Всегда имеется что-то новое, требующее адекватного ответа. Поэтому задача создания стратегии никогда не имеет конца. И, следовательно, фактическая стратегия компании обычно превращается в смесь заранее разработанной или плановой стратегии и незапланированных ответных реакций на события и изменения.

[8] Henry Mintzberg, «The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies», *California Management Review* 30, no. 1 (Fall 1987), pp. 25–32.

Как мы уже подчеркивали в первой главе, формирование стратегии – задача не только для старших руководителей. На больших предприятиях в принятие решений относительно того, какие подходы использовать и какие новые действия инициировать, вовлечены старшие руководители офиса корпорации, руководители коммерческих и производственных подразделений, руководители главных функциональных направлений внутри компании и внутри подразделений (производство, маркетинг и сбыт, финансы, кадры и т.д.), руководители производственных предприятий, руководители, ответственные за разработку и изготовление изделий, местные и региональные заведующие отделами сбыта и руководители низшего уровня. На диверсифицированных предприятиях стратегии формируются на четырех отдельных организационных уровнях. На первом уровне разрабатывается стратегия для компании и для всех входящих в нее бизнесов в целом (*корпоративная стратегия*). На втором – стратегия для каждого отдельного бизнеса, сделавшего компанию диверсифицированной (*стратегия бизнеса*); на третьем – стратегия для каждой функциональной службы внутри бизнеса (*функциональная стратегия*), к ним относятся производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия и т.д. На четвертом уровне формируются более узкие стратегии для основных рабочих подразделений: производств, торговых участков и регионов, отделов в функциональных службах (*оперативная стратегия*). На рис. 2-1 показана иерархия формирования стратегии для диверсифицированной компании. На предприятиях с одной сферой деятельности (одним бизнесом) иерархия имеет только три уровня (стратегия бизнеса, функциональная стратегия и оперативная стратегия) до тех пор, пока диверсификация за счет другого бизнеса не станет активным фактором. В табл. 2-1 представлены основные концепции формирования стратегии на каждом организационном уровне.

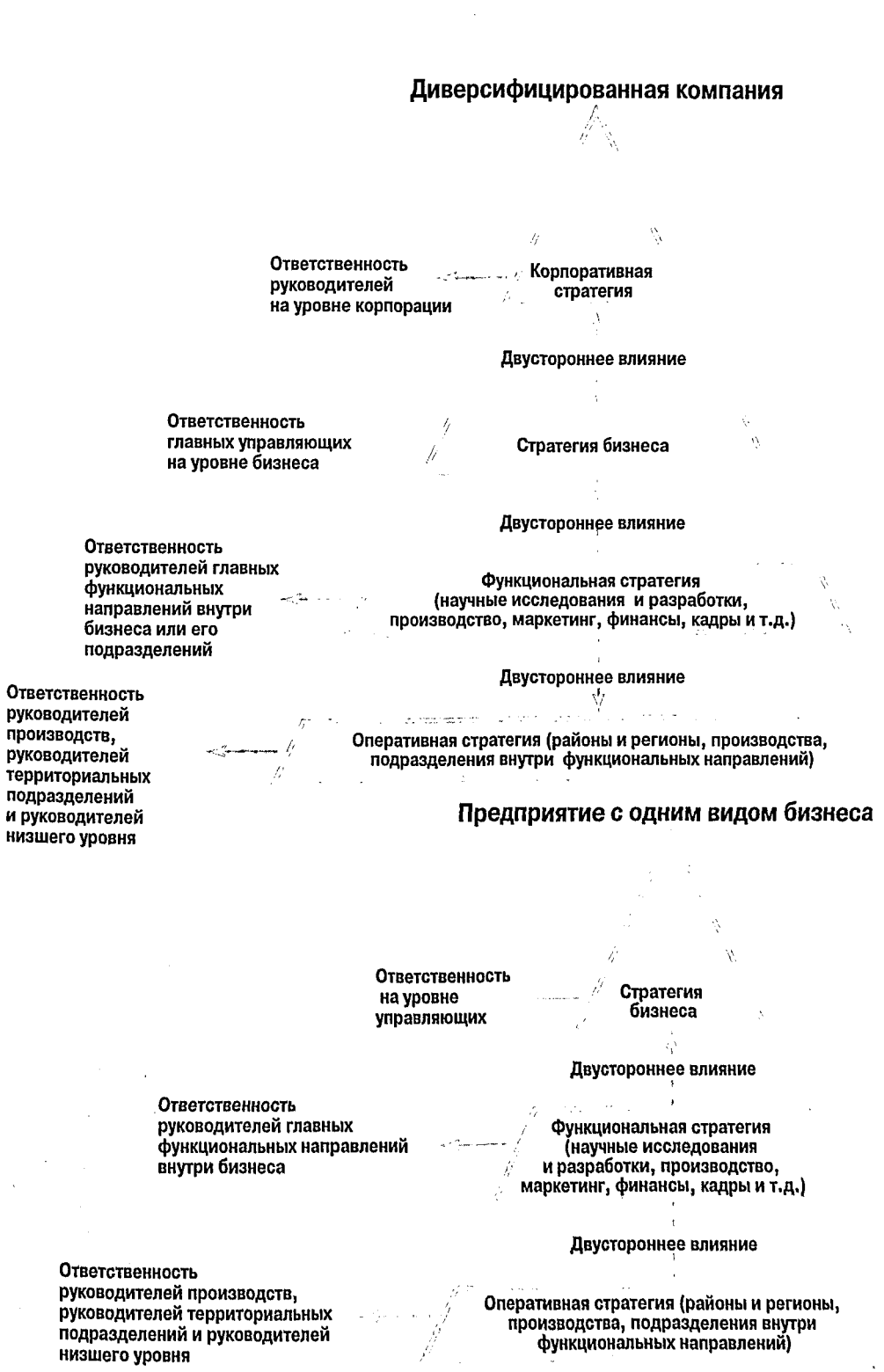
Корпоративная стратегия – это общий управленческий план диверсифицированной компании. Эта стратегия распространяется на всю компанию, она как бы становится зонтиком для всех диверсифицированных видов бизнеса. Она состоит из действий, направленных на утверждение позиций в различных отраслях, и подходов, используемых для управления группой видов бизнеса компании. На рис. 2-2 показаны основные элементы, определяющие корпоративную стратегию диверсифицированной компании. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании включают четыре типа инициатив:

Корпоративная стратегия отвечает на вопрос, как диверсифицированная компания намерена утвердить позиции видов бизнеса в различных отраслях, и определяет действия и подходы, используемые для повышения производительности видов бизнеса, в которые компания осуществила диверсификацию.

1. *Действия, направленные на осуществление диверсификации.* Первый вопрос диверсификации состоит в том, каково должно быть содержание портфеля видов бизнеса компании, а именно: в какие отрасли диверсифицироваться и входить ли в другие отрасли путем создания нового бизнеса или приобрести другую компанию (признанного лидера, подающую

надежды компанию или находящуюся в тяжелом положении, но обладающую положительным потенциалом компанию). Эта часть корпоративной стратегии устанавливает, будет ли осуществляться узкая диверсификация в небольшое число отраслей или широкая диверсификация во множество отраслей, и обозначает позиции компании в каждой из целевых отраслей.

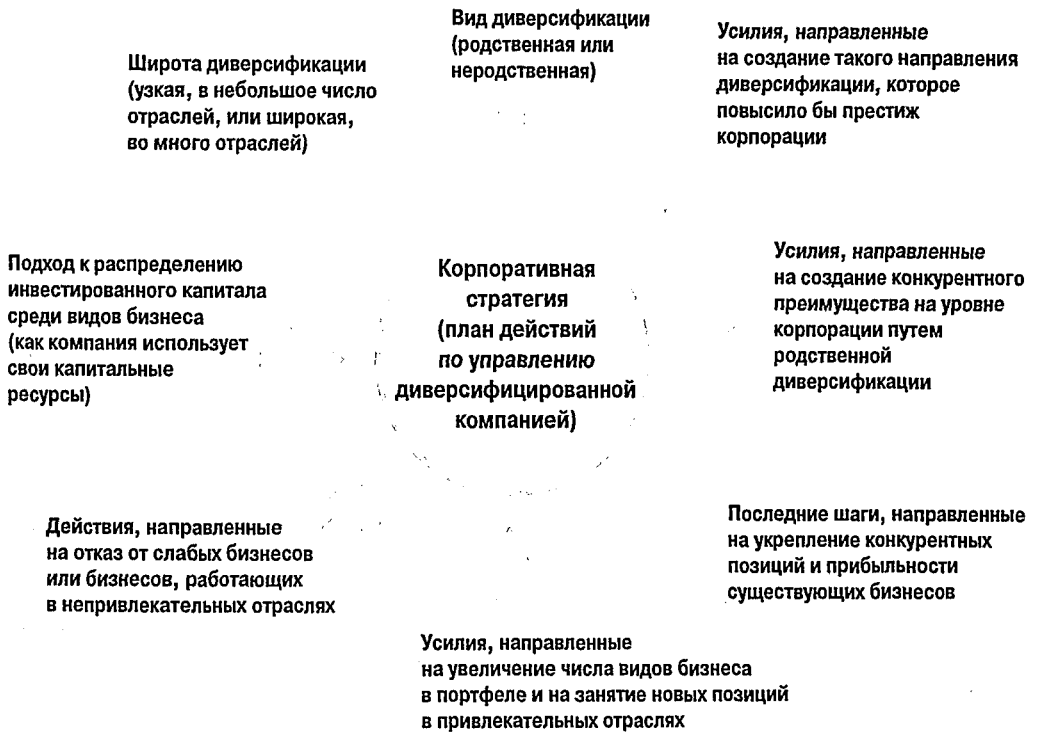
2. *Инициирование действий, направленных на усиление суммарной производительности тех бизнесов, в которые компания диверсифицировалась.* После открытия позиций в выбранных отраслях процесс формирования корпоративной стратегии концентрируется на путях достижения более высокой производительности портфеля вида бизнеса. Должны быть достигнуты решения относительно того, как укрепить долгосрочные конкурентные позиции и прибыльность тех видов бизнеса, в которые компания осуществила инвестиции. Материнские виды бизнеса компании могут помочь новым видам улучшить результаты деятельности путем финансирования дополнительных производственных мощностей или мероприятий по повышению эффективности, путем предоставления квалифицированного производственного персонала или управленческого ноу-хау, путем приобретения другой компании в этой же отрасли и слияния двух предприятий в более мощный бизнес и (или) путем приобретения новых видов бизнеса, которые могут эффективно дополнить существующие. Общий план управления группой диверсифицированных видов обычно включает в себя реализацию стратегии быстрого роста большинства подающих надежды видов бизнеса, поддержание в устойчивом состоянии остальных основных видов бизнеса, инициирование усилий по улучшению положения в слаборабатающих, но обладающих потенциалом видах бизнеса и отказ от тех видов, которые перестали быть привлекательными или не вписываются в долгосрочные планы руководства.
3. *Поиск путей достижения взаимосвязи родственных видов бизнеса для повышения конкурентоспособности.* Если компания диверсифицируется в бизнес с родственными технологиями, аналогичными производственными характеристиками, теми же каналами распределения, общими потребителями или иными взаимоотношениями, она получает потенциал конкурентного преимущества, недоступный для компании, диверсифицирующийся в совершенно неродственный ей бизнес. Родственная диверсификация предоставляет возможности переноса квалификации, совместного использования опыта или производственных мощностей, что способствует снижению общих затрат, укреплению конкурентоспособности некоторых видов продукции компании или повышению возможностей некоторых структурных подразделений. Все это может стать важным источником получения конкурентного преимущества. Чем более родственными являются виды бизнеса, входящие в диверсифицированную компанию, тем больше возможностей для переноса квалификации и (или) ее совместного использования и тем более значителен потенциал для создания конкурентного преимущества. Действительно, привлекательность родственной диверсификации вытекает из синергетического *стратегического соответствия* между родственными подразделениями, которое позволяет компании использовать совместные ресурсы таким образом, чтобы получить более *высокую производительность*, чем это могут сделать бизнесы, работающие независимо. Этот



Иерархия формирования стратегии

Основные концепции формирования стратегии на каждом организационном уровне

Организационный уровень стратегии	Ответственные	Основные концепции формирования стратегии на каждом организационном уровне
• Корпоративная стратегия	• Директор-распорядитель, другие высшие руководители (решения обычно рассматриваются и одобряются на совете директоров)	• Создание высокопроизводительного комплекса деловых структур и управление им (приобретение, укрепление существующих деловых позиций, продажа структур, больше не соответствующих управленческим планам). • Достижение синергетического эффекта у связанных деловых структур и превращение его в конкурентоспособность. • Установление инвестиционных приоритетов и перемещение корпоративных ресурсов в бизнес с наиболее привлекательными возможностями. • Рассмотрение, критический анализ и объединение главных стратегических подходов и действий, предложенных руководителями деловых структур
Стратегия бизнеса	• Главный управляющий или руководитель бизнеса (решения обычно рассматриваются и одобряются главным управляющим или на совете директоров)	• Разработка действий и подходов, обеспечивающих конкурентоспособность и предоставляющих конкурентные преимущества. • Определение ответных действий в случае изменения условий окружающей среды. • Объединение стратегических инициатив основных функциональных подразделений. • Принятие мер в отношении специфических для компании трудностей и рабочих проблем
• Функциональная стратегия	• Функциональные руководители (решения обычно рассматриваются и одобряются руководителем бизнеса)	• Разработка действий и подходов для обеспечения поддержки стратегии и достижения высокой производительности функциональной службы или подразделения. • Рассмотрение, критический анализ и объединение связанных со стратегией действий и подходов, предложенных руководителями низшего звена
• Оперативная стратегия	• Руководители обслуживающих подразделений, руководители низшего звена функциональных направлений (решения обычно рассматриваются и одобряются руководителем функционального направления или подразделения)	• Разработка еще более узких и специфических подходов или действий, направленных на поддержку функциональной стратегии и стратегии бизнеса, а также на достижение целей рабочего подразделения



Элементы корпоративной стратегии диверсифицированной компании

аспект стратегического соответствия (2 + 2 = 5) делает родственную диверсификацию очень привлекательной стратегией, позволяющей улучшить показатели деятельности компании и повысить биржевую стоимость акций.

4. *Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные виды бизнеса.* Различные виды бизнеса, входящие в состав диверсифицированной компании, обычно не обладают одинаковой привлекательностью с точки зрения инвестирования дополнительных фондов. Эта часть процесса формирования стратегии включает принятие решения о приоритетах, т.е. об инвестировании большего капитала в некоторые виды бизнеса и о направлении ресурсов в те области, в которых потенциал получения прибылей выше, и об изъятии ресурсов из тех областей, где он ниже. Корпоративная стратегия может включать отказ от тех структурных подразделений, которые хронически имеют слабые показатели или работают во все более и более непривлекательных отраслях. Такое отторжение высвобождает непроизводительно используемые инвестиции для их вложения в более перспективные виды бизнеса или для финансирования новых привлекательных приобретений.

Корпоративная стратегия создается на высших уровнях руководства. Старшие руководители корпорации обычно несут ответственность за разработку корпоративной стратегии и за оценку тех рекомендаций, которые поступают с нижних уровней управления. Руководители ключевых бизнесов также могут оказывать влияние на этот процесс, а особенно на те стратегические решения, которые относятся к руководимым ими видам бизнеса. Важнейшие стратегические решения обычно изучаются и одобряются советом директоров компании.

Под термином *стратегия бизнеса* (или стратегия на уровне бизнеса) понимается управленческий план одного вида бизнеса. Стратегия бизнеса отражает разработанные руководством подходы и действия, направленные на обеспечение успешного функционирования одного конкретного *рода деятельности.* Основные элементы стратегии бизнеса проиллюстрированы на рис. 2-3. Для отдельной компании, работающей в одном виде бизнеса, корпоративная стратегия и стратегия бизнеса одинаковы, поскольку стратегия формируется потребностями одного вида бизнеса. Разделение корпоративной стратегии и стратегии бизнеса существует только у диверсифицированных компаний.

Стратегия бизнеса охватывает разработанные руководством действия и подходы, направленные на обеспечение успешной работы в пределах одного конкретного рода деятельности. Центральным элементом стратегии бизнеса является ответ на вопрос, как создать более прочную и долгосрочную конкурентную позицию.

Центральным моментом в стратегии бизнеса является ответ на вопрос, как создать и укрепить долгосрочную конкурентную позицию компании на рынке. Для этого стратегия бизнеса должна рассматривать в основном: 1) определение ответных действий, предпринимаемых по ходу изменений в отрасли, экономике в целом, законодательстве, на политической арене и в других, влияющих на бизнес областях; 2) разработку рыночных подходов и действий, которые могли бы привести к устойчивой конкурентоспособности; 3) объединение стратегических инициатив функциональных подразделений; 4) решение конкретных стратегических проблем, стоящих перед бизнесом.

Очевидно, что стратегия бизнеса охватывает все действия и новые подходы, которые руководители считают полезными с точки зрения рыночных сил, экономических тенденций и развития, нужд потребителей и демографической ситуации, новых законодательных и административных требований, а также всех остальных внешних факторов. Хорошая стратегия должна максимально соответствовать внешней ситуации, а если во внешней окружающей среде происходят значительные изменения, то корректировка стратегии осуществляется исходя из реальной потребности. Скорость, с которой компания должна реагировать на внешние изменения, определяется тем, насколько продолжительным будет развитие событий до того, как руководители смогут оценить их последствия, и сколько времени потребуется для того, чтобы сформировать стратегический ответ. Конечно, некоторые внешние изменения могут потребовать незначительной реакции или не потребовать вообще никакого ответа, тогда как другие предполагают существенный пересмотр стратегии. Иногда изменения внешних условий могут создать непреодолимые стратеги-

Рис. 2-3. Основные элементы стратегии бизнеса

ческие барьеры, например, производители сигарет столкнулись с жестким вызовом в связи с развертыванием кампании против курения.

Сильную стратегию бизнеса отличает от слабой способность его разработчика *установить серию действий и подходов, обеспечивающих создание устойчивого конкурентного преимущества.* При наличии конкурентного преимущества компания имеет перспективы добиться успеха в отрасли и получить прибыльность выше средней по отрасли. Без такого преимущества компания рискует оказаться побежденной сильными конкурентами и запертой в области посредственных показателей хозяйственной деятельности. Формирование стратегии бизнеса, создающей устойчивое конкурентное преимущество, имеет три грани: 1) принятие решения о том, где компания имеет наибольшие шансы получения конкурентного преимущества; 2) разработку таких свойств продукции или услуг, которые обладают значитель-

Стратегия бизнеса становится мощной, когда она создает значительное и устойчивое конкурентное преимущество. Она является слабой, когда результатом ее реализации становится отсутствие конкурентного преимущества.

ной привлекательностью для потребителей и могут выделить компанию среди конкурентов; 3) нейтрализацию конкурентных действий компаний-соперников.

Стратегия компании в области конкуренции может быть наступательной и оборонительной. Некоторые действия могут быть агрессивными, бросающими прямой вызов рыночным позициям конкурентов, другие представляют собой реакцию на предпринимаемые конкурентами действия. К трем наиболее часто используемым конкурентным подходам относятся: 1) стремление стать производителем с самыми низкими затратами в отрасли (т.е. стремление получить конкурентное преимущество перед соперниками на основе низких издержек); 2) индивидуализация или дифференциация продукции на основе более высокого качества или лучшего ее функционирования, лучшего обслуживания потребителей или лучшего оформления продукции, за счет технологических преимуществ или необычной ценности продукции; 3) внедрение в узкую рыночную нишу и завоевание конкурентного преимущества за счет лучшего, чем у конкурентов, удовлетворения специальных потребностей и особых вкусов своих покупателей.

В отношении внутренней ситуации стратегия бизнеса должна предусматривать действия по повышению квалификации и возможностей, необходимых для достижения конкурентного преимущества. Успешная стратегия бизнеса обычно направлена на обеспечение исключительной компетентности компании в одной или нескольких сферах деятельности, важнейших для стратегического успеха, а затем на использование этой компетентности как основы для завоевания конкурентного преимущества перед соперниками. *Исключительная или основная компетентность* – это то, что компания делает особенно хорошо по сравнению с конкурентами. Таким образом, она представляет собой источник конкурентной устойчивости. Основная компетентность может относиться к научным исследованиям и разработкам, технологическому мастерству, производственным возможностям, системе продаж и распределения, обслуживанию потребителей или к чему-то еще, что является важным, с точки зрения конкуренции, аспектом создания, производства и сбыта продукции или услуг компании. *Основная компетентность – это базис конкурентного преимущества, поскольку она представляет собой специализированный опыт, которого конкуренты не имеют и не могут легко получить.*

На широком внутреннем фронте стратегия бизнеса должна быть направлена на объединение стратегических инициатив различных функциональных областей компании (закупки, производство, научные исследования и разработки, финансы, трудовые ресурсы, продажи, маркетинг и распределение).

Стратегия бизнеса включает также план действий по решению особых стратегических проблем, характерных для конкурентной позиции только этой компании и ее внутренней ситуации (например, целесообразно ли создавать новые мощности, заменять устаревшее оборудование, увеличивать расходы на научные исследования и разработки перспективной технологии или снизить бремя расходов на выплату процентов). Составление такой стратегии, которая отражала бы специфическую ситуацию данной компании, является одной из причин того, почему каждая из компаний в отрасли имеет свою стратегию бизнеса.

Бремя ответственности за стратегию бизнеса ложится на плечи его руководителя. Даже если руководитель бизнеса непосредственно не участвует в работе по формированию стратегии, предпочитая делегировать решение большей части задач другим, он все равно несет полную ответственность за стратегию и результаты ее реализации. Руководитель бизнеса, как главный стратег этого бизнеса, несет от-

ветственность еще, по крайней мере, за две области. Во-первых, он должен следить за тем, чтобы поддерживающие стратегии каждой из основных функциональных служб бизнеса были хорошо продуманы и не противоречили друг другу. Во-вторых, он должен, если это требуется, получить одобрение со стороны высшего руководства (совета директоров или руководителей корпоративного уровня) основных стратегических действий и информировать о важнейших достижениях, отклонениях от планов и потенциальном пересмотре стратегии. В диверсифицированных компаниях руководители бизнесов могут иметь и дополнительную обязанность, заключающуюся в контроле за тем, чтобы цели и стратегия бизнеса соответствовали целям и стратегии корпорации.

Термин *функциональная стратегия* относится к управленческому плану конкретного подразделения или ключевой функциональной области бизнеса. Например, маркетинговая стратегия компании представляет собой управленческий план работы маркетингового отдела. Компании необходимо иметь функциональные стратегии для каждого основного подразделения и важной части бизнеса: научных исследований и разработок, производства, отдела маркетинга, сервисной службы, распределения, финансов, отдела кадров и т.д. Функциональные стратегии, хотя они и имеют более узкую сферу деятельности, чем стратегия бизнеса, добавляют важные детали к общему плану бизнеса установлением тех действий, подходов и практических методов, которые будут использоваться при управлении конкретным подразделением или функциональной службой. Главная задача функциональной стратегии заключается в *поддержке* общей стратегии бизнеса компании и ее конкурентных подходов. Связанная с этим задача состоит в создании управленческой «дорожной карты», на которой был бы проложен путь достижения целей и выполнения миссии функциональной области. Таким образом, функциональная стратегия производства представляет собой план того, как производство будет управляться для поддержания стратегии бизнеса, достижения производством своих целей и выполнения своей миссии. Функциональная стратегия в финансовой области представляет собой план того, как будут управляться финансы для поддержки стратегии бизнеса, достижения финансовым управлением своих целей и выполнения им своей миссии.

Функциональная стратегия представляет собой управленческий план работы основных функциональных подразделений бизнеса: научных исследований и разработок, производства, отдела маркетинга, сервисной службы, распределения, финансов, отдела кадров и т.д. Бизнес должен иметь столько же функциональных стратегий, сколько и основных функциональных служб.

Ответственность за формирование стратегии на функциональном уровне обычно делегируется руководителю соответствующего функционального подразделения, если руководитель всего бизнеса не решит оказать на эту работу большее влияние. При формировании стратегии руководитель функционального подразделения часто работает в тесном контакте со своими подчиненными, руководителями других функциональных подразделений и руководителем бизнеса. Если функциональные руководители будут разрабатывать свои стратегии независимо друг от друга и от руководителя бизнеса, то возникнет высокая вероятность создания нескоординир-

рованных и противоречащих друг другу стратегий. Создание совместимых, взаимно укрепляющих друг друга функциональных стратегий – важнейшее условие максимальной поддержки общей стратегии бизнеса. Проще говоря, стратегии маркетинга, производства, финансов и трудовых ресурсов должны быть согласованы, а не служить только своим узким функциональным целям. Координация стратегий функциональных служб может быть достигнута в стадии обсуждения. Если несогласованные стратегии направляются на окончательное утверждение, то руководитель бизнеса должен выявить возможные конфликты и разрешить их.

Оперативная стратегия относится к еще более узким стратегическим инициативам и подходам при управлении ключевыми производственными единицами (предприятиями, торговыми участками, распределительными центрами) и при решении повседневных оперативных задач, имеющих стратегическое значение (рекламные кампании, приобретение материалов, управление запасами, техническое обслуживание, поставки). Оперативные стратегии, хотя они имеют еще меньший масштаб, добавляют новые детали и делают более законченными функциональные стратегии и план всего бизнеса. Ответственность за разработку оперативной стратегии обычно делегируется руководителю нижнего звена под контролем и при одобрении руководителем более высокого уровня.

Оперативные стратегии определяют, как управлять ключевыми подразделениями бизнеса (предприятиями, торговыми участками, распределительными центрами) и как решать стратегически важные оперативные задачи (рекламные кампании, приобретение материалов, управление запасами, техническое обслуживание, поставки).

Хотя оперативная стратегия находится на самом нижнем уровне иерархии формирования стратегий, ее значение не следует приуменьшать. Например, головное предприятие, не выполнившее свою стратегию по достижению объема производства, себестоимости и качества, может сделать невозможным достижение целей компании по продажам и прибылям и свести на нет стратегические усилия компании по созданию представления о качестве продукции у потребителей. Никто не может верно оценить важность стратегического действия на организационном или управленческом уровне в самом начале его осуществления.

Руководители нижнего уровня являются частью команды организации, осуществляющей формирование стратегии, поскольку многие оперативные подразделения имеют стратегически важные оперативные цели и должны иметь планы стратегических действий, чтобы достичь целей. Региональный руководитель должен иметь стратегию, отражающую региональную ситуацию и соответствующие ей цели. Руководитель предприятия для достижения своих целей должен следовать плану предприятия, являющемуся частью общего производственного плана компании, и иметь дело со всеми стратегическими проблемами, присутствующими в этом плане. Занимающийся рекламой руководитель должен иметь стратегию максимального охвата аудитории и максимального роста продаж при данных затратах на рекламу. Два приведенных ниже примера показывают, каким образом оперативная стратегия поддерживает стратегии более высоких уровней.

- Компания, осуществляющая стратегию низких цен и больших объемов производства и нуждающаяся в снижении производственных затрат, предпринимает усилия для повышения производительности работника на 10%. Чтобы внести вклад в повышение производительности: 1) руководитель, занимающийся приемом на работу, разработал стратегию собеседования и проверки претендентов, позволяющую отобрать самых квалифицированных и имеющих наивысшую мотивацию кандидатов; 2) руководитель информационных систем нашел способ использовать офисную информационную систему для увеличения производительности работников офиса; 3) руководитель, занимающийся вопросами заработной платы, разработал усовершенствованную систему поощрения, вознаграждающую производственных работников за повышенную производительность труда; 4) руководитель отдела закупок разработал программу быстрого и дешевого приобретения нового, более производительного инструмента и оборудования.
- Дистрибьютор сантехнического оборудования делает акцент на быстрой доставке и точном выполнении заказов, как на главном подходе к обслуживанию заказчиков. Для реализации этой стратегии руководитель склада: 1) разработал стратегию управления запасами, позволяющую полностью исполнять 99% всех заказов без задержки каких-либо позиций; 2) установил стратегию работы с персоналом, которая позволяет осуществлять отгрузку всех заказов в течение 24 часов.

В предыдущих разделах мы подчеркивали, что *стратегический план компании является синтезом стратегий*, разработанных на различных уровнях организационной иерархии. Чем больше предприятие, тем больше источников стратегических инициатив оно имеет. Управленческие усилия по определению стратегических задач продолжаются до тех пор, пока отдельные уровни стратегии не будут объединены в логически последовательную, обоснованную систему. Идеальным будет тот случай, когда отдельные элементы и уровни стратегии будут подходить друг к другу, как кусочки в игре-загадке «Собери картинку». Объединенные цели и стратегии не могут появиться в результате неуправляемого процесса, при котором руководители на каждом уровне ставят цели и разрабатывают стратегии независимо друг от друга. Действительно, руководители на функциональном и оперативном уровнях обязаны устанавливать такие задачи по производительности и разрабатывать такие стратегические действия, которые помогли бы бизнесу достигнуть его целей и сделали бы стратегию бизнеса более эффективной.

Объединение целей и стратегий от высшего до низшего уровней управления не может произойти в результате неуправляемого процесса, при котором руководители на каждом уровне обладают автономией в области установления целей и формирования стратегии.

Согласование целей и стратегий от элемента к элементу, от уровня к уровню может оказаться очень продолжительным и безрезультатным, требующим многочисленных консультаций и совещаний, ежегодных процедур изучения и одобрения стратегии, умения использовать метод проб и ошибок, а также месяцев (а иногда

и лет) для достижения единогласия. Стратегический консенсус и стремление к концентрации внимания всех руководителей и всех подразделений на том, что является наилучшим для всего предприятия (в противоположность тому, что является наилучшим для их подразделений или собственной карьеры), часто становится препятствием к объединению всех слоев, целей и стратегий[9]. Широкого консенсуса особенно трудно достичь, когда имеется огромное число противоположных мнений и разногласий. Дискуссии руководителей относительно миссии организации, основных направлений деятельности, целей и стратегий часто приводят к горячим спорам и жестким разногласиям.

На рисунке 2-4 показаны места миссий, целей и стратегий в управленческой иерархии. Двусторонние стрелки указывают на одновременное присутствие взаимного влияния снизу вверх и сверху вниз на миссии, цели и стратегии на каждом уровне. Такие вертикальные связи, если ими управлять так, чтобы они способствовали координации, могут помочь объединить работу по определению направления развития и формированию стратегии многих руководителей. Чем теснее такая координация, тем прочнее связи между миссиями, задачами и стратегиями, разработанными различными структурными единицами организации. Такие прочные связи не позволяют организационным структурам отойти от стратегического курса всей компании.

Соответствие стратегии всего бизнеса, с одной стороны, и функциональной или оперативной стратегий, с другой стороны, вытекает из общеорганизационной взаимозависимости целей. Руководители на функциональном и оперативном уровнях обязаны устанавливать такие задачи по производительности и разрабатывать такие стратегические действия, которые помогли бы бизнесу достичь его целей и повысить эффективность стратегии бизнеса.

Однако на практике корпоративная миссия и миссия бизнеса, цели и стратегии должны быть ясно выражены и переданы на нижние уровни управленческой иерархии еще до того, как будет достигнут значительный прогресс по установлению целей и стратегий на функциональном и оперативном уровнях. Руководство и направляющие усилия должны спуститься с корпоративного уровня на уровень бизнеса и с уровня бизнеса на функциональный и оперативный уровни. Стратегический беспорядок, возникающий в организациях, когда старшие руководители не реализуют своих возможностей по жесткому контролю сверху вниз за выработкой целей и стратегий, аналогичен тому, что может случиться при игре футбольной команды, если тренер решит не требовать от игроков коллективной игры и разрешит каждому игроку поступать так, как тот сочтет наилучшим, с его точки зрения. В бизнесе, как и в спорте, все люди, формирующие стратегию, играют в одной команде. Они обязаны решать свои задачи по формированию стратегии таким образом, чтобы

[9] Функциональные руководители часто бывают более заинтересованы в достижении того, что является наилучшим для их области деятельности; для этого они создают свои «фракции» и объединяют своих работников и их организационное влияние вместо того, чтобы сотрудничать с другими функциональными руководителями для создания единой стратегии бизнеса. В результате очень часто стратегия, поддерживающая функциональную службу, вступает в конфликт с задачами других подразделений, что заставляет главного управляющего тратить время и энергию на улаживание разногласий между функциональными стратегиями и оказание поддержки тем стратегиям, которые реализуют более общий подход.

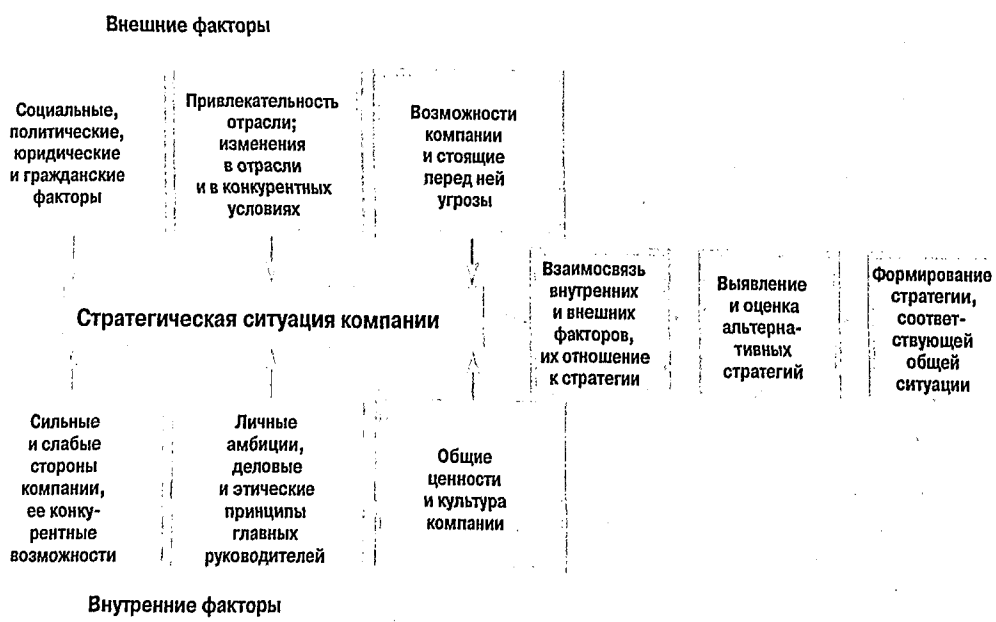
Уровень 1. Ответственность руководителей на уровне корпорации	**Сфера деятельности всей корпорации и стратегическая миссия**	**Цели и задачи на уровне всей корпорации**	**Стратегия на уровне корпорации**
	Двустороннее влияние	**Двустороннее влияние**	**Двустороннее влияние**
Уровень 2. Ответственность главных руководителей на уровне бизнеса	**Миссия на уровне бизнеса**	**Цели и задачи на уровне бизнеса**	**Стратегия на уровне бизнеса**
	Двустороннее влияние	**Двустороннее влияние**	**Двустороннее влияние**
Уровень 3. Ответственность руководителей главных функциональных служб внутри бизнеса или подразделения	**Миссия на уровне функциональной службы**	**Цели на уровне функциональной службы (производство, маркетинг, финансы и т.д.)**	**Стратегия на уровне функциональной службы (производство, маркетинг, финансы и т.д.)**
	Двустороннее влияние	**Двустороннее влияние**	**Двустороннее влияние**
Уровень 4. Ответственность руководителей производств, территориальных подразделений и функциональных руководителей низшего уровня	**Миссия на уровне подразделения**	**Цели на уровне подразделения или территориальной структуры**	**Оперативная стратегия**

Место миссий, целей и стратегий в управленческой иерархии

результаты были полезны для всей компании, а не отвечали интересам только каких-либо групп людей или подразделений. Стратегия компании только тогда обладает полной мощью, когда все ее многочисленные элементы объединены. Это означает, что процесс формирования стратегии в большей степени направлен сверху вниз, а не снизу вверх. Руководители нижнего уровня не могут разработать хорошую стратегию, не понимая долгосрочных целей компании и стратегий на высшем уровне.

Процесс формирования стратегии включает множество ситуаций. На рис. 2-5 показаны основные факторы, влияющие на выбор стратегии компании. Взаимодействие этих факторов и влияние, которое каждый из них оказывает на процесс формирования стратегии, варьируют от компании к компании. Не существует двух стратегических выборов, осуществляемых в одинаковых условиях. Даже в одной и той же отрасли ситуационные факторы настолько отличаются для различных компаний, что каждая из них должна осуществлять свою собственную стратегию. Поэтому тщательное исследование всех разнообразных ситуационных факторов – внешних и внутренних – исходная точка формирования стратегии.

То, что предприятие может и не может закладывать в свою стратегию, определяется тем, что является законным, социально приемлемым, соответствует политике правительства и его нормативным актам, а также тем, что требуется гражданскому обществу.



Факторы, влияющие на выбор стратегии компании

Внешние воздействия могут возникать и из других источников: от групп, объединенных общими интересами, ради эффективности исследовательских отчетов, из-за страха нежелательных политических действий и возникновения негативного мнения о компании. На стратегии многих компаний оказывают влияние общественная обеспокоенность в отношении здоровья и качества пищи, злоупотребления алкоголем и наркотиками, утилизации опасных производственных отходов, сексуальных домогательств и влияния закрытия предприятий на местные общины. Американская озабоченность размером импорта и политические дебаты относительно введения таможенных тарифов для ликвидации хронического дефицита США во внешней торговле явились основой стратегического решения японских и европейских компаний о размещении предприятий на территории США. Распространение информации об опасности холестерина заставило большинство компаний пищевой промышленности удалить из своей продукции жирные составляющие и заменить их менее жирными, несмотря на то, что это потребовало дополнительных затрат.

Социальные, политические, юридические и гражданские факторы ограничивают стратегические действия компании, которые она может или должна совершить.

Учет социальных ценностей и приоритетов, интересов местных общин и возможных обременительных требований законодательства или нормативных актов — это обязательная часть анализа внешней ситуации для все большего и большего числа компаний. Это очень разумная практика, если учитывать мощное давление общественного мнения и опасность неблагоприятного отношения со стороны средств массовой информации. Задача формирования социально ответственной стратегии организации заключается в: 1) ведении организационной деятельности в границах, которые считаются этичными и соответствующими общественным интересам; 2) позитивном отношении к возникающим социальным приоритетам и ожиданиям; 3) демонстрации готовности к принятию заблаговременных мер для исключения конфронтации с требованиями нормативных актов; 4) балансировании между интересами акционеров и общества в целом; 5) сохранении статуса добропорядочного гражданина своего общества.

Социальная ответственность корпорации демонстрируется в ее заявлении о миссии. Например, Джон Хэнкок закончил свое заявление о миссии следующим предложением:

> «В намерении выполнить эту миссию мы будем стремиться служить примером соблюдения наивысших стандартов деловой этики и моральных качеств. Мы сознаем нашу корпоративную ответственность за социальное и экономическое благополучие общества».

Следующее заявление расположенной в городе Сент-Луис компании *Union Electric* является частью ее официальной политики:

> «Как частное предприятие, на которое возложено предоставление важных коммунальных услуг, мы признаем нашу гражданскую ответственность за общество, которое мы обслуживаем. Мы будем способствовать расширению

и росту благосостояния этого общества и будем участвовать в общественных действиях, направленных на достижение этих целей, поскольку мы верим, что таким должен быть как добропорядочный гражданин, так и хороший бизнес».

Привлекательность отрасли и условия конкуренции – это важнейшие факторы, определяющие формирование стратегии. Оценка компанией отрасли и конкурентной окружающей среды оказывает непосредственное воздействие на то, каким образом компания должна занять позицию в отрасли, и на ее главный подход к конкурентной стратегии. Если интенсивность конкуренции быстро нарастает, компания должна отвечать стратегическими действиями, направленными на защиту ее позиции. Новые действия со стороны конкурирующих компаний, изменения прибыльности отрасли, а также новые технологические решения могут изменить условия достижения конкурентного успеха и потребовать пересмотра стратегии. Если компания приходит к выводу, что окружающая среда отрасли изменяется в неблагоприятном направлении и что было бы предпочтительным инвестировать ресурсы компании в какую-либо другую отрасль, то можно начать реализацию стратегии сокращения капиталовложений с последующим закрытием бизнеса. Поэтому можно сказать, что определяющий стратегию руководитель должен скрупулезно изучать отрасль и конкурентные условия в ней.

Стратегия компании должна четко соответствовать условиям отрасли и конкуренции.

Открывающиеся перед компанией деловые возможности и угрозы, возникающие в результате изменений окружающей компанию среды, являются ключевыми факторами, оказывающими влияние на ее стратегию. И те и другие требуют стратегических действий. Стратегия компании должна быть нацелена на использование наилучших возможностей роста, особенно тех, которые обещают длительную конкурентоспособность и рост прибыльности. Аналогичным образом стратегия должна преобразовываться для обеспечения защиты от внешних угроз в настоящем и будущем. Для того чтобы стратегия была успешной, она должна правильно учитывать рыночные возможности и внешние угрозы. Это означает, что должны быть определены наступательные действия для обеспечения использования компанией наиболее многообещающих рыночных возможностей и оборонительные действия, способствующие защите конкурентной позиции компании и ее долгосрочной прибыльности.

Хорошо продуманная стратегия нацеливает на использование наилучших возможностей для роста компании и на защиту от внешних угроз ее благополучия и будущей деятельности.

Опыт показывает, что руководство компании должно строить свою стратегию на том, что компания делает хорошо, и исключать такие стратегии, успех которых базируется на том, что компания делает недостаточно хорошо или не делает вообще. Короче говоря, *стратегия должна соответствовать сильным сторонам и конкурентным возможностям компании.* Стремление использовать возможность, не подкрепленное организационной компетентностью и ресурсами, является глупостью. Сильные стороны компании делают привлекательными некоторые возможности и стратегии, тогда как слабости и реальная конкурентная рыночная позиция делают некоторые стратегии рискованными или даже не подлежащими рассмотрению.

Стратегия компании должна строиться на том, что компания делает хорошо (т.е. на ее *сильных сторонах* и конкурентных возможностях). Опасно строить стратегию на том, что компания делает недостаточно хорошо (т.е. на ее организационных и конкурентных слабостях).

Одним из важнейших внутренних соображений при формировании стратегии является вопрос о том, обладает ли компания такой силой или компетентностью, которая позволит ей успешно реализовать стратегию, либо сможет ли она их создать. Сила организации (или то, что она делает особенно хорошо) является важным фактором формирования стратегии, потому что она определяет: 1) квалификацию и способности для использования конкретной возможности; 2) конкурентное преимущество, которое она может обеспечить компании на рынке; 3) потенциал, который делает ее краеугольным камнем стратегии. Наилучшим путем достижения конкурентоспособности является выявление сильных сторон компании, удовлетворяющих одному или нескольким требованиям рыночного успеха там, где конкуренты не обладают соответствующей компетентностью и не могут оказать противодействие без значительных затрат или могут это сделать только в течение продолжительного времени[10].

Даже если компания не обладает выдающейся компетентностью (многие ею не обладают), то она все равно должна строить стратегию в соответствии со своим конкретным опытом и располагаемыми ресурсами. Не имеет смысла разрабатывать такой стратегический план, который не может быть выполнен с использованием имеющихся квалификации и ресурсов.

Руководители не могут объективно оценить, какому стратегическому курсу необходимо следовать. На их оценки часто оказывает влияние их собственное видение того, как должна конкурировать компания, какую позицию она должна занимать, какой имидж и репутацию должна иметь. Случайные наблюдения и систематиче-

[10] David T. Kollat, Rodger D. Blackwell, and James F. Robeson, *Strategic Management* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1972), p. 24.

Личные амбиции, деловая философия и этические принципы руководителей обычно отражаются на качестве стратегии.

ские исследования показывают, что личные амбиции и ценности, деловая философия, отношение к риску и этические принципы руководителей оказывают огромное влияние на стратегию[11]. Иногда влияние личных ценностей, опыта и эмоций руководителя бывает осознанным и преднамеренным, в других случаях оно может быть непроизвольным. Как сказал один из специалистов, объясняя влияние личных факторов на стратегию: «Люди должны вкладывать в это дело всю свою душу»[12].

Заслуживают внимания несколько примеров того, как деловая философия и личные ценности влияют на процесс формирования стратегии. Японские менеджеры – активные сторонники таких стратегий, которые создают долгосрочную перспективу и направлены на создание рыночной доли и конкурентной позиции. В отличие от них некоторые американские руководители корпораций и финансисты с *Уолл-стрит* подвергаются критике за придание слишком большого значения краткосрочным прибылям за счет долгосрочных конкурентных позиций и за слишком большую приверженность таким стратегиям, которые включают финансовую игру с активами (выкуп контрольного пакета акций с помощью кредитов и скупку собственных акций), а не использование корпоративных ресурсов для долгосрочных стратегических инвестиций. Японские компании также демонстрируют собственный подход к роли поставщиков. Их стратегия выбора поставщиков предполагает установление долгосрочных партнерских отношений с основными поставщиками, потому что, по их мнению, тесное сотрудничество из года в год с одним и тем же поставщиком улучшает качество и надежность поставляемых деталей, позволяет обеспечить своевременную доставку и снижает затраты на управление запасами. Традиционным стратегическим подходом американских и европейских компаний является сталкивание поставщиков друг с другом и заключение краткосрочных сделок с теми из них, кто предлагает наилучшую цену и обещает приемлемое качество.

Отношение к риску также оказывает значительное влияние на стратегию. Не любящие риска руководители склоняются к «консервативным» стратегиям, минимизирующим последующий риск, приносящим быструю отдачу и создающим краткосрочные прибыли. Склонные к риску руководители выбирают оппортунистические стратегии, при которых рискованные действия могут дать высокую отдачу в долгосрочном плане. Такие люди предпочитают новые технические решения воспроизведению старого и наступательные действия оборонительным для защиты существующего положения.

Личные ценности руководителей также влияют на этические качества стратегии компании. Руководители с прочными этическими убеждениями прилагают все усилия для того, чтобы их компании соблюдали строгий этический кодекс во всех аспектах бизнеса. Они энергично возражают против такой практики, как дача и получение взяток, очернение продукции конкурентов и приобретение влияния с

[11] См., например: William D. Guth and Renato Tagiuri, «Personal Values and Corporate Strategy», *Harvard Business Review* 43, no. 5 (September-October 1965), pp. 123–132; Kenneth R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, 3rd ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1987), chap. 4; Richard F. Vancil, «Strategy Formulation in Complex Organizations», *Sloan Management Review* 17, no. 2 (Winter 1986), pp. 4–5.

[12] Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, p. 63.

помощью политических пожертвований. Примерами таких случаев, когда стратегические действия компаний не соответствуют высоким этическим нормам, являются начисление чрезмерных процентов на балансы кредитных карт, торговля по принципу «поймать и отвлечь» покупателя, продолжение рекламирования продукции, относительно которой имеются подозрения в ее небезопасности, и использование ингредиентов, о которых известно, что они вредны для здоровья.

Политика компании, ее практика, традиции, философские взгляды и способы ведения бизнеса образуют вместе специфическую культуру компании. Стратегические действия компании обычно отражают ее культурные особенности и управленческие ценности. В некоторых случаях основные убеждения и культурные взгляды могут доминировать при выборе стратегического решения. Это объясняется тем, что культурные ценности и убеждения становятся настолько неотъемлемой частью стратегического управленческого мышления и вызванных им действий, что обусловливают предпринимательскую реакцию на внешние события. У таких компаний имеются базирующиеся на культурных представлениях правила, касающиеся того, каким образом следует решать стратегические проблемы и какие стратегические действия следует рассматривать, а от каких отказываться. Это отчасти объясняет, почему компании стремятся завоевать хорошую репутацию с точки зрения таких стратегических свойств, как технологическое лидерство, внедрение новой продукции, приверженность высшему мастерству, склонность к проведению успешных финансовых операций, стремление к быстрому росту с помощью приобретения других компаний, твердая ориентация на потребности человека, особый упор на обслуживание потребителя и его полное удовлетворение.

Ценности и культура компании могут быть решающими при определении того, какие виды стратегических действий следует рассмотреть, а какие отвергнуть.

В последние годы многие компании начали сообщать, на каких убеждениях и ценностях базируются их деловые подходы. Одна компания выразила свои убеждения и ценности следующим образом:

> «Нас приводит в действие рынок. Мы считаем, что функциональное совершенство в сочетании с коллективной работой, охватывающее функции и центры прибыли, – важнейший фактор, обеспечивающий достижение наилучшей эффективности. Мы считаем, что люди – это фундамент, на котором будут базироваться все наши достижения. Мы считаем, что искренность, честность и добросовестность должны стать краеугольным камнем наших взаимоотношений с потребителями, клиентами, поставщиками, акционерами и работниками».

Сэм Уолтон, основатель компании *Wal-Mart*, был горячим приверженцем скромности, трудолюбия, постоянного совершенствования, внимательного отношения к клиентам и искренней заботы о работниках. Преданность компании этим

ценностям глубоко проникла в ее стратегию, включающую низкие цены, высокое качество товаров, дружественное обслуживание, высокую производительность благодаря творческому использованию технологий и жестким требованиям к поставщикам[13]. У компании *Hewlett-Packard* главные ценности, называемые внутри компании «путь *HP*», включают участие работников в успехах компании, демонстрацию доверия и уважения к работникам, предложение потребителям продукции и услуг высочайшего качества, искреннюю заинтересованность в эффективном решении проблем своих потребителей, придание прибыли акционеров наивысшего приоритета, исключение долгосрочных заимствований для финансирования роста производства, индивидуальную инициативу и творчество, коллективную работу и ощущение себя полноправным членом корпорации[14]. Системы ценностей компаний *Wal-Mart* и *Hewlett-Packard* глубоко проникли в среду руководителей и работников компаний и разделяются ими. Когда это происходит, ценности и убеждения становятся большим, чем банальное выражение симпатий, они становятся образом жизни внутри компании[15].

Стратегия должна быть этичной. Она должна включать правомерные действия и исключать неправомерные, в противном случае она не пройдет тест на соответствие нормам морали. Это означает нечто большее, чем просто соответствие требованиям закона. Этические и моральные нормы идут дальше юридических запретов и формулировки «не делай этого» к проблеме морального долга, словам «можно» и «нельзя». Этика рассматривает моральные обязательства человека и принципы, на которых они базируются[16].

Любое предпринимаемое компанией стратегическое действие должно быть этичным.

Каждый бизнес несет моральную ответственность перед пятью категориями людей: собственниками-акционерами, работниками, потребителями, поставщиками и обществом в целом. Каждая из этих категорий влияет на организацию, а она влияет на них. Каждый из них участвует в предприятии и имеет свое мнение относительно того, что предприятие должно делать и как оно это должно делать[17]. Например, владельцы-акционеры вполне справедливо рассчитывают на получение прибыли на инвестированный капитал. Даже если инвесторы могут индивидуально различаться между собой по предпочтениям «прибыль сегодня

[13] Sam Walton with John Huey, *Sam Walton: Made in America* (New York: Doubleday, 1992); John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), pp. 17, 36.

[14] Kotter and Heskett, *Corporate Culture and Performance*, pp. 60–61.

[15] Другой пример влияния ценностей и убеждений см. в: Richard T. Pascal, «Perspectives on Strategy: The Real Story behind Honda's Success», в кн.: Glenn Carroll and David Vogel, *Strategy and Organization: A West Coast Perspective* (Marshfield, Mass.: Pitman Publishing, 1984), p. 60.

[16] Harry Downs, «Business Ethics: The Stewardship of Power», рабочий материал, предоставленный автором.

[17] Там же.

или прибыль потом», по терпимости к риску и по энтузиазму в отношении социальной ответственности, руководители бизнеса всегда несут ответственность за обеспечение прибыльного управления капиталовложениями собственников.

Ответственность компании перед своими работниками вытекает из уважения к чести и достоинству тех людей, которые вложили свою энергию в бизнес и экономическое благосостояние которых зависит от положения бизнеса. Принципиальное формирование стратегии требует, чтобы соблюдалась справедливость при принятии решений, касающихся работников, чтобы эти решения принимались на законных основаниях и учитывалось влияние стратегических изменений на жизнь работников. Наилучшим является тот случай, когда избранная стратегия повышает заинтересованность работников с точки зрения уровня заработной платы, перспектив продвижения по службе, гарантии занятости и общих условий труда. Противоположным является случай, когда избранная стратегия не должна ухудшать положения работников. Даже в кризисных ситуациях, когда невозможно исключить отрицательное воздействие на работников, бизнес обязан минимизировать все трудности, возникающие в форме сокращения рабочей силы, закрытия предприятий, перемещения рабочей силы и предприятий, переподготовки рабочей силы или снижения доходов.

Компания несет моральную ответственность перед своими владельцами, работниками, потребителями, поставщиками, общиной, в которой она работает, и перед обществом в целом.

Ответственность перед потребителями проистекает из ожиданий, которые сопровождают приобретение товара или услуги. Неправильное понимание этой ответственности привело к созданию законов об ответственности производителей и многочисленных контролирующих агентств, осуществляющих защиту потребителей. Однако все еще продолжают возникать связанные со стратегией этические проблемы всех видов. Должен ли продавец информировать покупателей о содержании своей продукции, особенно, если она включает такие ингредиенты, которые, хотя официально и разрешены к употреблению, но подозреваются в потенциально вредном влиянии на организм? Этично ли для производителя алкогольной продукции финансировать торжественные мероприятия в колледже, если известно, что большинство студентов моложе 21 года? Этична ли вообще реклама табачных компаний (даже если она и законна)? Этично ли производить и продавать продукцию, имеющую дефектные детали или неудачную конструкцию тогда, когда это проявляется только после истечения срока гарантии?

Моральная ответственность компании перед поставщиками проистекает из рыночных взаимоотношений, существующих между ними. Они оба являются партнерами и соперниками одновременно. Они действуют как партнеры, потому что качество деталей поставщика влияет на качество продукции компании. Но они и противники, потому что поставщик стремится к максимально высоким ценам и прибылям, которые он может получить, а покупатель хотел бы, чтобы цены были минимальными, качество более высоким, а обслуживание еще более быстрым. В своих взаимоотношениях с поставщиком компания стоит перед несколькими этическими проблемами. Этично ли угрожать поставщику прекращением закупок, если он не соглашается разорвать свои отношения с вашими главными конкурен-

тами? Этично ли сообщать цену, предлагаемую одним поставщиком, его конкуренту? Этично ли принимать подарки от поставщиков? Этично ли оплачивать услуги поставщика наличными?

Моральная ответственность компании перед обществом в целом проистекает из ее статуса члена общины и института общества. Местная общественность и общество в целом обоснованно считают, что бизнес должен быть добропорядочным гражданином: платить свою справедливую долю налогов для обеспечения пожарной команды и полиции, уборки мусора, строительства и содержания дорог и т.д., а также следить за тем, чтобы его деятельность не оказывала отрицательного влияния на окружающую среду и общину, в которой этот бизнес работает. Общество и общественные интересы должны признаваться и им должно уделяться не меньшее внимание, чем остальным четырем категориям. Является ли компания хорошим «членом общества», определяется в конечном счете тем, поддерживает ли она деятельность муниципальных учреждений, стимулирует ли она своих работников к активному участию в муниципальных мероприятиях, уделяет ли она достаточное внимание охране здоровья и безопасности труда, принимает ли на себя ответственность за уменьшение загрязнения окружающей среды, сотрудничает ли с административными органами и профсоюзами, а также демонстрирует ли высокие этические стандарты.

Практическая реализация моральной ответственности. Руководители ответственны за управление предприятием, поэтому понимание руководителями их моральной ответственности и ожиданий тех, перед кем они несут эту ответственность, определяет, будет ли стратегия отражать этическое поведение и как она это будет делать. Идеальным является такой подход, когда руководители взвешивают стратегические решения с точки зрения каждой из категорий и в случае возникновения конфликта стараются найти рациональный, объективный и справедливый баланс интересов пяти категорий людей, перед которыми каждый бизнес несет моральную ответственность. Если люди, относящиеся к любой из пяти категорий, приходят к выводу, что руководство не выполняет своих обязанностей, то они могут исправить ситуацию. *Акционеры* могут апеллировать к совету директоров на ежегодном собрании или продать свои акции. *Работники* могут организовать профсоюз и вступить в коллективные переговоры с руководством или подыскать другую работу. *Потребители* могут переключиться на товары конкурентов. *Поставщики* могут найти других покупателей или использовать иные рыночные альтернативы. Местные жители и общество могут также предпринять различные меры — от проведения маршей протеста до стимулирования политических и правительственных действий[18].

Руководство, которое действительно соблюдает деловую этику и признает социальную ответственность корпораций, действует не пассивно, а активно при соединении этики со стратегическими действиями. Оно отказывается от этически или морально сомнительных возможностей; не работает с поставщиками, занимающимися такими делами, которые компания не может считать допустимыми; производит продукцию, которая безопасна в употреблении; принимает на работу таких людей, моральные принципы и поведение которых соответствуют принципам

[18] Harry Downs, цит. выше.

и этическим нормам компании; стремится к сокращению любого возможного загрязнения окружающей среды; думает о том, как делается их бизнес, являются ли их действия честными и соответствующими этическим нормам. В иллюстративной вставке 7 приведены моральные обязательства корпорации *Harris* перед всеми контактирующими с ней людьми.

Что является критерием отказа от стратегии? Как может руководитель оценить, какая из стратегий более всего подходит для его компании? По каким признакам можно определить, успешна или нет данная стратегия? Для оценки достоинств одной стратегии по сравнению с другой и для определения того, насколько хороша данная стратегия, можно использовать три теста.

Тест на соответствие. Хорошая стратегия точно соответствует внутреннему и внешнему положению компании. Без такого соответствия приемлемость стратегии представляется сомнительной.

Тест на конкурентоспособность. Хорошая стратегия ведет к устойчивой конкурентоспособности. Чем выше конкурентоспособность, которую стратегия помогает создать, тем выше ее мощность и эффективность.

Тест на производительность. Хорошая стратегия ведет к повышению производительности компании. Под ростом производительности чаще всего понимают либо увеличение прибыльности, либо повышение долгосрочной прочности бизнеса и улучшение его конкурентных позиций.

Стратегические альтернативы, которые оцениваются как имеющие невысокий потенциал по одному или нескольким из этих критериев, являются кандидатами на исключение из дальнейшего рассмотрения. Стратегия, которая оценивается как имеющая наивысший потенциал по всем трем критериям, может рассматриваться как наилучшая и самая привлекательная альтернатива. После принятия стратегии и по прошествии времени, достаточного для оценки результатов, те же самые тесты могут быть использованы для оценки того, как стратегия работает. Чем больше области, в которых стратегия при ее реализации на реальном рынке удовлетворяет всем трем критериям, тем с большей уверенностью ее можно характеризовать как успешную.

Стратегия не будет успешной, если не будет соответствовать положению предприятия, обеспечивать устойчивую конкурентоспособность и улучшать работу компании.

Существуют, конечно, и другие, дополнительные критерии для оценки достоинств конкретной стратегии, а именно: ясность, внутренняя непротиворечивость всех составных частей, своевременность, соответствие личным ценностям и намерениям ключевых руководителей, степень риска и гибкость. В тех случаях, когда это приемлемо, проверки по таким критериям могут дополнить описанные выше три теста.

Обязательства корпорации *Harris* перед акционерами

Корпорация *Harris* – главный поставщик информации, средств связи, полупроводниковых изделий, систем и услуг коммерческим и правительственным потребителям во всем мире. Компания использует передовые технологии для предоставления самых современных и экономически эффективных решений в области обработки и передачи данных, речи, текстов и видеоинформации. Объем продаж компании превосходит 2 млрд долл., в ней работает около 23 тыс. человек. В последнем годовом отчете компания сформулировала свои обязательства по удовлетворению ожиданий всех сотрудничающих с ней людей:

Потребители. В отношении потребителей наша цель состоит в достижении еще более высокой степени удовлетворения запросов путем предоставления высококачественных изделий и услуг с исключительными преимуществами на временной или постоянной основе по всему миру. Наши взаимоотношения с потребителями будут прямыми и этичными, а также будут осуществляться таким образом, чтобы создать атмосферу доверия и ответственности.

Акционеры. В отношении акционеров, собственников компании, наша цель состоит в достижении устойчивого роста дохода на акцию. Итоговая оценка стоимости акции в сочетании с величиной дивиденда должна приносить акционеру такой полный доход на инвестицию, который был бы конкурентоспособен с аналогичными инвестиционными возможностями.

Работники. Работники корпорации *Harris* являются наиболее ценным активом компании, и наша цель состоит в том, чтобы каждый из них был вовлечен и разделял успехи нашего бизнеса. Компания обязуется создать такую окружающую среду, которая стимулировала бы всех работников полностью использовать свои уникальные творческие и профессиональные способности, обеспечивать справедливое вознаграждение за труд, хорошие условия труда и возможности повышения квалификации и личного профессионального роста, ограниченные только индивидуальными способностями и желанием.

Поставщики. Поставщики – это жизненно важная часть наших ресурсов. Наша цель состоит в создании и поддержании взаимовыгодных партнерских отношений с поставщиками, разделяющими наше желание достигнуть новой, более высокой степени удовлетворения запросов потребителей путем постоянного улучшения качества продукции и услуг, своевременности выполнения своих обязательств и снижения затрат. Наши отношения с поставщиками будут искренними, этичными, и в этих отношениях мы будем руководствоваться наивысшими принципами коммерческой практики.

Местное общество. Наша цель – быть ответственным корпоративным гражданином. Под этим мы понимаем поддержку местных общественных, образовательных и деловых организаций, уважительное отношение к окружающей среде и содействие тому, чтобы работники корпорации *Harris* были хорошими гражданами и поддерживали местные программы. Нашим самым большим вкладом в благополучие тех мест, где расположены наши предприятия, будет успешная работа, которая поможет поддерживать стабильную занятость и создавать новые рабочие места.

Источник: Годовой отчет за 1988 г.

Компании и руководители решают задачу формирования стратегии по-разному. В небольших управляемых хозяином компаниях формирование стратегии осуществляется неофициально. Часто эта стратегия никогда не выражается в письменном виде, а существует только в голове предпринимателя и передается устно основным подчиненным. Однако в больших компаниях имеется тенденция разрабатывать планы в рамках годового цикла стратегического планирования (с выполнением заранее определенных процедур, составлением форм и графиков), включающего широкое участие руководителей, многочисленные исследования и совещания для обсуждения и одобрения. Чем более крупной и более диверсифицированной является компания, тем большее число руководителей считают, что лучше использовать четко определенный ежегодный процесс с составлением планов в письменном виде, их тщательным исследованием и официальным одобрением на всех уровнях.

Наряду с различными организационными вариациями процесса формирования стратегии имеются также различия в том, как руководители лично участвуют в анализе положения компании и обдумывании того, какую стратегию следует принять. Обычно руководители используют один из четырех основных стилей формирования стратегии[19].

Подход главного стратега. При таком подходе руководитель, исполняющий функции главного стратега и главного предпринимателя, сильно влияет на оценку ситуации, выбор стратегических альтернатив и детали стратегии. Это не означает, что руководитель лично выполняет всю работу, но он является «главным архитектором» стратегии и активно участвует в формировании некоторых или всех ее основных частей. Руководитель действует как командир и делает ставку на избранную стратегию.

Подход, связанный с делегированием полномочий другим. В этом случае руководитель делегирует полномочия на формирование стратегии другим людям, возможно, отделу стратегического планирования или целевой группе, составленной из доверенных подчиненных. Руководитель лично отходит в сторону от этой работы, получает информацию о том, как идут дела, из отчетов и устных бесед, дает инструкции, если таковые требуются, улыбается или хмурится, высказывая таким образом неформальные рекомендации, а затем ставит штамп «Одобрено» на стратегический план после его формального представления, обсуждения и единогласного принятия. В таких случаях руководитель редко включает что-то свое в рекомендации и лично вряд ли считает, что необходимо проявить *особое* старание для того, чтобы реализовать на практике некоторые или многие положения, записан-

[19] Это обсуждение основывается на работе: David R. Brodwin and L. J. Bourgeois, «Five Steps to Strategic Action», в кн.: Glenn Carroll and David Vogel, *Strategy and Organization: A West Coast Perspective* (Marshfield, Mass.: Pitman Publishing, 1984), pp. 168–178.

ные в «официальном стратегическом плане компании». Кроме того, обычно понятно, что если, по мнению руководителя, «изменятся условия, мы можем пойти дальше и несколько по-другому». Это дает руководителю определенную гибкость, позволяющую двигаться неторопливо или игнорировать некоторые подходы и действия, которые «при ближайшем рассмотрении могут оказаться не тем, что следует делать в настоящее время». Такой стиль формирования стратегии имеет преимущество, заключающееся в том, что руководитель имеет возможность выбора из тех стратегических идей, которые приходят снизу, и это создает основу для широкого и активного участия в процессе многих руководителей и функциональных служб. Недостаток подобного подхода обусловлен следующим: руководитель настолько оторван от официального процесса формирования стратегии, что не осуществляет реального стратегического лидерства, а вследствие такого положения дел подчиненные, скорее всего, относят стратегическое планирование не к таким важным делам, которые могли бы претендовать на личное время и внимание руководителя. В результате компания теряет способность к эффективной работе по установлению целей.

Часто разработанная в таких условиях стратегия ориентируется на краткосрочные цели и ответные действия, в большей степени отражает сегодняшние проблемы и не направлена на использование предприятием завтрашних возможностей.

Подход, связанный с сотрудничеством. При подобном подходе, занимающем среднее положение между двумя предыдущими, руководитель привлекает своих основных подчиненных к выработке такой стратегии, которая поддерживалась бы всеми участниками, и поэтому каждый из них старался бы ее успешно реализовать. Главное преимущество такого стиля формирования стратегии состоит в том, что те, кто берет на себя ответственность за создание стратегии, берет на себя ответственность и за ее реализацию. Младшие руководители, внесшие конкретный личный вклад в формирование стратегии, берут на себя обязательства по ее успешному выполнению. Когда подчиненные могут предложить свою часть общей стратегии, их можно рассматривать как ответственных за ее реализацию, и здесь уже не проходят заявления типа: «Я же говорил вам, что это нереальная идея».

Соревновательный подход. При использовании этого стиля руководитель не заинтересован ни в значительном персональном участии в разработке деталей стратегии, ни в утомительном и требующем много времени руководстве сотрудниками при участии в «мозговой атаке» или коллективном обсуждении. Идея состоит в стимулировании подчиненных к разработке, защите и реализации сильных стратегий. Предложения поступают к руководству от людей, которых можно было бы отнести к категориям «деятелей» и «следопытов». Руководители выступают в роли судей, оценивающих поданные им стратегические предложения. Такой подход эффективнее всего работает в больших диверсифицированных корпорациях, в которых директор-распорядитель не может лично руководить процессом формирования стратегий каждого из многочисленных бизнесов. Для того чтобы высшие руководители корпорации могли использовать людей, которые видят те стратегические перспективы, которые нельзя установить на корпоративном уровне, они должны делегировать инициативы по формированию стратегии руководителям на уровне бизнеса или филиала. Корпоративные руководители могут сформулировать главные стратегические направления как общеорганизационные принципы стратегического

видения, однако ключом к правильному формированию стратегии является стимулирование, поощрение новых стратегических инициатив, разработанных «победителем конкурса», который верит в их возможности и очень хочет их использовать. При таком подходе общая стратегия корпорации представляет собой сумму одобренных инициатив-победительниц.

Четыре основных управленческих подхода к формированию стратегии высвечивают несколько аспектов, связанных с появлением стратегии. В ситуации, когда руководитель лично выполняет функции «главного архитектора» стратегии, выбор стратегического курса является результатом его собственной оценки положения компании, его амбиций, духовных ценностей, деловой философии и мнения о том, какие действия должны быть предприняты в будущем. Сильно централизованное формирование стратегии работает хорошо, когда руководитель обладает полным пониманием того, что и как необходимо сделать. Главный недостаток такого подхода состоит в том, что сила стратегии всецело зависит от стратегических способностей одного человека. Такой стиль не может использоваться в крупных компаниях, в которых требуются многочисленные инициативы и задача формирования стратегии настолько сложна, что не может быть решена одним человеком.

Четыре основных подхода могут использовать руководители при разработке стратегии. Ни один из них не является лучшим, все они имеют свои достоинства и недостатки.

Однако коллективный метод формирования стратегии также связан с определенным риском. Часто возникшие в результате компромисса и остановившиеся на полпути стратегии бывают лишены смелых и творческих инициатив. В других случаях они отражают политический консенсус с результатом, определяемым влиятельными подчиненными, мощными функциональными подразделениями или коалициями, заинтересованными в признании их взглядов на то, какой должна быть стратегия. Политические решения и использование власти обычно имеют место в таких ситуациях, когда отсутствует общее мнение относительно того, какую стратегию следует принять. Подход, связанный с сотрудничеством, также создает условия для принятия политических решений, поскольку мощные подразделения и влиятельные специалисты имеют большие возможности для создания консенсуса в отношении предпочтительных для них мнений. При этом значительную опасность представляет подход, связанный с делегированием полномочий, в связи с недостаточным влиянием сверху вниз и отсутствием стратегического лидерства.

Соревновательный подход также имеет свои слабости. Достоинством этого метода является стимулирование подачи предложений и новых идей руководителями более низких организационных уровней. Индивидуумам, подавшим привлекательные стратегические предложения, предоставляются возможности и ресурсы для их реализации. Таким образом обеспечивается постоянное обновление стратегии и поддерживается восприимчивость компании к новым идеям. Однако вряд ли действия «победителей», пришедших из различных частей организации, образуют связную картину или указывают ясное стратегическое направление. При использовании этого метода высший руководитель должен убедиться, что предложения «победителей» увеличивают силу всей стратегии организации, в противном случае стратегические инициативы могут вызывать противоречащие друг другу действия, не имеющие обоснования с точки зрения всей организации.

Таким образом, все четыре метода решения задачи формирования стратегии имеют свои достоинства и недостатки. Все они могут привести к успеху или неудаче в зависимости от того, насколько хорошо осуществлялось руководство и насколько квалифицированные силы и эксперты принимали участие в формировании и оценке предлагаемых стратегий.

Задача определения направлений развития включает разработку миссии, установление целей и формулирование стратегии. В начале процесса установления целей руководители нуждаются в развитии видения того, куда необходимо вести организацию, и в ответе на вопрос: «Каким в настоящее время является наш бизнес и каким он должен быть в будущем?» Хорошо продуманная формулировка миссии помогает направить усилия организации по тому курсу, который наметило руководство, и создать ощущение организационного единства. Эффективное видение должно быть ясным, стимулирующим и вдохновляющим, оно готовит компанию к будущему и имеет значение для рынка. Хорошо продуманная и ясно сформулированная миссия служит маяком при решении долгосрочных задач и создает у работников ощущение сопричастности к делам компании.

Следующим шагом в решении задачи определения направлений развития является установление стратегических и финансовых целей, которых компания должна достичь. Цели преобразуют формулировку миссии в конкретные цели деятельности. Согласованные цели должны быть напряженными, но достижимыми, они должны отвечать на вопросы «сколько» и «когда». Другими словами, цели должны быть измеримыми и иметь сроки достижения. Цели должны быть установлены для каждого организационного уровня.

Третьим шагом в решении задачи определения направлений развития является формирование стратегии достижения целей, поставленных перед каждой частью организации. Корпоративная стратегия необходима для достижения целей на уровне корпорации; стратегия бизнеса – целей на уровне бизнеса или филиала; функциональная стратегия – целей каждого функционального подразделения; оперативная стратегия – целей каждой производственной или территориальной единицы. В результате стратегический план организации становится набором объединенных и согласованных стратегий. Как видно из табл. 2-1 (см. ранее), различные стратегические задачи относятся к процессам формирования стратегии на различных уровнях. Обычно задача формирования стратегии решается в направлении сверху вниз, а не снизу вверх. Стратегия нижнего уровня поддерживает и дополняет стратегию высшего уровня и вносит свой вклад в достижение целей всей компании.

Стратегия формируется под воздействием внешних и внутренних факторов. Важнейшими внешними факторами являются социальные, политические, юридические и общественные факторы, привлекательность отрасли, возможности и угрозы, с которыми компания сталкивается на рынке. Главными внутренними факторами являются сильные и слабые стороны компании, ее конкурентоспособность, амбиции, деловая философия и этические принципы руководителей, а также культура компании и разделяемые ею общечеловеческие ценности. Сильная стратегия должна учитывать все перечисленные факты. Кроме того, хорошая стратегия должна вести к устойчивой конкурентоспособности и улучшению работы компании.

Существуют четыре основных метода управления процессом формирования стратегии: подход главного стратега, при котором руководитель лично выполняет функцию «главного архитектора» стратегии; подход, связанный с делегированием полномочий; подход, связанный с сотрудничеством, и соревновательный подход. Все четыре метода обладают достоинствами и недостатками. Все они могут привести к успеху или неудаче в зависимости от того, насколько хорошо осуществлялось руководство и насколько квалифицированные силы и эксперты принимали участие в формировании и оценке предлагаемых стратегий.

Andrews, Kenneth R. *The Concept of Corporate Slrategy.* 3rd ed. Homewood, Ill.: Dow Jone Irwin, 1987, chaps. 2, 3, 4, and 5.

Cambell, Andrew, and Laura Nash. *A Sense of Mission: Defining Direction for the Large Corporation.* Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1993.

Foster, Lawrence W. «From Darwin to Now: The Evolution of Organizational Strategies. *Journal of Business Strategy* 5, no. 4 (Spring 1985), pp. 94–98.

Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. «Strategic Intent». *Harvard Business Review* 89, no. (May–June 1989), pp. 63–76.

Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. «Strategy as Stretch and Leverage». *Harvard Business Review* 71, no. 2 (March–April 1993), pp. 75–84.

Hammer, Michael, and James Champy. *Reengineering the Corporation.* New York: Harper Business, 1993, chap. 9.

Hax, Arnaldo C., and Nicolas S. Majluf. *The Strafegy Concept and Process: A Pragmatic Approach.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1991, chaps. 3, 4, 8, and 9.

Ireland, R. Duane, and Michael A. Hitt. «Mission Statements: Importance, Challenge, and Recommendations for Development». *Business Horizons* (May–June 1992), pp. 34–42.

Morris, Elinor. «Vision and Strategy: A Focus for the Future.» *Jornal of Business Strategy* 8, no. 2 (Fall 1987), pp. 51–58.

Mintzberg, Henry. «Crafting Strategy». *Harvard Business Review* 65, no. 4 (July–August 1987), pp. 66–77.

Porter, Michael E. «Toward a Dynamic Theory of Strategy». *Strategic Management Journal* 12. (1991), pp. 95–118.

Quinn, James Brian. *Strategies for Change: Logical Incrementalism.* Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1980, chaps. 2 and 4.

Анализ конкурентной ситуации в отрасли

Анализ – важнейший исходный пункт стратегического мышления.

Кеничи Омае

Изучение окружающей среды – обязательная специальная задача не только тогда, когда признаки изменений становятся очевидными...

Кеннет Р. Эндрюс

Формирование стратегии – это такая работа, в которой руководитель не может добиться успеха только с помощью благих намерений и творческого подхода; в ее основе должен лежать глубокий анализ. Суждения о том, какую стратегию использовать, должны базироваться на тщательных оценках окружающей среды и внутреннего положения компании. До тех пор пока стратегия компании не будет достаточно полно соответствовать внешним и внутренним условиям, ее осуществимость будет оставаться под вопросом. Двумя главными ситуационными факторами являются: 1) условия отрасли и конкуренции (которые являются отражением окружающей среды недиверсифицированной компании); 2) внутренняя ситуация и конкурентная позиция компании. В этой главе рассматриваются основные методы *анализа отрасли и конкуренции*. Этот термин обычно используется для указания на внешний ситуационный анализ недиверсифицированной компании. В следующей главе мы рассмотрим методы *анализа ситуации*, в которой находится компания. Анализ отрасли и конкуренции широко охватывает всю *окружающую среду*, или *макросреду*, компании, тогда как анализ ситуации рассматривает *непосредственную сферу* существования, или *микросреду*, компании.

На рисунке 3-1 показаны типы стратегического мышления, необходимые руководителю для оценки ситуации, в которой находится компания. Обратите внимание на логическую связь между внимательным изучением внешней и внутренней ситуаций компании при оценке альтернативных вариантов стратегии.

Руководители не в состоянии решить задачу выбора направления развития компании или стратегии без предварительного анализа текущей ситуации компании, т.е. без выяснения того, какими являются внешние условия и каковы возможности компании.

Руководители должны остро чувствовать стратегические аспекты макро- и микросреды компании, чтобы обладать стратегическим видением, быть способными определить главные цели и сформировать успешную стратегию. Отсутствие подобного понимания значительно повышает вероятность создания такого стратегического плана, который не будет соответствовать ситуации, не создаст перспектив получения конкурентного преимущества и, скорее всего, не улучшит работу компании.

Отрасли значительно отличаются друг от друга экономическими характеристиками, конкурентными ситуациями и перспективами на будущее. Темпы технологического развития могут находиться в интервале от быстрых до медленных. Потребности в капитале могут варьировать от больших до незначительных. Рынок может быть местным и мировым. Продукция может быть стандартизированной и высокоиндивидуализированной. Конкурентные силы могут быть мощными или слабыми и отражать различные степени акцентирования на ценах, эффективности продукции, обслуживании, рекламе и т.д. Потребительский спрос может быстро расти или сокращаться. Условия в отраслях экономики могут отличаться настолько, что лидирующие компании в непривлекательных отраслях могут с большим трудом получать приемлемые прибыли, тогда как даже слабые компании в привлекательных отраслях могут иметь вполне приличные показатели. Кроме того, условия отрасли непрерывно изменяются по мере увеличения или уменьшения числа влияющих на нее факторов.

При анализе отрасли и конкуренции используется совокупность концепций и методов точного определения условий изменения отрасли, природы и интенсивности конкурентных сил. Эта совокупность способствует стратегическому пониманию ситуации в отрасли и позволяет сделать вывод, является ли данная отрасль привлекательной для инвестирования в нее капитала компании. Анализ отрасли и конкуренции проводится с целью получения ответов на следующие вопросы:

1. Каковы основные экономические черты отрасли?
2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова мощность каждой из них?
3. Что движет изменениями в отрасли и какое влияние они на нее оказывают?
4. Какие компании занимают сильнейшие и слабейшие конкурентные позиции?
5. Кто следующий предпримет стратегические действия и какими они будут?
6. Какие главные факторы определяют конкурентный успех или неудачу в отрасли?
7. Какова привлекательность отрасли с точки зрения перспектив получения прибыли выше средней по отрасли?

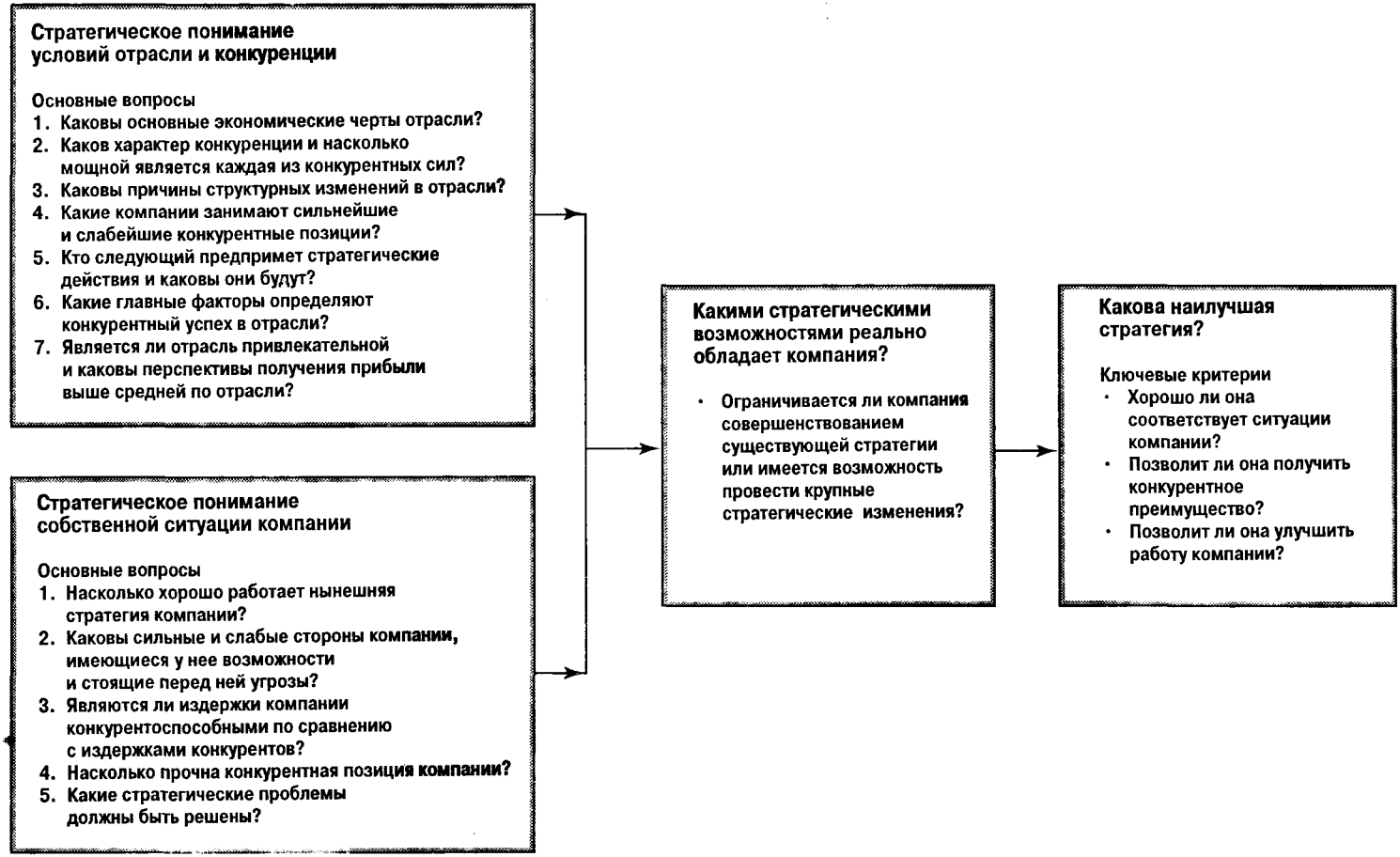


Рис. 3-1. Типы стратегического мышления

Ответы на эти вопросы позволяют понять характер окружающей компанию среды и создают основу, обеспечивающую соответствие стратегии изменяющимся условиям отрасли и конкурентным реалиям.

Поскольку отрасли экономики значительно отличаются друг от друга по характеру и структуре, анализ отрасли и конкуренции начинается с обзора основных экономических показателей отрасли. В качестве рабочего определения мы используем термин «отрасль», понимая под ним группу компаний, продукция которых обладает столь большим числом общих свойств, что они конкурируют на одном небольшом сегменте рынка. Совокупность факторов, которую следует рассмотреть при определении экономических показателей отрасли, вполне стандартна:

- Размер рынка.
- Масштаб конкуренции (местная, региональная, национальная, международная или глобальная).
- Скорость роста рынка и на какой стадии цикла экономического роста находится отрасль (раннее развитие, быстрый рост и подъем, ранняя зрелость, поздняя зрелость и насыщение, стагнация и старение, спад и разложение).
- Число конкурентов и их относительная величина. Разделена ли отрасль на многочисленные мелкие компании или в ней доминирует несколько крупных компаний?
- Число покупателей и их относительное количество.
- Преобладание интеграции вперед или назад.
- Простота и легкость входа и выхода.
- Темп технологических изменений как в производстве, так и выпускаемой продукции.
- Является ли продукция (услуги) конкурентов высокоиндивидуализированной, слабоиндивидуализированной или идентичной?
- Могут ли компании использовать эффект масштаба при осуществлении закупок, в производстве, транспортировании, маркетинге или рекламе?
- Является ли высокий коэффициент использования производственных мощностей решающим для достижения эффективного производства с низкими издержками?
- Свойственна ли отрасли такая жесткая кривая освоения, что средняя себестоимость единицы продукции снижается по мере образования накопленного выпуска (и следовательно, «опыта, полученного на практике»)?
- Потребность в капитале.
- Какая прибыльность свойственна отрасли, высокая или низкая?

В табл. 3-1 в качестве примера приведены экономические характеристики отрасли по производству серной кислоты.

Основные экономические характеристики отрасли по производству серной кислоты

Размер рынка: годовой доход 400–500 млн долл. в год. Общий объем производства 4 млн тонн.

Масштаб конкуренции: в основном региональная. Продукция редко отгружается на расстояние больше 250 миль от завода-производителя ввиду высокой стоимости транспортирования на большие расстояния.

Скорость роста рынка: 2–3% в год. **Стадия экономического цикла**: зрелость.

Число компаний, работающих в отрасли: около 30 компаний, имеющих 110 заводов мощностью 4,5 млн тонн. Доли рынка колеблются в интервале от 3 до 21%.

Потребители: около 2000 потребителей; в основном химические компании.

Степень вертикальной интеграции: смешанная. Пять из 10 крупнейших компаний интегрированы назад в добывающую промышленность и вперед в родственные химические предприятия, приобретающие свыше 50% их продукции. Все остальные компании заняты исключительно в производстве.

Вход и выход: умеренные по высоте барьеры для входа существуют в форме потребностей в капитале для строительства нового предприятия минимально эффективного размера (затраты составляют 10 млн долл.), а также возможности создания потребительской базы в радиусе 250 миль от этого предприятия.

Технология инновации: используется стандартная технология, изменяющаяся очень медленно. Наибольшие изменения в продукции – это появление одного-двух новых химических продуктов в год, на которые и приходится почти весь рост производства в отрасли.

Характеристики продукции: высокостандартизированная; продукция различных производителей почти идентична (потребители не ощущают существенных различий между производителями).

Экономический эффект масштаба: умеренный. Все компании имеют практически одинаковые производственные затраты, а эффект масштаба возникает при отгрузке нескольких вагонов одному потребителю и при покупке больших партий сырьевых материалов.

Эффекты кривой освоения: отсутствуют в данной отрасли.

Использование производственных мощностей: максимальная эффективность производства достигается при 90–100%-ном использовании производственных мощностей. При использовании мощностей менее чем на 90% резко возрастает себестоимость единицы продукции.

Прибыльность отрасли: ниже средней. Характер продукции отрасли определяет резкое снижение цен в периоды падения спроса и их замораживание в периоды устойчивого спроса. Прибыли отслеживают спрос на продукцию отрасли.

Экономические характеристики отрасли имеют большое значение потому, что они оказывают значительное влияние на стратегию. Например, в капиталоемких отраслях, в которых инвестиции на создание одного производства могут составлять сотни миллионов долларов, компания может рассеивать бремя высоких постоянных затрат путем реализации стратегии, обеспечивающей высокий уровень использования основных средств и более высокую отдачу на доллар капиталовложений в основные средства. Так, коммерческие авиалинии применяют стратегию, повышающую эффективность использования своих самолетов, стоящих многие миллионы долларов, путем сокращения времени нахождения их на земле (что-

Экономические характеристики отрасли устанавливают ограничения на виды стратегических подходов, которые может использовать компания.

бы каждый самолет совершал больше полетов в сутки) и применения системы разнообразных скидок для увеличения продаж билетов на каждый рейс. В отраслях, характеризующихся постоянной заменой продукции на новую, компании должны тратить много времени и средств на научные исследования и разработки для поддержания своего технического мастерства и способности к совершенствованию на уровне конкурентов. Такая стратегия непрерывного совершенствования продукции становится условием выживания предприятия.

Основная концепция

Когда значительный эффект кривой освоения или обучения ведет к существенному снижению себестоимости единицы продукции по мере роста накопленного объема выпуска, стратегия, направленная на завоевание максимальной доли рынка, может обеспечить конкурентное преимущество производителя с наименьшими затратами.

В отраслях, подобных полупроводниковой промышленности, наличие эффекта кривой *освоения* ведет к снижению себестоимости единицы продукции на 20% при каждом удвоении *накопленного* объема выпуска. При такой 20%-ной кривой освоения в первом миллионе микросхем себестоимость единицы продукции составляет 100 долл., во втором она снизится до 80 долл. (80% от 100 долл.), а при производстве 4 млн она сократится до 64 долл. (80% от 80 долл.). Если отрасль характеризуется существенными эффектами кривой освоения в области производства, то компания, первой начавшая изготовление новой продукции и разработавшая стратегию завоевания самой большой рыночной доли, может получить конкурентное преимущество как производитель с наименьшими затратами. Чем выше эффект кривой освоения, тем значительнее уменьшаются затраты той компании, которая имеет наибольший *накопленный* объем выпуска, что видно из рис. 3-2.

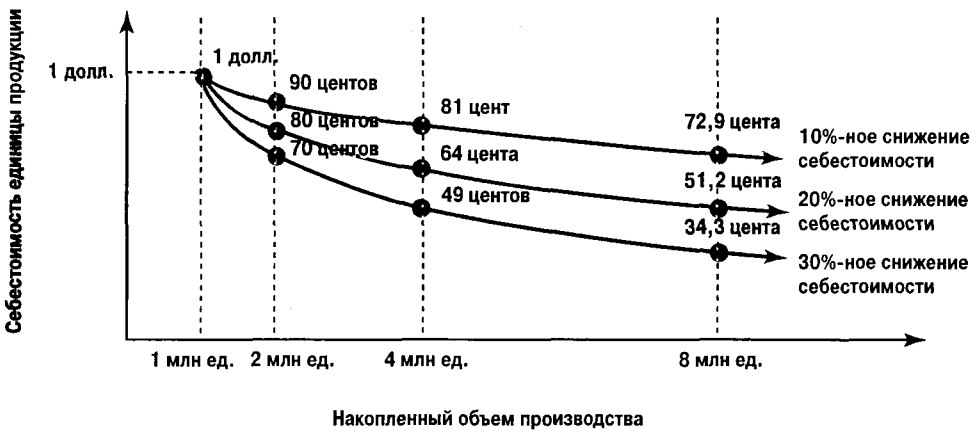


Рис. 3-2. Сравнение эффектов кривой освоения при 10-, 20- и 30%-ном снижении себестоимости на каждое удвоение накопленного объема выпуска

В табл. 3-2 представлены дополнительные примеры того, как экономические характеристики отрасли влияют на формирование управленческой стратегии.

Одним из важнейших элементов анализа отрасли и конкуренции является изучение конкурентного процесса в отрасли для выявления главных источников конкурентного давления и определения интенсивности каждой из конкурентных сил. Этот

Примеры влияния экономических характеристик отрасли на формирование управленческой стратегии

Фактор, характеристика	Влияние
• Размер рынка	• Небольшие рынки не привлекают крупных новых конкурентов. Большие рынки часто привлекают внимание компаний, стремящихся поглотить конкурентов, имеющих устойчивые позиции в прибыльных отраслях.
• Скорость роста рынка	• Быстрый рост стимулирует выход на рынок, способствует интенсификации соперничества и вытеснению слабых конкурентов.
• Увеличение или сокращение производственных мощностей	• Увеличение производственных мощностей ведет к снижению цен и прибылей, а сокращение повышает их.
• Прибыльность отрасли	• Высокоприбыльные отрасли привлекают новых конкурентов, а депрессивные условия стимулируют уход из отрасли.
• Барьеры для входа и выхода	• Высокие барьеры защищают позиции и прибыли уже работающих в отрасли компаний, а низкие барьеры делают работающие в отрасли компании уязвимыми перед выходящими на рынок новыми конкурентами.
• Продукция является дорогой статьей расходов для покупателей	• Многие потребители стремятся найти продукцию по более низкой цене.
• Стандартизированная продукция	• Потребители обладают большей силой, поскольку они могут легко переключаться с одного поставщика на другого.
• Быстрые технологические изменения	• Растет фактор риска. Технологические процессы и оборудование могут устареть раньше, чем окупятся вложенные в них инвестиции.
• Потребности в капитале	• Большие потребности в капитале могут сделать критическими инвестиционные решения. Большое значение имеет распределение потоков денежных средств по времени. Создаются барьеры для входа и выхода.
• Вертикальная интеграция	• Растут потребности в капитале. Часто возникают конкурентные различия и различия в затратах между неинтегрированными, частично и полностью интегрированными компаниями.
• Эффект масштаба	• Рост производства и доли рынка может обеспечивать конкурентоспособность за счет снижения издержек.
• Быстрая замена продукции	• Сокращается цикл жизни продукции. Возрастает риск из-за возможностей обхода конкурентами.

аналитический этап работы имеет большое значение, поскольку руководство не может выработать успешную стратегию без глубокого понимания конкурентного характера своей отрасли.

Модель пяти конкурентных сил. Хотя конкурентные условия на различных рынках никогда не бывают одинаковыми, процессы соперничества на них аналогичны настолько, что можно использовать общую аналитическую схему для определения природы и интенсивности конкурентных сил. Как убедительно продемонстрировал профессор Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса, *состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил*[1]:

1. Соперничество между конкурирующими продавцами в отрасли.
2. Рыночные попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью своих *товаров-заменителей.*
3. Потенциальное появление новых конкурентов.
4. Рыночная власть и средства воздействия, используемые поставщиками сырья.
5. Рыночная власть и средства воздействия, используемые потребителями продукции.

Портеровская *модель пяти сил*, показанная на рис. 3-3, представляет собой мощный инструмент систематической диагностики конкурентных условий рынка и оценки того, насколько интенсивной и важной является каждая из конкурентных сил. Это не только самый популярный метод анализа конкуренции, но и метод, который относительно легко применять.

Соперничество между конкурирующими продавцами. Самыми мощными из пяти конкурентных сил *обычно* бывают борьба за рыночную позицию и приверженность покупателей одной из соперничающих между собой компаний. Конкуренция возникает в результате того, что один или несколько конкурентов ищут возможности более полного удовлетворения запросов потребителей или находятся под давлением необходимости улучшения показателей своей деятельности. Интенсивность соперничества между конкурирующими продавцами отражается в том, насколько энергично они используют такие конкурентные тактические приемы, как понижение цен, повышение привлекательности свойств продукции, увеличение объема обслуживания потребителей, удлинение периодов гарантийных обязательств, принятие специальных мер для стимулирования сбыта и выпуска новой продукции. Характер соперничества может изменяться от дружественного до ожесточенного в зависимости от того, насколько часто и агрессивно компании совершают действия, ставящие под угрозу прибыли конкурентов. Обычно соперники удачно добавляют новые свойства своей продукции, увеличивающие ее привлекательность для потребителей, и стремятся использовать слабости друг друга в других рыночных аспектах.

Независимо от того, какой является конкуренция – напряженной или слабой – каждая компания должна разработать стратегию достижения успеха в конкурентной борьбе, в идеале такую стратегию, которая *создавала бы конкурентное преимущество*

[1] Более глубокое исследование модели пяти сил см. в работе ее первооткрывателя: Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), chapter 1.

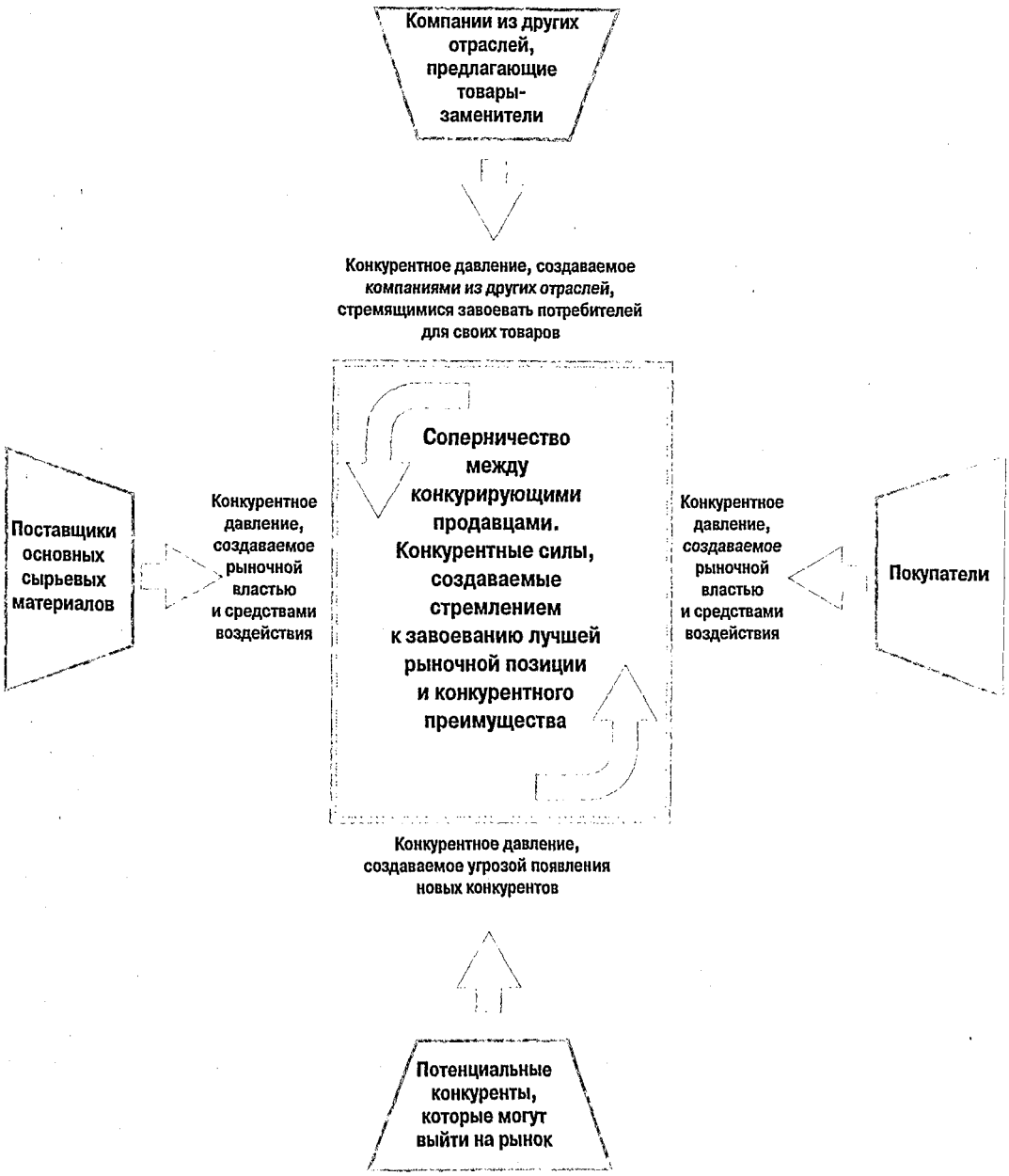


Рис. 3-3. Модель пяти конкурентных сил: главный аналитический инструмент

Источник: Michael E. Porter, «How Competitive Forces Shape Strategy», *Harvard Business Review* 57, no. 2 (March–April 1979), pp. 137–145.

перед соперниками и укрепляла ее рыночные позиции. Серьезной проблемой в большинстве отраслей является то, что успех стратегии одной из компаний зависит от того, какие стратегии будут использовать ее соперники, и от тех ресурсов, которые конкуренты захотят и смогут использовать для поддержания своих стратегических усилий. Другими словами, «наилучшая стратегия» одной компании в ее стремлении получить конкурентное преимущество зависит от конкурентных возможностей и стратегий конкурентов. Такая взаимозависимость означает, что если компания предпринимает стратегическое действие, то ее конкуренты, скорее всего, ответят оборонительными или наступательными противодействиями. Подобный образ действий и противодействий делает конкурентное соперничество игрой «в войну», проходящей на рынке в соответствии с правилами добросовестной конкуренции. Действительно, с точки зрения формирования стратегии *конкурентные рынки* — это *поля экономических битв*.

Не только соперничество между продавцами определяет интенсивность конкуренции на рынке, но и тип конкурентного давления, которое возникает в результате соперничества между компаниями и изменяется с течением времени. Акцент, который компании делают на цены, качество, эксплуатационные характеристики, обслуживание потребителей, гарантии, дилерские сети, совершенствование продукции и т.п., часто перемещается на что-то другое при использовании различных тактик привлечения внимания потребителей и при выполнении конкурентами различных наступательных и оборонительных маневров. Таким образом, можно сказать, что соперничество — это динамический процесс. Текущая конкурентная ситуация постоянно изменяется — иногда очень быстро, иногда методично — в результате действий и противодействий компаний, а также при переносе компаниями акцента с одной тактики на другую.

Конкурентная борьба между соперничающими компаниями – это динамический, постоянно изменяющийся процесс, сопровождающийся новыми наступательными и оборонительными действиями компаний и переносом акцента с одних видов конкурентной борьбы на другие.

Выделяются две стороны конкурентного соперничества: 1) запуск мощной конкурентной стратегии одной компанией усиливает конкурентное давление на другие компании; 2) стиль, с помощью которого соперники используют различные средства конкурентной борьбы для получения преимущества, формирует «правила конкуренции» в отрасли и определяет требования, удовлетворение которых обеспечивает конкурентный успех. После того как руководство осознает превалирующие в отрасли правила конкурентной борьбы, оно сможет определить, является ли соперничество жестким, умеренным или относительно мягким и будет ли оно, по всей вероятности, усиливаться или ослабевать.

Независимо от рассматриваемой отрасли несколько общих факторов влияют на интенсивность соперничества между конкурирующими компаниями[2]:

1. *Соперничество усиливается по мере роста числа конкурентов и выравнивания их размеров и возможностей.* Другими словами, чем больше число конку-

[2] Описание индикаторов, которые следует учитывать при оценке интенсивности конкуренции между компаниями, основывается на данных работы: Porter, *Competitive Strategy*, pp. 17–21.

рентов, тем выше вероятность того, что будут предприняты новые творческие инициативы. Кроме того, если конкуренты более или менее равны по величине и возможностям, они обычно и конкурируют в относительно равных условиях, что не позволяет одной или нескольким компаниям «выиграть» конкурентную битву и доминировать на рынке.

2. *Соперничество обычно бывает жестче тогда, когда медленно растет спрос на продукцию.* Обычно на быстро расширяющихся рынках для всех компаний находится место. Просто все финансовые и управленческие ресурсы направляются в основном на то, чтобы охватить прирост потребительского спроса, а на привлечение потребителей конкурентов – в значительно меньшей степени. Но когда рост незначителен или спрос на рынке начинает внезапно падать, планирующие расширение или имеющие избыточные производственные мощности компании часто снижают цены или используют другие тактические ходы, стимулирующие продажи, инициируя, таким образом, битву за рыночную долю, которая может привести к вытеснению слабых и менее эффективных конкурентов. Затем отрасль консолидируется вокруг меньшего числа индивидуально более сильных продавцов.
3. *Соперничество носит более интенсивный характер, когда условия отрасли склоняют конкурентов к использованию снижения цен или иного конкурентного оружия с целью уменьшения себестоимости продукции.* Когда постоянные затраты составляют значительную часть общих затрат, себестоимость единицы продукции имеет тенденцию к падению при полной или близкой к полной загрузке производственных мощностей, поскольку постоянные издержки в такой ситуации могут быть отнесены на большее число произведенных изделий. Неиспользуемые производственные мощности представляют собой значительный увеличивающий издержки фактор, поскольку меньшее число изделий принимает на себя бремя постоянных затрат. В том случае, когда рыночный спрос снижается и начинает сокращаться использование производственных мощностей, давление растущей себестоимости единицы продукции толкает конкурентов на секретные уступки в цене, введение специальных скидок и другие стимулирующие сбыт меры, усиливающие конкуренцию. Аналогично, при производстве скоропортящейся, сезонной или дорогой для хранения продукции конкурентное давление заставляет компании выбрасывать на рынок избыточные запасы.
4. *Соперничество сильнее тогда, когда низки затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на продукцию другого.* С одной стороны, чем ниже затраты на такое переключение, тем легче конкуренту привлечь потребителей продукции компании. С другой стороны, высокая стоимость переключения создает продавцу определенную защиту от попыток конкурентов переманить его потребителей.
5. *Соперничество сильнее тогда, когда один или несколько конкурентов не удовлетворены своей рыночной позицией и предпринимают меры по ее улучшению за счет других участников рынка.* Компании, теряющие опору на рынке или находящиеся в тяжелом финансовом состоянии, часто реагируют на это агрессивно и поглощают более мелких конкурентов, предлагают на рынке новую продукцию, усиливают рекламу, снижают цены и т.д. Такие действия могут инициировать новый раунд конкурентной борьбы за рыночную долю.

6. *Соперничество усиливается пропорционально величине вероятного результата успешного стратегического действия.* Чем более привлекательной является возможность, тем вероятнее, что некоторые компании применят агрессивные стратегии, чтобы воспользоваться ею. Значение стратегического успеха в определенной степени зависит от скорости получения результата. Когда конкуренты реагируют медленно (или вообще не реагируют), инициатор реализации конкурентной стратегии может пожинать плоды уже в самый первый период и, возможно, получить преимущество первого хода, которое потом трудно будет преодолеть. Чем больше преимуществ будет получено от первого хода, тем выше вероятность того, что какая-то компания пойдет на риск и предпримет это действие.
7. *Соперничество имеет тенденцию становиться более жестким, когда затраты на выход из отрасли превосходят затраты на то, чтобы остаться и конкурировать.* Чем выше барьеры для выхода (и следовательно, чем сложнее уход с рынка), тем более жесткими становятся стимулы к тому, чтобы компании остались на рынке и старались конкурировать с максимальной эффективностью даже в тех случаях, когда получают низкие прибыли или имеют место убытки.
8. *Соперничество становится тем более опасным и непредсказуемым, чем более различными являются конкуренты по своим стратегиям, корпоративным приоритетам, ресурсам и особенностям стран их происхождения.* В различные группы продавцов часто входят авантюристы, готовые «раскачивать лодку» с помощью необычных действий и рыночных подходов, создавая таким образом острую и непредсказуемую конкурентную среду. Попытки иностранных конкурентов занять более прочное положение на местных рынках всегда ведут к усилению соперничества, особенно тогда, когда иностранные конкуренты имеют более низкие издержки.
9. *Соперничество усиливается в случаях, когда крупные компании из других отраслей приобретают слабые фирмы из данной отрасли и предпринимают агрессивные и щедро финансируемые действия по преобразованию приобретенных ими предприятий в главных претендентов на лидерство в отрасли.* Классический пример таких действий имел место в конце 60-х годов. Тогда компания *Philip Morris*, являющаяся лидером табачной промышленности и обладающая блестящим маркетинговым ноу-хау, разрушила представления о маркетинге в американской пивоваренной промышленности, приобретя отсталую и консервативную фирму *Miller Brewing.* В течение короткого времени компания *Philip Morris* восстановила торговую марку *Miller High Life* и сделала ее второй по продажам в своей отрасли. Компания *Philip Morris* стала также инициатором разработки сортов низкокалорийного пива под торговой маркой *Miller Lite.* Этот стратегический ход сделал легкое пиво самым быстрорастущим сегментом пивоваренной промышленности.

Анализируя конкурентное давление, создаваемое соперничеством существующих конкурентов, формирующий стратегию руководитель должен установить, какое в данное время используется конкурентное оружие и какие приняты правила игры, а также оценить, насколько давление конкуренции международных компаний влияет на прибыльность. Конкурентное соперничество является интенсивным,

когда действия конкурентов снижают прибыльность отрасли. Оно является умеренным, когда большинство компаний могут получать приемлемые прибыли, и оно является слабым, когда большинство компаний могут обеспечить себе прибыли на инвестиции выше средних. Хроническое обострение соперничества между конкурирующими продавцами может создать в отрасли очень ожесточенную конкуренцию.

Конкурентная сила потенциального входа. Вновь появляющиеся на рынке компании приносят с собой новые производственные мощности, желание завоевать устойчивое положение на рынке, а иногда и значительные ресурсы для обеспечения возможности конкуренции[3]. Насколько серьезной является конкурентная угроза входа новой компании в данный конкретный рынок, зависит от двух факторов: *барьеров для входа* и *ожидаемой реакции уже присутствующих на рынке компаний в отношении нового конкурента.* Барьеры для входа существуют, когда новой компании трудно пробиться на рынок, и/или тогда, когда экономические факторы ставят потенциального участника рынка в невыгодное по сравнению с остальными положение. Существует несколько типов барьеров для входа[4]:

- *Эффект масштаба.* Масштаб экономики сдерживает проникновение на рынок, поскольку заставляет потенциальных конкурентов либо входить сразу с большими объемами производства (дорогой и, видимо, рискованный шаг), либо согласиться с невыгодным положением в отношении затрат (и следовательно, низкой прибылью). Необходимость крупномасштабного проникновения – труднопреодолимый барьер, поскольку создает хронические проблемы избытка производственных мощностей в отрасли и может привести к столь сильным угрозам для рыночных долей уже работающих в отрасли компаний, что они будут достаточно агрессивно их защищать (с помощью снижения цен, увеличения рекламы, стимулирования продаж и других аналогичных блокирующих действий). В другом случае потенциального конкурента могут остановить перспективы низких прибылей. Кроме того, проникающие на рынок компании могут столкнуться с барьерами, связанными с масштабами не только в производстве, но и в рекламе, маркетинге, распределении, финансировании, послепродажном обслуживании потребителей, закупке сырья, научных исследованиях и разработках.
- *Неспособность получить доступ к технологии и специализированному ноу-хау.* Во многих отраслях требуются технологические возможности и опыт, не всегда доступные для проникающей на новый рынок компании. Сложными барьерами для входа могут быть отсутствие важнейших патентов, нехватка технически подготовленного персонала и неспособность использовать сложные производственные технологии. Работающие в отрасли фирмы обычно тщательно охраняют ноу-хау, дающее им технологические и производственные преимущества. До тех пор пока проникающие в отрасль компании не смогут получить доступа к находящимся в собственности

[3] Michael E. Porter, «How Competitive Forces Shape Strategy», *Harvard Business Review* 57, no. 2 (March–April 1979), p. 138.

[4] Porter, *Competitive Strategy*, pp. 7–17.

знаниям, они будут испытывать недостаток технических возможностей для «равноправной игры на новом поле».

- *Существование эффектов кривой освоения и обучения.* Когда вместе с накоплением опыта в производстве продукции происходит существенное снижение ее себестоимости, а также имеют место другие эффекты кривой обучения, проникающая на новый рынок компания оказывается в невыгодном с точки зрения издержек положении по сравнению с уже работающими в отрасли предприятиями, накопившими значительно больший опыт и ноу-хау.
- *Потребительские предпочтения и приверженность торговой марке.* Потребители часто предпочитают хорошо известные торговые марки. Например, европейские потребители склонны приобретать домашнее оборудование крупнейших европейских производителей. Наличие такой приверженности торговым маркам означает, что проникающий на новый рынок производитель должен быть готов к тому, что ему придется истратить достаточно денег на рекламу и стимулирование сбыта для преодоления существующих предпочтений и создания своей потребительской базы. Это может потребовать много времени и весьма значительных средств. Кроме того, если для потребителей окажется сложным или дорогим переключение на продукцию другого производителя, то новому участнику рынка необходимо будет убедить потребителей в том, что его торговая марка стоит затрат на переключение. Для преодоления барьера стоимости переключения компания, впервые вступающая в отрасль, может предложить покупателям скидки, более высокое качество или дополнительное обслуживание. Все это ведет к снижению прибылей, повышению риска и усилению зависимости компании от крупных предыдущих доходов, необходимых для поддержки новых инвестиций.
- *Потребности в капитале.* Чем большие капиталовложения требуются от компании для успешного вступления в отрасль, тем более ограничен круг потенциальных конкурентов. Очевидные потребности в капитале связаны с производственными мощностями и оборудованием, оборотным капиталом для финансирования запасов и потребительским кредитом, рекламой и стимулированием сбыта для создания потребительской базы, а также с резервами наличных средств для покрытия начальных убытков.
- *Затраты, не зависящие от масштаба.* Работающие в отрасли компании могут иметь преимущества в затратах, недоступные для фирмы, впервые вступающей в отрасль, независимо от ее величины. Эти преимущества могут включать доступ к наилучшим и самым дешевым источникам сырья, обладание патентами и авторскими правами на технологию, положительные эффекты кривой опыта и обучения, существование предприятий, построенных и оборудованных ранее с меньшими затратами, благоприятное место расположения и более низкую стоимость заимствования.
- *Доступ к каналам распределения.* В случае потребительских товаров компания, впервые вступающая в отрасль, может столкнуться с барьером, ограничивающим доступ к каналам распределения продукции. Оптовые торговцы могут не захотеть брать продукцию, не пользующуюся признанием

потребителей. Может потребоваться создание на пустом месте сети розничных дилеров. Розничных продавцов необходимо будет убедить в целесообразности предоставления новой продукции достаточного места на полках магазинов и соответствующего периода пробных продаж. Чем больше существующие производители связаны с имеющимися каналами распределения, тем труднее вход в новую отрасль. Для преодоления этого барьера потенциальный конкурент должен «купить» доступ к каналам распределения с помощью предложения большей прибыли дилерам и дистрибьюторам или зачета за рекламу и других стимулов. В результате прибыли компании будут сокращаться до тех пор, пока ее продукция не получит признания, достаточного для того, чтобы дистрибьюторы и розничные продавцы захотели ее брать.

- *Политические и административные вопросы.* Правительственные органы могут ограничивать или даже запрещать проникновение компаний на новые рынки посредством процедур выдачи разрешений и лицензирования. К таким контролируемым государством и требующим разрешения на вход отраслям относятся кабельное телевидение, электро- и газоснабжение, радио- и телевизионное вещание, розничная торговля алкогольными напитками и железные дороги. На международных рынках местные правительства обычно ограничивают вход для иностранных компаний и требуют представления на одобрение всех заявок на иностранные инвестиции. Устанавливаемые правительствами строгие правила безопасности и стандарты загрязнения окружающей среды также являются барьерами, так как они увеличивают стоимость входа на рынок нового конкурента.
- *Тарифы и ограничения в международной торговле.* Национальные правительства обычно используют тарифы и торговые ограничения (антидемпинговые правила, требования к местной доле объема производства и квоты) с целью создания барьеров для входа иностранных компаний. В 1988 г. благодаря тарифам, введенным правительством Южной Кореи, стоимость автомобиля *Taurus* компании *Ford* для местного покупателя превысила 40 тыс. долл. Европейские правительства требуют, чтобы в определенной продукции азиатских стран — от электронных пишущих машинок до копировальных аппаратов — содержались изготовленные в Европе детали и затраты труда европейских рабочих в размере не менее 40% от продажной цены. Для защиты европейских производителей микросхем от азиатских конкурентов, имеющих низкие издержки, европейские правительства установили формулу для расчета минимальной цены на микросхемы памяти для компьютеров.

Даже если потенциальный конкурент готов к решению проблем, связанных с барьерами для входа, ему следует также подумать о том, как существующие на рынке компании будут реагировать на его вторжение[5]. Окажут ли они только пассивное сопротивление или будут агрессивно защищать свои рыночные позиции, используя снижение цен, более энергичную рекламу, совершенствование продукции или какие-то иные меры, направленные против вторгающегося в отрасль

[5] Porter, «How Competitive Forces Shape Strategy», p. 140; Porter, *Competitive Strategy*, pp. 14–15.

Угроза появления на рынке новых конкурентов актуальна, когда низки барьеры для входа, когда уже работающие в отрасли компании не склонны вести жесткую борьбу против завоевания «захватчиком» своей доли рынка и когда компания, впервые выходящая на рынок, может ожидать достижения привлекательного уровня прибыли.

конкурента (так же, как и против других конкурентов)? Потенциальный конкурент должен очень хорошо подумать, прежде чем предпринимать активные действия, если уже работающие в отрасли мощные компании недвусмысленно показывают ему, что будут решительно защищать от «захватчика» свои рыночные позиции. Потенциальный конкурент может также отказаться от своих намерений, если уже работающие в отрасли компании для защиты своего бизнеса будут использовать рычаги давления на дистрибьюторов и потребителей.

Наилучшим тестом для определения того, является ли потенциальный вход интенсивной или слабой конкурентной силой, может быть вопрос: «Достаточно ли привлекательны перспективы роста и получения прибылей в отрасли для стимулирования входа новых конкурентов?» Если ответ отрицательный, то потенциальный вход не является источником конкурентного давления. Если же ответ положительный (как в тех отраслях, где иностранные конкуренты с низкими издержками стремятся на новые рынки), то потенциальный вход является мощной силой. Чем актуальнее угроза входа, тем больше мотивов для уже работающих в отрасли компаний для защиты своих позиций путем увеличения сложности и стоимости входа.

Еще одно дополнительное замечание: степень угрозы появления новых конкурентов изменяется в зависимости от того, яснее или туманнее становятся перспективы отрасли и поднимаются или опускаются барьеры для входа. Например, истечение срока действия важнейшего патента может значительно повысить опасность появления новых конкурентов. Технологическое изобретение может создать эффект масштаба там, где его никогда не было. Действия работающих в отрасли компаний по усилению рекламы, укреплению взаимоотношений между дистрибьюторами и дилерами, расширение научно-исследовательских и конструкторских работ или совершенствование качества продукции могут сделать более высокими барьеры для входа. На международных рынках барьеры для входа иностранных компаний понижаются при уменьшении тарифов тогда, когда местные дилеры и оптовые торговцы стремятся получить более дешевые иностранные товары, а также когда у местных покупателей появляется склонность к приобретению иностранных товаров.

Конкурентное давление со стороны товаров-заменителей. Очень часто компании, работающие в одной отрасли, находятся в состоянии жесткой конкуренции с компаниями из другой отрасли, если выпускаемые ими изделия могут заменять друг друга. Производители очков конкурируют с производителями контактных линз. Производители дровяных печей конкурируют с производителями керосиновых и электрических нагревательных приборов. Предприятия сахарной промышленности конкурируют с производителями искусственных сахаристых веществ. Производители пластмассовых упаковочных материалов находятся в жесткой конкуренции с производителями стеклянных бутылок и банок, картона, жестяных и алюминиевых банок. Производители аспирина должны учитывать, как выглядит их продукция по сравнению с другими болеутоляющими средствами и лекарствами от головной боли.

Конкурентное давление товаров-заменителей передается несколькими путями. Во-первых, наличие доступного и имеющего конкурентоспособную цену заменителя устанавливает потолок цен в отрасли, которые могут назначаться на продукцию без риска переключения потребителей на товар-заменитель и падения продаж[6]. В то же самое время этот потолок накладывает ограничения на прибыли, которые могут получать работающие в отрасли компании до тех пор, пока не найдут путей сокращения издержек. Если заменители дешевле продукции отрасли, то компании попадают под тяжелое конкурентное давление, требующее снижения цен и поиска путей компенсации этого снижения за счет сокращения издержек производства. Во-вторых, доступность заменителей неизбежно ведет к сравнению потребителем качества и эксплуатационных характеристик, а также цен. Например, фирма, покупающая стеклянные бутылки и банки у предприятия стекольной промышленности, всегда рассматривает вопрос, не может ли она также экономично и эффективно упаковывать свою продукцию в контейнеры из пластмассы, бумажного картона или в жестяные банки. Таким образом, конкурентное давление товаров-заменителей заставляет работающие на рынке компании убеждать потребителей в том, что их продукция выгоднее, чем ее заменители. Обычно для этого требуется разработка конкурентной стратегии дифференциации продукции отрасли с помощью некоторого сочетания свойств, включающего более низкие цены, более высокое качество, лучшее обслуживание и предпочтительные эксплуатационные свойства.

Другим фактором, определяющим, являются ли заменители мощной или слабой конкурентной силой, представляет собой ответ на вопрос: «Насколько сложным или дорогим может быть для потребителей отрасли переключение на заменяющую продукцию?»[7]. Типичная стоимость переключения включает затраты на переподготовку персонала, приобретение дополнительного оборудования, оплату технической помощи при перестройке производства, время и затраты на проверку качества и надежности заменяющей продукции и моральные потери, связанные с разрывом взаимоотношений со старым поставщиком и налаживанием отношений с новым. Если стоимость переключения высока, то производители товара-заменителя для привлечения потребителей должны предложить еще большие преимущества по стоимости и эксплуатационным характеристикам. Когда стоимость переключения невысока, продавцам товара-заменителя нетрудно убедить потребителей переключиться на их продукцию.

Создаваемая товарами-заменителями конкурентная угроза сильна тогда, когда заменитель имеет привлекательную цену, невысока стоимость переключения потребителя и покупатели считают, что заменители обладают такими же или даже более высокими свойствами.

Как правило, чем ниже стоимость заменителя, выше его качество и характеристики, а также ниже стоимость переключения, тем более мощным является конкурентное давление, создаваемое товарами-заменителями. Наилучшими индикаторами конкурентной силы заменителей являются скорость роста их продаж,

[6] Porter, «How Competitive Forces Shape Strategy», p. 142; Porter, *Competitive Strategy*, pp. 23–24.

[7] Porter, *Competitive Strategy*, p. 10.

рыночные набеги, которые они совершают, планы по расширению производственных мощностей под их выпуск и объем прибылей, получаемых изготовителями товаров-заменителей.

Рыночная власть поставщиков. То, какой конкурентной силой – сильной или слабой – являются поставщики в отрасли, зависит от условий рынка отрасли поставщика и значения той продукции, которую он поставляет[8]. Конкурентная сила поставщика совсем невелика, когда он поставляет стандартизированную продукцию, которую можно приобрести на открытом рынке у огромного числа поставщиков с достаточными возможностями для выполнения заказов. В такой ситуации относительно просто получить все, что нужно по списку поставщиков, разделив покупки между несколькими из них для создания оживленной конкуренции за заказы. В этом случае поставщики обладают рыночной властью только тогда, когда поставки становятся напряженными, а потребители настолько обеспокоены безопасностью, что соглашаются на условия, более предпочтительные для поставщиков. Аналогично, поставщики не обладают рыночной властью, когда имеются хорошие товары-заменители, а переключение становится нетрудным и дешевым. Например, компания, разливающая безалкогольные напитки, может легко проверить рыночную власть поставщиков алюминиевых банок, перейдя на использование большего количества пластмассовых контейнеров и стеклянных бутылок.

Поставщики обладают незначительными возможностями и тогда, когда снабжаемая ими отрасль является *главным* потребителем. В этом случае благосостояние поставщика оказывается прямо связанным с благосостоянием главных потребителей. Поставщик становится глубоко заинтересованным в защите отрасли потребителя путем установления умеренных цен, совершенствования качества и разработки новых видов продукции и услуг, которые могли бы улучшить конкурентную позицию потребителя, увеличили бы его продажи и прибыли. Члены отрасли устанавливают тесные рабочие отношения со своими поставщиками, чтобы получить значительные преимущества в виде получения деталей более высокого качества, обеспечения своевременных поставок и снижения затрат на хранение запасов.

Однако если изделия поставщиков составляют значительную часть стоимости продукции отрасли, являются важнейшей частью производственного процесса и/или от них существенно зависит качество продукции отрасли, то поставщики приобретают значительное влияние на процесс конкуренции. Это особенно верно, когда небольшое число крупных компаний контролирует большую часть поставок и обладает рычагами регулирования цен. Точно так же поставщик (или группа поставщиков) обладает рыночной властью, когда обслуживаемой им (ими) компании сложно или дорого переключиться на другого поставщика (или поставщиков). У крупных поставщиков с хорошей репутацией и растущим спросом на их продукцию труднее добиться уступки, чем у борющихся за выживание компаний, стремящихся расширить свою потребительскую базу или увеличить использование производственных мощностей.

Поставщики обладают рыночной властью и тогда, когда они могут поставлять детали за меньшую стоимость, чем та, которую придется затратить компании при их самостоятельном изготовлении. Например, большинство производителей садового оборудования (газонокосилок, дисковых почвофрез, снегоочистителей и т.д.)

[8] Porter, *Competitive Strategy*, pp. 27–28.

установили, что дешевле покупать малогабаритные двигатели на стороне, чем делать их самим, поскольку получаемое качество двигателей не оправдывает инвестиции и затраты на овладение технологией их производства. Специалисты по производству малогабаритных двигателей, поставляя множество разнообразных двигателей для всего садового оборудования, имеют достаточный объем продаж для получения экономического эффекта. Они становятся экспертами по всем аспектам изготовления двигателей и поддерживают издержки на таком низком уровне, который недоступен производителям садового оборудования. Производители малогабаритных двигателей могут устанавливать на них такую цену, которая будет ниже себестоимости производства этих двигателей производителями садового оборудования, но настолько больше своей собственной себестоимости, что позволит получить вполне привлекательную прибыль. В таких ситуациях поставщик обладает большой рыночной властью, и она сохранится до тех пор, пока объем необходимых деталей не станет достаточно большим, чтобы оправдать интеграцию назад. При этом баланс власти переместится с поставщика на потребителя. Чем более актуальной становится для поставщика опасность интеграции назад потребителя, тем большие возможности имеет потребитель в получении для себя лучших условий поставки.

Поставщики группы конкурирующих компаний обладают мощной конкурентной силой, когда они имеют достаточную рыночную власть, чтобы создать невыгодные условия для некоторых конкурентов с помощью цен, которые они могут регулировать, качества и характеристик продукции, которую они поставляют, или надежности их поставок.

И последний случай, при котором поставщики играют важную конкурентную роль, имеет место тогда, когда они по тем или иным причинам не могут или не хотят производить продукцию высокого или хотя бы удовлетворительного качества. Например, если в деталях поставщика относительно часто встречаются дефекты или они преждевременно выходят из строя, то такие детали могут настолько повысить затраты на гарантийное обслуживание и потери на брак у производителя, что его прибыли, репутация и конкурентная позиция окажутся под серьезной угрозой.

Рыночная власть покупателей. Как и у поставщиков, конкурентная сила потребителей может находиться в диапазоне от мощной до слабой. В ряде ситуаций потребители обладают значительной рыночной властью[9]. Наиболее очевиден случай, когда имеется крупный потребитель, покупающий значительную часть продукции отрасли. Чем крупнее покупатели и больше объемы их закупок, тем большими возможностями они обладают на переговорах с поставщиками. Закупки больших количеств продукции часто дают покупателю рычаги влияния, позволяющие добиться уступок в цене и других выгодных для него условий сделки. Покупатели обладают рыночной властью и тогда, когда стоимость переключения на продукцию конку-

Покупатели становятся мощной конкурентной силой, когда владеют рычагами контроля за ценами, качеством, обслуживанием и другими условиями приобретения товара.

[9] Porter, *Competitive Strategy*, pp. 24–27.

рентов или заменители относительно мала. В любое время покупатели могут гибко удовлетворять свои потребности, работая с несколькими поставщиками. Если продукция поставщиков в основном идентична, то покупателям легко переключаться с одного поставщика на другого с небольшими затратами или вообще без них. Но если продукция поставщиков сильно дифференцирована, то покупатели имеют меньше возможностей для переключения без значительных затрат на перестройку.

И последнее замечание. Вероятно, не все покупатели обладают одинаковой рыночной властью в отношении продавцов; некоторые могут быть менее чувствительны, чем другие, к цене, качеству или обслуживанию. Например, в производстве одежды главные производители сталкиваются со значительной рыночной властью потребителей, когда продают свою продукцию через такие сети розничных магазинов, как *Wal-Mart* и *Sears*. Однако они могут добиться значительно более высоких цен, работая с небольшими, управляемыми владельцами частными магазинами.

Стратегическое использование пяти конкурентных сил. Значение модели пяти сил заключается в помощи, которую она оказывает при определении характера и состава конкурентных сил. *Для анализа конкурентной окружающей среды руководители должны оценить величину каждой из пяти конкурентных сил.* Совместное влияние этих сил определяет характер конкуренции на данном рынке. Как правило, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже общая прибыльность присутствующих на рынке компаний. Наиболее тяжелые конкурентные ситуации возникают, когда все пять сил создают такие жесткие условия, при которых рынок в течение длительного времени характеризуется прибылями ниже среднего или даже убытками у большинства либо у всех компаний. Конкурентная структура отрасли становится «непривлекательной», с точки зрения получения прибыли, когда резко обостряется соперничество между продавцами, низки барьеры для входа конкурентов, сильна конкуренция со стороны заменителей, а поставщики и потребители способны использовать значительную рыночную власть. Однако когда конкурентные силы не обладают значительной интенсивностью, конкурентная структура отрасли становится «благоприятной» или «привлекательной», с точки зрения получения прибылей выше среднего. «Идеальной» конкурентной окружающей средой, с точки зрения перспектив получения прибылей, является такая ситуация, при которой покупатель и продавец обладают небольшой рыночной властью, отсутствуют хорошие заменители, барьеры для входа относительно высоки, а соперничество между существующими продавцами носит умеренный характер. Однако даже тогда, когда некоторые из пяти сил достаточно мощны, отрасль может оставаться привлекательной для тех компаний, стратегия и рыночная позиция которых достаточно хороши для защиты от конкурентного давления и сохранения способности к получению прибылей выше среднего уровня.

Чем сильнее конкурентная стратегия компании защищает ее от пяти конкурентных сил, чем большее влияние в пользу компании оказывает она на правила конкуренции в отрасли и чем значительнее помогает в создании устойчивого конкурентного преимущества, тем более эффективной является.

Для успешной борьбы с конкурентными силами руководитель должен разработать такую стратегию, которая: 1) насколько это возможно, оградила бы компанию от действия пяти конкурентных сил; 2) влияла бы на правила конкуренции

в отрасли в выгодном для компании направлении; 3) обеспечила бы создание прочной и безопасной позиции компании, которая дала бы ей преимущество в тех условиях конкуренции, которые сложились в отрасли. Руководители не могут правильно решить эту задачу без знания и понимания всей конкурентной картины отрасли. Модель пяти сил – это инструмент, с помощью которого можно достичь необходимого понимания.

Экономические характеристики отрасли и конкурентная структура могут сказать очень многое об основной природе деловой окружающей среды, но почти ничего не говорят о направлениях, по которым эта среда может изменяться. Все отрасли экономики характеризуются тенденциями, и развитие может медленно или очень быстро создавать важные изменения, требующие ответной стратегической реакции со стороны работающих в отрасли компаний. Популярные гипотезы относительно того, что отрасли проходят эволюционные фазы или стадии жизненного цикла, помогают объяснить изменения в отрасли, но не дают полной картины[10]. Стадии жизненного цикла жестко связаны с общей скоростью развития отрасли (и поэтому для описания стадий используются такие термины, как быстрый рост, ранняя зрелость, насыщение и спад). Однако помимо положения отрасли на кривой роста имеется множество причин, вызывающих изменения в отрасли.

Условия в отрасли изменяются потому, что важные силы заставляют участников рынка (конкурентов, потребителей или поставщиков) варьировать свои действия. *Движущие силы* отрасли являются *главными причинами* изменения отраслевых и конкурентных условий.

Концепция движущих сил. Хотя очень важно оценить, на какой стадии развития находится отрасль, еще большее аналитическое значение имеет выявление специфических факторов, вызывающих фундаментальные изменения в отрасли и конкурентной обстановке. Условия в отрасли и условия конкуренции изменяются, *потому что действующие силы создают стимулы или давление, вызывающие изменение*[11]. Наиболее мощные силы называются *движущими силами*, потому что они оказывают наибольшее влияние на то, какого типа изменения произойдут в структуре отрасли и конкурентной окружающей среде. Анализ движущих сил состоит из двух этапов: выявления движущих сил и оценки их влияния на отрасль.

Наиболее общие движущие силы. Многие явления могут оказывать на отрасль столь сильное влияние, что их можно квалифицировать как движущие силы. Некоторые из них достаточно специфичны, но большинство можно отнести к одной из перечисленных ниже основных категорий[12].

[10] Более широко проблемы гипотезы жизненного цикла обсуждаются в работе: Porter, *Competitive Strategy*, pp. 157–162.

[11] Porter, *Competitive Strategy*, p. 162.

[12] Приведенный ниже материал базируется на работе: Porter, *Competitive Strategy*, pp. 164–183.

- *Изменение долгосрочных темпов роста отрасли.* Сдвиги вверх и вниз в темпах роста отрасли являются силой, вызывающей в ней изменения, поскольку они влияют на баланс между спросом и предложением в отрасли, условиями входа и выхода, а также на то, насколько трудно будет компании увеличить продажи. С быстрым подъемом долгосрочного спроса часто сталкиваются компании, недавно вышедшие на новый рынок, а старые компании в этом случае увеличивают инвестиции в дополнительные производственные мощности. Сужение рынка может заставить некоторые компании покинуть отрасль, а оставшиеся компании – закрыть свои наименее эффективные предприятия и сократить производственную базу.
- *Изменения в том, кто покупает продукцию и как ее использует.* Сдвиги в составе покупателей и методах использования продукции могут вызвать изменения в предложении услуг потребителю (кредит, техническая помощь, техническое обслуживание и ремонт), создать возможности для продажи продукции отрасли через другие сети дилеров и розничных продавцов, подтолкнуть производителей к расширению (сужению) ассортимента продукции, потребовать увеличения (снижения) капитальных затрат и изменения подходов к стимулированию сбыта. Создание новых конверторов кабельного телевидения позволило фирмам, обслуживающим домашние компьютеры, таким, как *Prodigy*, *CompuServ* и *America Online*, привлечь компании кабельного телевидения к передаче их клиентам компьютерных игр и объявлений, предоставлению услуг по передаче информации и продаже товаров по компьютерным сетям подписчикам на каналы кабельного телевидения. Развитие беспроводной и сотовой телефонной связи открыло новый потребительский сегмент для производителей телефонного оборудования.
- *Появление новых товаров.* Новые товары могут увеличить потребительскую базу отрасли, восстановить ее рост и расширить дифференцирование продукции между конкурирующими продавцами. Успешное введение новой продукции укрепляет рыночную позицию производящих ее компаний в основном за счет тех компаний, которые продолжают выпускать старую продукцию или недостаточно быстро выходят на рынок со своими вариантами новой продукции. К отраслям, в которых предложение новой продукции является важнейшей движущей силой, можно отнести производство копировального оборудования, фотоаппаратов и другого фотографического оборудования, компьютеров, электронных видеоигр, игрушек, медикаментов, замороженных пищевых продуктов и программного обеспечения для персональных компьютеров.
- *Технологические изменения.* Технологический прогресс может резко изменить ситуацию в отрасли, сделав возможным производство новых и/или лучших изделий с меньшими затратами и открыв совершенно новые возможности перед отраслью. Технологические усовершенствования могут также изменить ситуацию с потребностями в капитале, минимальным эффективным размером производства, преимуществами вертикальной интеграции и эффектами кривой освоения.
- *Новые подходы к маркетингу.* Когда компании успешно вводят новые методы маркетинга своей продукции, они могут вызвать повышенный интерес по-

требителей, расширить спрос, повысить индивидуализацию продукции и/или снизить себестоимость единицы продукции. Все эти результаты или некоторые из них могут изменить конкурентные позиции соперников и потребовать пересмотра стратегии.

- *Выход на рынок или уход с него крупных компаний.* Выход одной или нескольких иностранных компаний на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, почти всегда приводит к резкому изменению конкурентной обстановки. Аналогично этому, когда хорошо известная и крупная национальная компания из другой отрасли стремится выйти на новый для нее рынок путем приобретения существующего или создания нового производства, она обычно, вкладывая в это весь свой опыт и ресурсы, действует по-новому, вводя на рынок новый элемент конкуренции. Выход на рынок крупной компании часто вызывает появление не только новой обстановки, но и новых правил конкуренции. Точно так же, уход с рынка крупной компании изменяет рыночную конкурентную структуру, уменьшая число рыночных лидеров (возможно, увеличивая доминирование оставшихся лидеров) и стимулируя борьбу за завоевание потребителей ушедшей компании.
- *Распространение технического ноу-хау.* Когда получает всеобщее распространение знание того, как должно работать конкретное производство или как следует использовать конкретную технологию, начинает исчезать основанное на технических достижениях преимущество, которое было у компаний, первоначально владевших этим ноу-хау. Распространение такого ноу-хау может осуществляться через научные журналы, публикации в отраслевых изданиях, в результате посещения предприятий, переговоров между поставщиками и потребителями, а также при принятии на работу квалифицированных специалистов. Кроме того, это может происходить, когда владелец технологического ноу-хау предоставляет другим право на его использование за соответствующие лицензионные платежи или объединяется с компанией, заинтересованной в применении этой технологии на новом производственном предприятии. Достаточно часто технологическое ноу-хау просто покупается в результате поглощения компании, обладающей необходимым опытом, патентами и производственными возможностями. В последние годы движение технологий через национальные границы стало одной из наиболее важных движущих сил глобализации рынков и конкуренции. Когда фирмы во многих странах получают доступ к техническому ноу-хау, они совершенствуют свои производственные возможности для обеспечения долгосрочной конкуренции с уже работающими на рынке компаниями. Например, к отраслям, которые в результате переноса технологий из национальных практически превратились в глобальные, можно отнести автомобильную промышленность, производство шин, бытовой электроники, средств телекоммуникаций и компьютеров.
- *Возрастающая глобализация отрасли.* Глобализация отраслей происходит по многим причинам. Одна или несколько крупных национальных компаний могут применить агрессивную долгосрочную стратегию, направленную на завоевание доминирующих позиций на мировом рынке. Спрос на продукцию отрасли может существовать во многих странах. Торговые барьеры

могут ослабеть. Передача технологии может открыть двери для выхода большего числа компаний во многих странах на мировую промышленную арену. Значительные различия в оплате труда в разных странах могут создать мощный стимул к размещению трудоемких производств в странах с низкой оплатой труда (например, заработная плата в Южной Корее, на Тайване и в Сингапуре составляет примерно четверть заработной платы в США). Компании с мировыми (в отличие от национальных) объемами производства могут значительно сэкономить затраты. Транснациональные корпорации, имеющие возможность переносить с низкими издержками производственное, маркетинговое и управленческое ноу-хау из одной страны в другую, могут получить значительное конкурентное преимущество перед конкурентами, работающими в национальных границах. В результате глобальная конкуренция обычно вносит изменения в конкуренцию между основными компаниями, работающими на национальном рынке, усиливая позиции одних и ослабляя позиции других. Эти явления делают глобализацию движущей силой. Наиболее вероятно, что она будет движущей силой в таких отраслях: а) которые базируются на природных ресурсах (например, поставки сырой нефти, меди и хлопка географически распылены по всему миру); б) в которых производство с низкими затратами является важнейшим фактором (что делает обязательным размещение предприятий в таких странах, где минимальные издержки могут быть достигнуты); в) в которых одна или несколько сориентированных на рост и ищущих рынки компаний стремятся занять прочные конкурентные позиции на максимальном числе привлекательных и доступных для них национальных рынков.

- *Изменения затрат и эффективности.* В отраслях, в которых возникают новые эффекты масштаба или значительные эффекты кривой освоения позволяют компаниям со значительным производственным опытом вынуждать своих конкурентов снижать цены, большая рыночная доля становится настолько важным преимуществом, что всем компаниям приходится включать стратегии, направленные на рост объема производства, запуская таким образом «гонку за объемами». Аналогично этому, резкий рост затрат на основные производственные ресурсы (сырье или труд) может вызвать: а) борьбу за надежных поставщиков сырья по приемлемым ценам; б) поиск дешевых заменителей. Всегда, когда в отрасли происходят важные изменения затрат или эффективности, увеличение или уменьшение различий в затратах между основными конкурентами может резко изменить конкурентную обстановку.
- *Возникновение покупательских предпочтений в отношении индивидуализированной продукции вместо обычной (или в отношении более стандартизированной вместо индивидуализированной продукции).* Иногда все большее число покупателей приходит к выводу, что стандартизированная продукция по низкой цене удовлетворяет его потребности столь же эффективно, как и дорогие фирменные товары с модными свойствами и возможностями. Такое развитие предпочтений ведет к переходу клиентуры от продавцов дорогой индивидуализированной продукции к продавцам обычных дешевых товаров и создает рынок ценовой конкуренции. Ярко выражен-

ный сдвиг в сторону большей стандартизации продукции может настолько сильно превалировать на рынке, что стратегическая свобода конкурирующих производителей будет ограничена снижением затрат всеми возможными и невозможными способами и жесткой ценовой конкуренцией. Однако уход от стандартизированной продукции имеет место, когда продавцам удается получить большее число потребителей путем придания своей продукции новых свойств, использования необычной отделки, предложения разнообразных вариантов и принадлежностей, а также путем создания особого имиджа своей продукции с помощью рекламы и упаковки. Движителем таких изменений является соперничество между конкурентами, стремящимися удачно выделить свою продукцию среди товаров конкурентов. Рынки развиваются по-разному в зависимости от того, как действуют рыночные силы – в сторону увеличения или уменьшения акцента на дифференциацию продукции.

- *Влияние административных органов и изменение политики правительства.* Действия государственных и административных органов могут вызвать значительные изменения в производственной практике и стратегических подходах. Сокращение объема вмешательства государства в экономику оказалось мощной движущей силой в таких отраслях, как авиационные перевозки, банковские операции, в газовой промышленности и в области телекоммуникаций. Последнее предложение президента Клинтона о создании всеобщей системы медицинского страхования стало движущей силой в области здравоохранения. На международных рынках национальные правительства могут открывать свои рынки для иностранных компаний или закрывать их для защиты местных компаний, создавая таким образом либо условия для ожесточенной конкуренции на национальном рынке, либо льготные условия для местных компаний (благодаря протекционизму правительства).
- *Изменения социальных приоритетов, общественных взглядов и стиля жизни.* Возникновение социальных проблем, изменение общественных взглядов и стиля жизни могут вызвать значительные изменения в экономике. Обеспокоенность покупателей относительно потребления ими соли, сахара, химических добавок, холестерина и других элементов пищи заставила производителей пищевой продукции пересмотреть методы обработки пищи, направить усилия научных подразделений на использование более полезных для здоровья ингредиентов и включиться в соревнование за создание полезной для здоровья продукции с высокими вкусовыми качествами. Соображения безопасности сейчас изменяют конкурентные акценты в автомобильной промышленности, в отраслях промышленности, производящих игрушки и садовое оборудование. Возросший интерес к физическому совершенству человека привел к появлению новых отраслей, производящих тренажерное оборудование, одежду и обувь для занятия физическими упражнениями, и научно обоснованных программ рационального питания. Обеспокоенность общественности загрязнением воздуха и воды стала главной движущей силой в отраслях, сбрасывающих в окружающую среду отходы производства. Рост негативного отношения к курению стал главной движущей силой изменений в табачной промышленности.

- *Снижение неопределенности и предпринимательского риска.* Молодые, недавно появившиеся отрасли обычно характеризуются неустановившейся структурой затрат и значительной неопределенностью относительно потенциальных размеров рынка, потребности во времени и средствах для решения технологических проблем и каналов распределения, необходимых для привлечения потенциальных потребителей. Возникающие отрасли обычно бывают привлекательными только для склонных к риску компаний. Однако с течением времени, когда компаниям-первооткрывателям удается добиться успеха и снижается неопределенность относительно жизнеспособности новой отрасли, более консервативные фирмы начинают стремиться войти в новую отрасль. Часто такими запоздалыми «захватчиками» являются крупные, имеющие прочные финансовые позиции фирмы, заинтересованные в инвестировании в привлекательную и быстрорастущую отрасль. На международных рынках консерватизм превалирует на ранних стадиях глобализации. Компании при выходе на иностранные рынки защищают себя от риска, полагаясь первоначально только на экспорт, предоставление лицензий и организацию совместных предприятий. Затем, по мере накопления опыта и снижения уровня осознанного риска, компании начинают двигаться быстрее и агрессивнее, создавая полностью принадлежащие им филиалы и используя полномасштабную стратегию международной конкуренции.

Приведенный выше перечень *потенциальных* движущих сил отрасли показывает, почему неправомерно рассматривать изменения в отрасли только с точки зрения модели этапов экономического роста и почему важно изучать причины, лежащие в основе появления новых конкурентных условий.

Однако несмотря на то, что множество сил может действовать в данной отрасли, не более чем три или четыре из них следует рассматривать как движущие силы, исходя из того, что они действуют как *главные факторы, определяющие*, как работает и развивается отрасль. Таким образом, осуществляющий стратегический анализ специалист должен воздерживаться от того, чтобы определять каждое наблюдаемое им изменение как движущую силу. Аналитическая задача состоит в такой оценке действующих в отрасли сил и конкурентных изменений, которая позволила бы отделить главные факторы от второстепенных.

Задача анализа движущих сил состоит в отделении главных причин изменений в отрасли от второстепенных. Обычно не более трех-четырех факторов можно квалифицировать как движущие силы.

Точный анализ движущих сил отрасли – обязательное предварительное условие разработки правильной стратегии. Без четкого понимания того, какие внешние факторы окажут наибольшее влияние на бизнес компании в течение ближайших лет (от одного года до трех лет), руководители будут не подготовлены к разработке стратегии, соответствующей изменениям внешних условий. Аналогично этому, если руководители не обладают определенными знаниями относительно значения каждой движущей силы, если их представления неполные или не имеют убедительного обоснования, то им будет трудно разработать стратегию, чувствительную к действию движущих сил и последствиям их влияния на отрасль. Таким образом, анализ движущих сил – это совсем не то, что можно не принимать всерьез; он имеет

практическое значение для разработки стратегии и является основой стратегического мышления при рассмотрении состояния бизнеса.

Методы наблюдения за состоянием окружающей среды бизнеса. Одним из способов заблаговременного выявления области, в которой движущие силы скорее всего проявят себя, является использование методов наблюдения за окружающей средой, позволяющих зафиксировать признаки приближающихся событий. *Наблюдение за состоянием окружающей среды* включает изучение и объяснение социальных, политических, экономических, экологических и технологических событий с целью выявления потенциальных тенденций и условий, которые в конечном счете могут оказать воздействие на отрасль. Наблюдение за состоянием окружающей среды должно осуществляться в значительно больших временны́х рамках, чем ближайшие два-три года, например, оно должно включать оценку потребности в энергии к 2010 г., прогнозировать, какого типа бытовые приборы будут использоваться в «домашнем хозяйстве будущего», какие люди будут работать с компьютерами через 20 лет или что произойдет с нашими лесами в XXI веке, если спрос на бумагу будет расти с такой же скоростью, как и сегодня. Таким образом, наблюдение за окружающей средой должно рассматривать основные события, а также новые идеи и подходы, которые, упав на благодатную почву, могут дать положительный эффект только через 5–20 лет. Цель и значение наблюдения за окружающей средой заключаются в более лучшем понимании руководителями перспектив развития, которые могут оказать важное влияние на условия работы отрасли и создать новые возможности и угрозы.

Руководители могут использовать *наблюдение за окружающей средой* для выявления потенциальных тенденций и признаков изменений, которые могут возникнуть под действием новых движущих сил.

Наблюдение за окружающей средой может осуществляться с помощью систематического контроля за текущими событиями и их изучения, моделирования сценариев и использования метода Дельфи (метод поиска консенсуса в группе хорошо информированных экспертов). Методы наблюдения за окружающей средой являются в значительной степени качественными и субъективными. Привлекательность методов наблюдения за окружающей средой, несмотря на их умозрительный характер, заключается в том, что они помогают руководителям расширить горизонты планирования, преобразовать слабые и неопределенные признаки будущих возможностей или угроз в ясные стратегические проблемы (для которых они могут начать разрабатывать стратегические решения) и мыслить стратегически относительно будущего развития окружающей среды[13]. К компаниям, постоянно наблюдающим за состоянием окружающей среды на достаточно высоком уровне, относятся *General Electric*, *AT&T*, *Coca-Cola*, *Ford*, *General Motors*, *Dupont* и *Shell Oil*.

[13] Более подробно о природе и использовании наблюдения за состоянием окружающей среды см.: Roy Amara and Andrew J. Lipinski, *Business Planning for an Uncertain Future: Scenarios and Strategies* (New York: Pergamon Press, 1983); Harold E. Klein and Robert U. Linneman, «Environmental Assessment: An International Study of Corporate Practice», *Journal of Business Strategy* 5, no. 1 (Summer 1984), pp. 55–75; Arnoldo C. Hax and Nicolas S. Majluf, *The Strategy Concept and Process* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1991), chaps. 5 and 8.

Вторым этапом в изучении конкурентной структуры отрасли является определение рыночных позиций соперничающих компаний. Один из методов установления конкурентных позиций участников отрасли носит название «*построение карты стратегических групп*»[14]. Этот аналитический прием позволяет связать рассмотрение отрасли в целом и изучение положения каждой компании в отдельности. Он особенно полезен, когда на рынке присутствует так много конкурентов, что практически невозможно глубоко изучить каждого из них.

Построение карты стратегических групп – это метод наглядной демонстрации различных конкурентных позиций, занимаемых соперниками в отрасли.

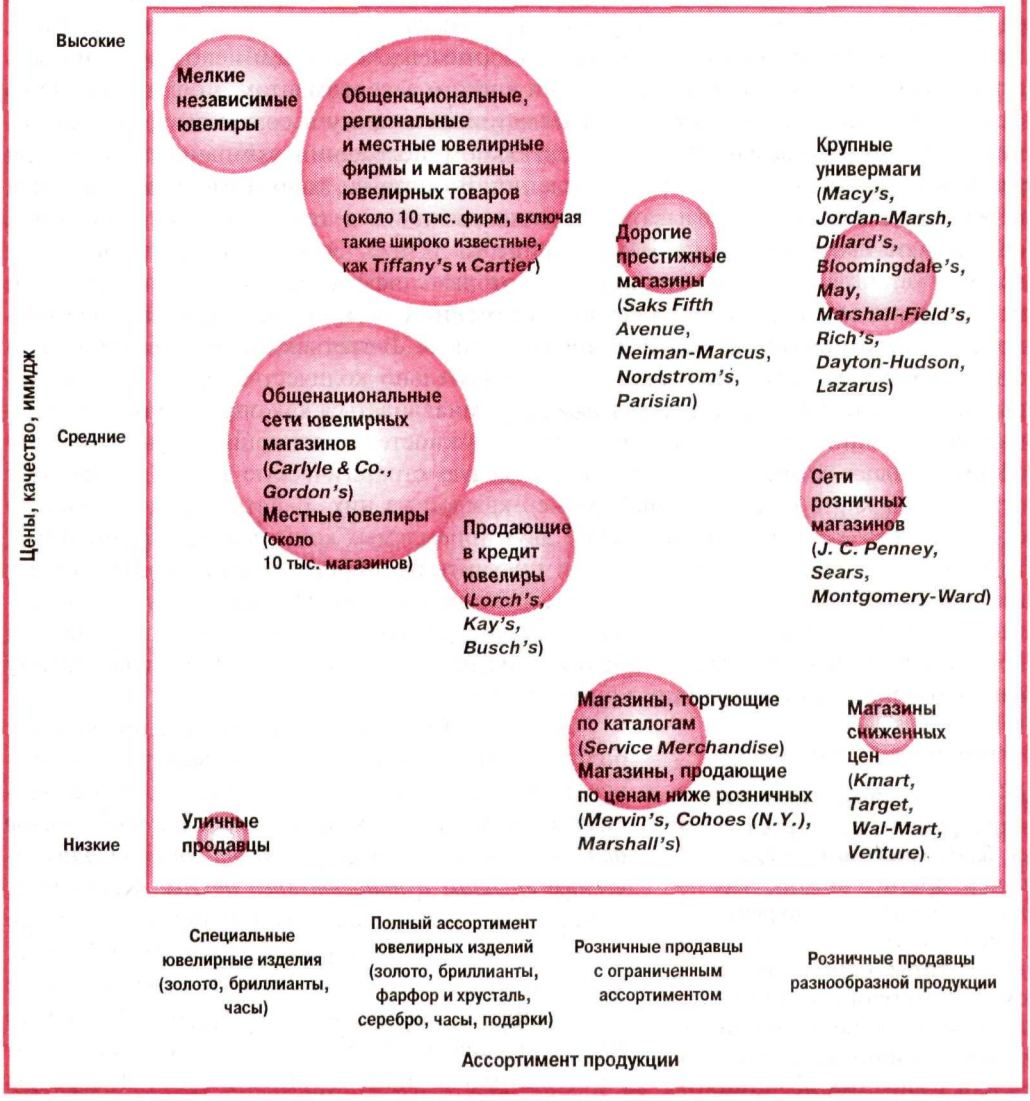
Использование метода построения карты стратегических групп для оценки конкурентных позиций соперничающих компаний. В стратегические группы входят соперники с аналогичными конкурентными подходами и положением на рынке[15]. Относящиеся к одной стратегической группе компании могут быть похожи друг на друга по нескольким признакам: они могут иметь сопоставимую широту ассортимента продукции, использовать одинаковые виды каналов распределения, быть в одинаковой степени вертикально интегрированными, предлагать покупателям аналогичные услуги и техническую помощь, использовать в основном одинаковые свойства продукции для привлечения потребителей одного и того же типа, делать упор на одни каналы распределения, полагаться на аналогичные технологические подходы и/или продавать свою продукцию в одном и том же диапазоне цен и качества. Отрасль состоит из одной стратегической группы тогда, когда все продавцы на рынке используют аналогичные стратегии. В другом крайнем случае на рынке присутствует столько же стратегических групп, сколько имеется конкурентов, если каждый из них использует свой собственный конкурентный подход и занимает отличную от других конкурентную позицию на рынке.

Процедура построения карты стратегических групп и определения того, какие компании относятся к каждой из них, проста и прямолинейна:

- Установление конкурентных характеристик, отличающих компании друг от друга. Обычными переменными являются диапазоны цен и качества (высокий, средний, низкий), территориальный охват (местная, региональная, национальная или глобальная компания), степень вертикальной интеграции (частичная, полная или интеграция просто отсутствует), диапазон ассортимента продукции (узкий, широкий), использование каналов распределения (один, несколько, все) и степень предлагаемого обслуживания (минимальное, ограниченное, полное).
- Нанесение компаний на двухмерный график с использованием пары дифференцирующих характеристик.
- Отнесение компаний, попавших приблизительно в одно и то же стратегическое пространство, к одной стратегической группе.

[14] Porter, *Competitive Strategy*, chap. 7.
[15] Там же, pp. 129–130.

Иллюстративная вставка 8
Карта стратегических групп конкурентов в розничной торговле ювелирными изделиями



Примечание. Размеры окружностей приблизительно пропорциональны рыночным долям каждой группы конкурентов.

- Нанесение окружностей вокруг стратегических групп, причем радиус каждой окружности должен быть пропорционален доле группы в общем объеме выручки от продаж отрасли.

В результате получается двухмерная *карта стратегических групп*, аналогичная той, которая показана в иллюстративной вставке 8, посвященной торговле ювелирными товарами.

Для того чтобы точно расположить стратегические группы на всем стратегическом пространстве отрасли, необходимо рассмотреть несколько правил[16]. Во-первых, две переменные, выбранные в качестве осей, *не должны* быть в значительной степени взаимосвязанными. Если это правило не будет выполнено, то окружности на карте установятся вдоль диагонали и аналитик не узнает о взаимном положении конкурентов ничего, кроме того, что их следует рассматривать как одну переменную. Например, если компании с широким ассортиментом изделий используют множество каналов распределения, а компании с узким ассортиментом – один, то одна из переменных является избыточной. Рассматривая широту ассортимента, можно получить ту же информацию об относительном положении компаний, что и при рассмотрении числа каналов распределения. Во-вторых, выбранные в качестве осей переменные должны показывать большие различия в том, как сами соперники определяют свое конкурентное положение на рынке. Это означает, что аналитик должен установить те характеристики, которые дифференцируют конкурентов, и использовать эти различия в качестве переменных осей, а также как базу для распределения компаний по стратегическим группам. В-третьих, используемые в качестве осей переменные не должны быть обязательно количественными или непрерывными. Они могут быть дискретными и устанавливаться как определенные классы или комбинации. В-четвертых, радиусы окружностей, пропорциональные общему объему продаж компаний, входящих в каждую стратегическую группу, позволяют отразить на карте относительный размер каждой из них. В-пятых, если в качестве осей карты может быть выбрано более двух приемлемых конкурентных переменных, то можно построить несколько карт и получить различные картины конкурентных взаимоотношений, имеющих место в структуре отрасли. Но поскольку это не является необходимым, мы рекомендуем поэкспериментировать с различными парами конкурентных переменных и выбрать ту из них, которая дает наилучшую картину расположения конкурирующих компаний на рынке.

Обычно некоторые стратегические группы находятся в более благоприятном положении, чем другие, потому что движущие силы и конкурентное давление не воздействуют на все группы одинаково и потому что потенциал прибыли изменяется в зависимости от относительной привлекательности рыночных позиций каждой из групп.

Анализ стратегических групп способствует более глубокому пониманию руководителями конкурентного соперничества[17]. Прежде всего необходимо отметить, что *движущие силы и конкурентное давление часто благоприятствуют одним стратегическим группам и наносят вред другим.* Компании, входящие в группы, на которые указанные выше явления оказывают отрицательное воздействие, могут постараться сдвинуться в сторону более благоприятно расположенных групп. Насколько трудно осуществить это перемещение, зависит от того, высокими или низкими являются барьеры для входа в целевых стратегических группах. Попытки конкурирующих фирм войти в новые стратегические группы почти всегда ведут к росту конкурентного давления. Если известно, что некоторые компании стремятся изменить свое положение на карте, то к кругам на карте можно подрисовать стрелки, указывающие направление перемещения и делающие более ясной картину конкурентной борьбы.

[16] Porter, *Competitive Strategy*, pp. 152–154.
[17] Там же, с. 130, 132–138 и 154–155.

Следующее, что необходимо выяснить, – это *зависит ли потенциал прибыли от прочности и слабости рыночных позиций каждой из групп.* Различия в прибыльности могут возникнуть в результате различий в рыночной власти в отношении поставщиков и потребителей или различной степени подверженности конкурентному воздействию со стороны товаров-заменителей из другой отрасли.

Вообще говоря, *чем ближе стратегические группы на карте расположены друг к другу, тем более жесткой будет конкуренция между компаниями, входящими в эти группы.* Хотя фирмы, входящие в одну группу, – самые близкие конкуренты, следующими по близости к ним конкурентами являются компании, входящие в смежные группы. Часто компании, входящие в далеко отстоящие стратегические группы, вообще не конкурируют друг с другом. Например, компании *Tiffany's* и *Wal-Mart* продают золотые и серебряные ювелирные изделия, однако цены и качество этих изделий настолько различны, что не могут создать реальной конкуренции между фирмами. По этой же причине производящая недорогие часы компания *Timex* не является конкурентом компании *Rolex*, а автомобили *Subaru* не конкурируют с автомобилями *Lincoln* и *Mercedes-Benz.*

Очень важным является изучение действий и поведения ближайших конкурентов. До тех пор пока компания не будет уделять внимания тому, что делают конкуренты, она будет вслепую участвовать в конкурентной борьбе. Компания не может надеяться на победу над своими противниками без контроля за их действиями и прогнозирования того, что они, скорее всего, сделают в ближайшее время. В данном случае разведка оказывает неоценимую помощь. Знание используемых соперниками стратегий и действий, которые они, скорее всего, осуществят, дает компании основу для определения своих наилучших стратегических действий, как оборонительных, направленных против конкретных действий, предпринятых конкурентами, так и наступательных, ставших возможными в результате действий конкурентов.

Успешная стратегия должна включать усилия, направленные на изучение конкурентов, выяснение их стратегий, наблюдение за их действиями, определение их слабых и сильных сторон, а также прогнозирование их последующих действий.

Выяснение стратегий конкурентов. Можно быстро получить характеристики основных конкурентов, изучив их место в отрасли, стратегические цели, о которых свидетельствуют предпринимаемые действия, и их основные конкурентные подходы. В табл. 3-3 показана простая схема систематизации целей и стратегий конкурентов. Такой сводной таблицы вместе с картой стратегических групп обычно бывает достаточно для определения стратегических намерений конкурентов.

Оценка того, кто из участников отрасли стремится в лидеры. Обычно бывает достаточно очевидно, кто в данное время является главным соперником, но эти компании не обязательно используют жесткую стратегию, направленную в будущее. Некоторые из них могут терять почву под ногами или быть плохо оснащенными

Систематизация целей и стратегий конкурентов

Масштаб конкуренции	Стратегические намерения	Целевая доля рынка	Конкурентное положение или конкурентная ситуация	Стратегическое положение	Конкурентная стратегия
• Местная • Региональная • Национальная • Международная • Глобальная	• Быть доминирующим лидером • Превзойти нынешнего лидера отрасли • Войти в группу лидеров отрасли (первую пятерку) • Войти в первую десятку • Поднять свой рейтинг в отрасли • Обойти определенного конкурента (не обязательно лидера) • Удержать позиции • Просто выжить	• Агрессивное расширение путем приобретений и внутреннего роста • Расширение путем внутреннего роста (увеличение рыночной доли за счет конкурентов) • Расширение путем приобретений • Удержание существующей доли (путем роста со скоростью, равной средней скорости роста отрасли) • Отказ от доли, если необходимо достичь краткосрочных целей прибыльности (акцент на прибыльность, но не на объем)	• Прочное, в движении • Хорошо укрепленное, позволяющее удержать существующую позицию • Среднее положение • Стремится к изменению своей рыночной позиции (старается перейти со слабой на более сильную позицию) • Борется за выживание, теряя почву под ногами • Сокращает свою долю до такого размера, который может быть защищен	• В основном наступательное • В основном оборонительное • Сочетание наступательного и оборонительного • Агрессивное, рискованное • Консервативное	• Стремление к лидерству в издержках • В значительной степени акцентированная на рыночной нише: Верхний эшелон рынка Нижний эшелон рынка Географическая ниша Покупатели с особыми потребностями Прочее • Стремление к индивидуализации продукции на основе: Качества Обслуживания Технологического превосходства Широты ассортимента Имиджа и репутации Реальной ценности денег Других свойств

Примечание. Так как стратегия может быть направлена на любую из рыночных ниш, а стратегия дифференциации может базироваться на любом из множества свойств, лучше всего установить, на какую нишу будет направлена стратегия или какую стратегию дифференциации намерена использовать компания. Все компании не могут стремиться в одну рыночную нишу и базировать стратегию дифференциации на одних свойствах.

технически, чтобы конкурировать в отрасли. Малые компании могут вступить в борьбу и начать наступление на более крупных, но уязвимых конкурентов. Иногда постоянные рыночные лидеры вдруг быстро опускаются вниз в иерархии отрасли, а другие поглощаются. Сегодняшние лидеры отрасли не обязательно останутся ими в будущем.

Чтобы выяснить, в каком положении находится конкурент – благоприятном или неблагоприятном для увеличения своей доли рынка, – необходимо сконцентрировать внимание на том, почему он обладает потенциалом для того, чтобы делать что-то лучше или хуже остальных. Обычно уверенность компании в том, что она сумеет удержать свою долю рынка, является функцией ее уязвимости перед действием движущих сил и конкурентного давления, а также того, обладает ли она конкурентным преимуществом и является ли она потенциальной мишенью для атак со стороны других участников отрасли. Точное определение тех конкурентов, которые намерены улучшить свои рыночные позиции, и тех, которые, видимо, будут их терять, поможет аналитику предсказать, какого типа действий следует, скорее всего, ожидать.

Прогнозирование действий конкурентов. Это наиболее трудная, но и наиболее полезная часть конкурентного анализа. Достоверную информацию относительно предполагаемых действий конкретной компании можно получить, изучив ситуацию, стратегические намерения, наблюдая за ее деятельностью на рынке и определив, насколько мощное давление следует оказать на нее, чтобы улучшить финансовую деятельность. Агрессивные конкуренты – первые кандидаты на выдвижение новых стратегических инициатив. Удовлетворенные своим положением соперники, скорее всего, продолжат реализовывать текущую стратегию, но только с незначительными корректировками. Слабые компании могут работать настолько плохо, что становится практически очевидно, оборонительными или наступательными являются их возможные стратегические действия. Так как руководители обычно работают с учетом допущений относительно будущего отрасли и собственного мнения о положении компании, глубину их стратегического мышления можно выяснить из публичных заявлений о том, в каком направлении движется отрасль и что требуется для успеха этого движения, из высказываний о своей компании, из слухов о том, что они делают, из последних действий и стиля руководства. Кроме того, весьма важно установить, обладает ли конкурент достаточной гибкостью для осуществления крупных стратегических изменений или ограничен реализацией старой стратегии с незначительными корректировками.

Для успешного прогнозирования действий конкурента необходимо четко уяснить его ситуацию, узнать, что думают по этому поводу его руководители, определить имеющиеся у них возможности. Выполнение этой детективной работы – скучное занятие, требующее значительного времени, потому что информацию приходится собирать по крупицам из различных источников. Однако хорошо проведенная разведка с целью прогнозирования последующих действий конкурентов позволяет руководителям подготовить эффективные контрмеры (может быть, даже опередить соперника!) и учесть возможные действия конкурентов при разработке наилучшего направления действий.

Руководители, которые не изучают внимательно своих конкурентов, рискуют быть «оглушенными» неожиданными действиями с их стороны.

Основные факторы успеха в отрасли – это подходы к стратегическим действиям, в которых компания должна быть компетентна, конкурентные возможности, которыми компания должна обладать, и результаты предпринимательской деятельности, к которым компания должна стремиться, чтобы добиться конкурентного и финансового успеха. Основные факторы успеха – это деловые стороны бизнеса, которым все компании в отрасли должны уделять внимание, поскольку конкретные результаты определяют в основном рыночный успех (или неудачу), а компетентность и конкурентные возможности – непосредственная основа прибыльности компании. В пивоваренной промышленности основные факторы успеха – это полное использование производственных мощностей (для поддержания на низком уровне производственных издержек), мощная сеть оптовых дистрибьюторов (для получения доступа к максимально возможному числу розничных торговцев) и эффективная реклама (для привлечения потребителей пива к приобретению определенного сорта пива и «проталкивания» его, таким образом, через существующие каналы распределения). В производстве одежды основными факторами успеха являются привлекательные модели и сочетания расцветок (для создания заинтересованности покупателей) и производство с низкими затратами (обеспечивающее приемлемые розничные цены и крупные прибыли). В производстве жестяных и алюминиевых банок очень дорог процесс транспортирования пустых банок, и поэтому одним из основных факторов успеха является размещение предприятий рядом с потребителями таким образом, чтобы продукция предприятия могла поставляться в пределах экономически целесообразного расстояния (доля регионального рынка является более важной, чем доля национального).

Основные факторы успеха в отрасли показывают разницу между прибылью и убытком, а в конечном счете между успехом и неудачей в конкуренции.

Определение основных факторов успеха в отрасли для прогнозирования преобладающих условий и характера конкуренции является наиболее приоритетной аналитической задачей. Руководители, как минимум, должны знать отрасль настолько хорошо, чтобы могли решить, что наиболее и наименее важно для конкурентного успеха. Руководители компаний, неправильно определившие факторы, имеющие решающее значение для долгосрочного конкурентного успеха, скорее всего, будут использовать непродуманную стратегию или стремиться к менее важным конкурентным целям. Часто компании, обладающие адекватным пониманием основных факторов успеха, приобретают устойчивое конкурентное преимущество путем согласования стратегии с основными факторами успеха в отрасли и приложением максимума усилий к тому, чтобы лучше конкурентов следовать этим факторам. Действительно, использование одного или нескольких из этих факторов в качестве *краеугольных камней* стратегии компании является разумным подходом к формированию успешного управленческого плана.

Эффективная стратегия включает в себя основные факторы успеха в отрасли.

Основные факторы успеха изменяются от отрасли к отрасли, а часто и время от времени в одной отрасли по мере изменения движущих сил и конкурентных условий. В табл. 3-4 представлен список наиболее общих типов основных факторов успеха. В любой момент времени каждая отрасль имеет обычно не более трех-четырех основных факторов успеха. И среди них, как правило, один или два превосходят другие по важности. Поэтому руководителям следует избегать соблазна включать в список основных факторов успеха такие, которые не оказывают значительного влияния. Задача выявления основных факторов успеха состоит также в оценке того, что имеет большее значение для достижения конкурентного успеха, а что меньшее. Включение в список всех факторов, в том числе и оказывающих даже небольшое влияние, мешает сконцентрировать внимание руководства на факторах, оказывающих решающее влияние на долгосрочный конкурентный успех.

Последний этап анализа отрасли и конкуренции – это изучение общей ситуации в отрасли и выработка заключения об относительной привлекательности отрасли как в краткосрочном, так и долгосрочном плане. Вывод о том, что отрасль является в основном привлекательной, обычно влечет за собой использование агрессивной стратегии «роста», увеличение усилий по расширению сбыта и инвестирование в дополнительные производственные мощности и оборудование для укрепления долгосрочных конкурентных позиций компании в отрасли. Если отрасль и конкурентная ситуация оцениваются как относительно непривлекательные, то наиболее успешные участники отрасли могут предпочесть инвестировать осторожно, искать пути защиты своей долгосрочной конкурентоспособности и прибыльности, а возможно, и покупки более мелких фирм в случае приемлемой цены. Слабые компании могут рассмотреть варианты ухода из отрасли или слияния с конкурентами, а сильные – возможности диверсификации в более привлекательные отрасли. Аутсайдеры, рассматривающие проблемы, связанные с входом в отрасль, могут отказаться от инвестирования в этот бизнес и поискать другие возможности.

К важнейшим факторам, которые должны рассмотреть руководители, чтобы определить, является ли данная отрасль привлекательной, относятся:

- Потенциал роста отрасли.
- Воздействие (благоприятное или неблагоприятное) на отрасль главных движущих сил.
- Потенциал входа и выхода основных компаний (возможно, вход снижает привлекательность существующих компаний; уход крупной или нескольких слабых компаний предоставляет возможность оставшимся компаниям увеличить свою рыночную долю).
- Стабильность и надежность спроса (влияние сезонности, экономического цикла, изменчивости потребительских предпочтений, «набегов» производителей изделий-заменителей и т.д.).
- Усиление или ослабление конкурентных сил.

Типы основных факторов успеха

Технологические факторы успеха

- Опыт научных исследований (важен в таких областях, как фармацевтическая, медицинская, космическая и другие высокотехнологичные отрасли).
- Способность к совершенствованию производственных процессов.
- Способность к совершенствованию продукции.
- Опыт в использовании данной технологии.

Производственные факторы успеха

- Эффективное производство с низкими затратами (получение эффекта масштаба и эффекта кривой освоения).
- Высокое качество производства (мало дефектов, низкая потребность в ремонте).
- Использование основного капитала в значительных объемах (важно в капиталоемких отраслях).
- Расположение предприятия способствует низким затратам.
- Доступ к источникам квалифицированной рабочей силы.
- Высокая производительность труда (важно в трудоемких отраслях).
- *Дешевая разработка и конструирование изделий (снижает производственные затраты).*
- Высокая гибкость производства, позволяющая изготавливать широкий ассортимент изделий всех типоразмеров, а также выполнять заказы потребителей.

Распределительные факторы успеха

- Прочная сеть оптовых дистрибьюторов и дилеров.
- Обладание значительным пространством на полках розничных магазинов.
- Наличие принадлежащей компании сети розничных магазинов.
- Низкие затраты на сбыт продукции.
- Быстрая доставка.

Маркетинговые факторы успеха

- Хорошо подготовленный и эффективный штат сбытовых работников.
- Доступные и надежные обслуживание и техническая помощь.
- Точное выполнение заказов покупателей (мало невыполненных заказов и ошибок при выполнении заказов).
- Широкий ассортимент и большой выбор продукции.
- Высокая квалификация в области торговли.
- Привлекательные оформление и упаковка продукции.
- Гарантии потребителям (важны при розничной торговле по почтовым заказам, торговле товарами длительного пользования и введении новой продукции).

Квалификационные факторы успеха

- Выдающийся талант (важен при профессиональных услугах).
- Ноу-хау по управлению качеством.
- Опыт в области дизайна (важен в моделировании и производстве модной одежды).
- Опыт в использовании определенной технологии.
- Способность создать умную и броскую рекламу.
- Способность создать новую продукцию, минуя стадию научных исследований и разработок, и очень быстро выбросить ее на рынок.

Организационные возможности

- Мощные информационные системы (важные при авиационных перевозках, аренде автомобилей и в гостиничном бизнесе).
- Способность быстро реагировать на изменение рыночных условий (четко организованное принятие решений, способность быстро продвинуть на рынок новую продукцию).
- Большой опыт и наличие управленческого ноу-хау.

Другие факторы успеха

- Благоприятный имидж и репутация у потребителей.
- Общие низкие издержки (не только в производстве).
- Удобное расположение (важно для большинства предприятий розничной торговли).
- Приятные и вежливые работники.
- Доступ к источникам капитала (важно в новых отраслях с высоким уровнем предпринимательского риска и в капиталоемких отраслях).
- Патентная защита.

- Объем трудностей и значение проблем, стоящих перед отраслью в целом.
- Степень риска и неопределенности в будущем.
- Влияние направления движущих сил и конкурентных условий на увеличение или снижение прибыльности отрасли.

В качестве общего правила можно утверждать, что если общие перспективы получения прибыли в отрасли находятся на уровне выше среднего, то ее можно рассматривать как привлекательную. Если же перспективы получения прибыли в отрасли находятся на уровне ниже среднего, то ее следует считать непривлекательной. Однако было бы ошибкой определять степень привлекательности отрасли как абсолютное понятие. Привлекательность не абсолютна, а относительна, и заключения о степени привлекательности зависят от субъективного мнения наблюдателей. Компания может изучить условия в другой отрасли и прийти к выводу, что эта отрасль не является для нее привлекательной и что следует поискать более интересные возможности в других отраслях. А компания, уже работающая в этой отрасли и имеющая в ней благоприятные позиции, может, изучив те же условия, прийти к заключению, что отрасль привлекательна, потому что она обладает ресурсами и конкурентными возможностями для использования слабостей своих конкурентов и приобретения таким образом дополнительной доли рынка, занятия лидирующего положения, быстрого роста выручки и прибыли. Поэтому привлекательность отрасли всегда должна оцениваться с точки зрения конкретной компании. Отрасли, не привлекательные, с точки зрения компаний, работающих в других областях, могут быть привлекательными для уже работающих в них компаний. Условия в отрасли, не привлекательные, с точки зрения слабых компаний, могут быть привлекательными для сильных.

Компания, занимающая хорошие позиции в непривлекательной в целом отрасли, при определенных условиях может получать необычайно высокие прибыли.

Компаниям, намеренным вступить в новую отрасль, следует рассмотреть приведенный выше перечень факторов успеха вместе с ответами на первые шесть вопросов, а тем компаниям, которые уже работают в отрасли, необходимо изучить следующие дополнительные аспекты:

- Конкурентное положение компании в отрасли и тенденции к его укреплению или ослаблению (являясь хорошо защищенным лидером малопривлекательной отрасли, можно зарабатывать хорошие прибыли).
- Потенциальные возможности компании использовать уязвимость более слабых конкурентов (превратив таким образом непривлекательную ситуацию в *отрасли* в потенциально выигрышную возможность для *компании*).
- Достаточно ли изолирована компания от действия тех факторов, которые делают отрасль непривлекательной, или способна ли она эффективно защищаться от действия этих факторов?
- Повысит ли дальнейшее пребывание компании в этой отрасли ее способность успешно работать и в других отраслях, в которых она имеет деловые интересы?

В таблице 3-5 приведена *схема* отчета об относящихся к делу фактах и выводах, сделанных при анализе отрасли и конкуренции. Такая схема позволяет систематизировать концепции и соображения, помогает осуществить четкий и понятный анализ отрасли и конкурентной окружающей среды.

При анализе отрасли и конкуренции необходимо учитывать два важных момента. Во-первых, задача анализа внешней ситуации компании не может быть сведена к механическому, формальному упражнению по сбору фактов, данных и получению однозначных решений. Она должна включать составление нескольких реальных сценариев развития отрасли и прогнозов вероятных конкурентных условий в будущем. Поэтому в стратегическом анализе всегда остается место для различных мнений относительно того, каким образом будет суммировано влияние всех факторов и каким образом будут изменяться конкурентные условия. И хотя нет такой методологии, которая гарантировала бы получение в результате стратегического анализа единственного решения, это не означает, что следует отбросить стратегический анализ и полагаться исключительно на мнения и случайные наблюдения. Руководители становятся лучшими стратегами, когда знают, какие аналитические вопросы следует поставить, когда умеют использовать методы анализа ситуации для поиска ответов на них и обладают достаточными опытом и квали-

Обобщенная схема анализа отрасли и конкуренции

1. **Основные экономические характеристики окружающей среды отрасли**
   (рост рынка, географические масштабы, структура отрасли, эффекты масштаба и кривой освоения, потребности в капитале и т.д.).
2. **Анализ конкуренции**
   - Соперничество между конкурирующими продавцами (сильная, умеренная или слабая степень конкуренции)
   - Опасность потенциального входа конкурента (сильная, умеренная или слабая) либо оценка высоты барьеров для входа
   - Конкуренция со стороны товаров-заменителей (сильная, умеренная или слабая; причины ее возникновения)
   - Рыночная власть поставщиков (сильная, умеренная или слабая; причины ее возникновения)
   - Рыночная власть потребителей (сильная, умеренная или слабая; причины ее возникновения)
3. **Движущие силы**
4. **Конкурентное положение основных компаний или стратегических групп**
   - Благоприятно расположенные (факторы)
   - Неблагоприятно расположенные (факторы)
5. **Анализ конкурента**
   - Стратегические подходы и предполагаемые действия со стороны главных конкурентов
   - За кем нужно следить и почему
6. **Основные факторы успеха**
7. **Перспективы отрасли и ее общая привлекательность**
   - Факторы, делающие отрасль привлекательной
   - Факторы, делающие отрасль непривлекательной
   - Особые проблемы данной отрасли
   - Перспективы получения прибыли (благоприятные, неблагоприятные)

фикацией, чтобы получить представление, в каком направлении развивается отрасль и какие ожидаются изменения в конкурентной среде. Поэтому мы сконцентрировали наше внимание на вопросах, которые должны быть заданы, на объяснении концепций и аналитических подходов, а также указали на те моменты, которые должны быть рассмотрены.

Всеобъемлющий анализ отрасли и конкуренции должен выполняться с периодичностью от одного до трех лет, а в промежутках между этими работами руководители по мере развертывания событий обязаны постоянно обновлять и пересматривать свое понимание окружающей деловой среды. Нет альтернативы постоянному тщательному изучению отрасли и конкурентной ситуации в ней, а также контролю за всем, что в ней происходит. Иначе руководитель оказывается неподготовленным к принятию продуманных и своевременных решений.

Для стратегического понимания внешней ситуации компании необходимо найти ответы на следующие семь вопросов:

1. *Каковы основные экономические характеристики отрасли?* Отрасли существенно отличаются друг от друга по таким параметрам, как размер рынка и скорость его роста, масштаб конкуренции, число и относительные размеры покупателей и продавцов, сложность входа и выхода, степень вертикальной интеграции продавцов, скорость изменения основных технологий, наличие и величина эффектов масштаба и кривой освоения, степень стандартизации и индивидуализации продукции конкурентов и прибыльность. Экономические характеристики отрасли имеют большое значение, потому что они влияют на формирование стратегии.
2. *Каков характер конкуренции и насколько мощна каждая из пяти конкурентных сил?* Жесткость конкуренции определяется совместным действием пяти сил: соперничеством между конкурирующими продавцами, наличием привлекательных товаров-заменителей, потенциальной опасностью входа новых конкурентов, рыночной властью основных поставщиков и потребителей. Задача анализа конкуренции состоит в оценке величины каждой силы и в определении того, насколько мощное конкурентное давление она создает, а затем в стратегическом осмыслении того, какой вид конкурентной стратегии с учетом принятых «правил конкуренции» в отрасли компания должна использовать для: а) максимально возможного снижения действия на нее пяти конкурентных сил; б) оказания благоприятного для компании влияния на правила конкуренции в отрасли; в) получения конкурентного преимущества.
3. *Что вызывает изменения в конкурентной структуре и деловой окружающей среде отрасли?* Отрасль и конкурентные условия в ней развиваются под действием сил, создающих стимулы и давление, направленные в сторону изменений. Наиболее общими движущими силами являются изменения долгосрочных темпов роста отрасли, изменения состава потребителей, появление новых видов продукции, вход или выход крупных компаний, глобализация, изменения в затратах и эффективности, изменения отношения потребителей к стандартизации и индивидуализации продукции и услуг, изменения в политике государственных и административных органов, изменения в стиле жизни и социальные изменения, снижение неопределенности и предпринимательского риска. Глубокий анализ движущих сил и их влияния на отрасль является обязательным условием формирования эффективной стратегии.
4. *Какие компании находятся на наилучших и наихудших конкурентных позициях?* Составление карты стратегических групп является ценным, но не обязательным инструментом достижения понимания аналогий, различий, сильных и слабых сторон рыночных позиций компаний-конкурентов. Соперники, находящиеся в одной или в соседних стратегических группах, являются близкими конкурентами, тогда как компании, от-

носящиеся к расположенным далеко друг от друга группам, обычно не представляют взаимной опасности.

5. *Какие вероятные стратегические действия следует ожидать от конкурентов?* Этот аналитический этап включает установление стратегий конкурентов, принятие решения о том, какие из конкурентов являются сильными, а какие слабыми соперниками, оценку их конкурентных возможностей и прогнозирование того, какие действия они, скорее всего, предпримут в будущем. Такое наблюдение за конкурентами, достаточное для прогнозирования его действий в будущем, помогает подготовить эффективные контрмеры (или даже опередить соперника) и позволяет руководителям учитывать возможные действия соперников при разработке собственного наилучшего плана действий. Руководители, не уделяющие достаточного внимания изучению своих конкурентов, рискуют оказаться «оглушенными» неожиданными действиями с их стороны. Компания не может рассчитывать на то, что ей удастся обыграть своих конкурентов без контроля за их действиями и прогнозирования того, что они могут предпринять в будущем.

6. *Каковы основные факторы конкурентного успеха?* Основные факторы успеха — это подходы к стратегическим действиям, которыми все участники отрасли должны уметь пользоваться, конкурентные возможности, которыми они должны обладать, и результаты деятельности бизнеса, которых они в состоянии достичь, чтобы добиться конкурентного и финансового успеха. Определение основных факторов успеха в отрасли с учетом ее условий и характера конкуренции — самая приоритетная аналитическая задача. Часто компании, обладающие адекватным пониманием основных факторов успеха, приобретают устойчивое конкурентное преимущество в результате согласования стратегии с основными факторами успеха в отрасли и приложения максимума усилий к тому, чтобы следовать этим факторам более последовательно, чем конкуренты. Компании, не имеющие ясного представления о том, какие факторы являются действительно решающими для обеспечения долгосрочного конкурентного успеха, вряд ли смогут разработать успешную стратегию.

7. *Является ли отрасль привлекательной и каковы перспективы получения прибыльности выше среднего уровня?* Ответ на этот вопрос оказывает главное влияние на стратегию компании. Вывод о том, что отрасль и конкурентная окружающая среда являются в основном привлекательными, обычно влечет за собой использование агрессивной стратегии «строительства» прочной конкурентной позиции, увеличение усилий по расширению сбыта и инвестирование, если это требуется, в дополнительные производственные мощности и оборудование. Если отрасль оценивается как относительно непривлекательная, то ранее намеревающиеся вступить в нее компании из других отраслей могут воздержаться от этого и начать искать более привлекательные возможности в других отраслях; слабые компании, работающие в этой отрасли, могут слиться со своими конкурентами или быть поглощенными ими, а сильные — ограничить свои дальнейшие инвестиции и использовать стратегии снижения затрат и внедрения новой продукции для укрепления долгосрочной конкурентоспособности и защиты прибыльности. Возможны случаи, когда в целом непривлекательная отрасль является очень привлекательной для благоприятно расположенной компании, обладающей опытом и ресурсами, достаточными для дальнейшего улучшения своего положения за счет более слабых конкурентов.

Глубокий анализ отрасли и конкуренции является решающим для создания хорошей стратегии. Квалифицированно выполненный анализ отрасли и конкуренции дает руководителям четкое понимание состояния окружающей среды компании, необходимое для создания стратегии, соответствующей внешней ситуации.

D'Aveni, Richard A. *Hypercompetition.* New York: Free Press, 1994, chaps. 5 and 6.

Ghemawat, Pankaj. «Building Strategy on the Experience Curve». *Harward Business Review* 64, no. 2 (March–April 1985), pp. 143–49.

Lisneman, Robert E., and Harold E. Klein. «Using Scenarios in Strategic Decision Making». *Business Horizons* 28, no. 1 (January–February 1985), pp. 64–74.

Ohmae, Kenichi. *The Mind of the Strategist.* New York: Penguin Books, 1983, chaps. 3, 6, 7, and 13.

Porter E. «How Competitive Forces Shape Strategy». *Harvard Business Review* 57, no. 2 (March–April 1979), pp. 137–45.

_____ . *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors.* New York: Free Press, 1980, chap. 1.

_____ . *Competitive Advantage.* New York: Free Press, 1985, chap. 2

Yip, George S. *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1992, chap. 10.

Zahra, Shaker A. and Sherry S. Chaples. «Blind Spots in Competitive Analysis». *Academy of Management Executives* 7, no. 2 (May 1993), pp. 7–28.

Анализ положения компании

Необходимо понимать, что в действительности делает компанию отличной.

Чарльз Р. Скотт,
директор-распорядитель корпорации
Intermark

Залогом успеха является постоянная готовность использовать благоприятную возможность, когда она появляется.

Бенджамин Дизраели

Если компания не является «лучшей в мире» в своей главной сфере деятельности, то она жертвует своей конкурентоспособностью, продолжая использовать те же самые методы.

Джеймс Брайан Куинн

В предыдущей главе мы объяснили, как, используя отраслевой и конкурентный анализы, можно стратегически оценить внешнюю окружающую среду компании. В этой главе мы обсудим, как оценить положение компании в этой среде. При анализе положения компании следует сконцентрироваться на пяти вопросах:

1. Насколько хорошо работает существующая стратегия?
2. Каковы сильные и слабые стороны компании, какие открываются перед ней благоприятные возможности и какие могут возникнуть опасности?
3. Являются ли конкурентоспособными издержки и цены компании?
4. Прочна ли конкурентная позиция компании?
5. Какие стратегические проблемы стоят перед компанией?

Для ответа на эти вопросы необходимо освоить четыре новых аналитических метода: *SWOT*-анализ*; анализ цепи или последовательности издержек; стратегический анализ затрат;

* *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) – сильные стороны, слабости, возможности, угрозы. – *Прим. пер.*

оценка конкурентоспособности. Эти методы являются стратегическими управленческими инструментами, поскольку они раскрывают плюсы и минусы положения компании, определяют прочность ее конкурентной позиции и помогают выяснить, нуждается ли существующая стратегия в изменениях.

Оценку того, насколько хорошо работает существующая стратегия компании, руководитель начинает с ответов на вопросы: «Что является стратегией?» (см. рис. 2-3 в главе 2, чтобы освежить в памяти основные составляющие стратегии) и «Каковы стратегические и финансовые цели компании?» Первое, что необходимо, – это установить конкурентный подход компании, т.е. выяснить: 1) прилагает ли она усилия для того, чтобы стать лидером с низкими издержками: 2) стремится ли она дифференцировать свою продукцию от продукции конкурентов: 3) концентрирует ли она свои усилия в узкой рыночной нише. Другое важное соображение при определении стратегии – это широта конкурентного охвата рынка компанией, выражающаяся в том, какое число звеньев отраслевой цепочки «производство – распределение» она охватывает (одно, несколько или все), каков размер и разнообразие охвата ею географического рынка и каков размер и разнообразие ее потребительской базы. Общую стратегию компании также характеризуют ее функциональные стратегии в производстве, маркетинге, финансах, кадровой политике и т.д. Кроме того, компания могла предпринять в самое последнее время некоторые стратегические действия (например, снижение цен, увеличение рекламы, проникновение в новую географическую зону или слияние с конкурентом), которые являются частью ее стратегии и направлены на сохранение определенного конкурентного преимущества или усиление конкурентной позиции. Изучение доводов в пользу каждого элемента стратегии – каждого конкурентного действия или каждого функционального подхода – помогает определить, какой является стратегия.

Хотя качественная оценка стратегии имеет положительные стороны (законченность, внутренняя непротиворечивость, логическая обоснованность, соответствие ситуации), наилучшее свидетельство того, насколько хорошо работает стратегия компании, вытекает из изучения последних стратегических и финансовых показателей работы, а также цифр, характеризующих результаты реализации стратегии. Очевидные стратегические и финансовые индикаторы работы компании включают: 1) место фирмы в отрасли по ее рыночной доле; 2) рост или падение прибыльности компании и ее величина в сравнении с показателями конкурентов; 3) тенденции изменения чистых прибылей компании и дохода на инвестиции; 4) кредитный рейтинг компании; 5) рост продаж компании, который происходит быстрее или медленнее, чем на рынке в целом; 6) имидж и репутацию компании среди потребителей; 7) лидерство компании (если это имеет место) в области технологии,

Чем лучше стратегические и финансовые показатели работы компании, тем выше вероятность того, что она имеет хорошо продуманную стратегию, которую правильно реализует.

совершенствования продукции, по качеству продукции, обслуживанию потребителей и т.д. Чем лучше текущие общие показатели компании, тем меньше вероятность того, что она нуждается в радикальном изменении стратегии. Чем хуже стратегические и финансовые результаты деятельности компании, тем больше оснований для пересмотра ее стратегии. Плохие показатели работы обычно означают слабую стратегию, слабую ее реализацию или и то, и другое вместе.

Метод оценки внешних сильных и слабых сторон компании, открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей известен под названием *SWOT*-анализа. Этот простой в использовании метод позволяет быстро определить стратегическую обстановку, в которой находится компания. *SWOT*-анализ базируется на основном принципе, который гласит: стратегия должна обеспечивать достаточно полное соответствие внутренних возможностей компании (ее сильных и слабых сторон) внешней ситуации (возможностям и угрозам), в которой она находится.

Сильная сторона – это то, что компания делает хорошо, или такая характеристика, которая обеспечивает ее главную способность. Сильной стороной могут быть квалификация, важный опыт, разнообразные организационные ресурсы или конкурентные возможности, достижения, создающие компании рыночные преимущества (например, обладание наилучшей продукцией, всеобщее признание торговой марки, совершенные технологии или наилучшее обслуживание потребителей). Сильной стороной может быть также альянс или сотрудничество с партнером, обладающим таким опытом или возможностями, которые повышают конкурентоспособность компании.

Слабая сторона – это либо то, чем компания не обладает или делает недостаточно хорошо (по сравнению с остальными), либо условие, которое ставит компанию в невыгодное положение. Слабость может делать (а может и не делать) компанию уязвимой, с точки зрения конкурентоспособности, в зависимости от того, какое значение придает ей рынок. В табл. 4-1 приведены факторы, которые руководитель должен учитывать, определяя внутренние сильные и слабые стороны компании.

После того как руководители определят сильные стороны и слабости компании, им необходимо дать две важные оценки с точки зрения перспектив построения стратегии. Некоторые сильные стороны имеют большее значение, чем другие,

SWOT-анализ. Какие факторы следует учитывать при оценке сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз

Потенциальные внутренние сильные стороны

- Основная компетентность в ключевых областях
- Адекватные финансовые ресурсы
- Высокая репутация у потребителей
- Признанный лидер рынка
- Хорошо продуманные стратегии в функциональных областях
- Возможности использования эффекта масштаба
- Защищенность (хотя бы в некоторой степени) от конкурентного давления
- Собственная технология (защищенная правом собственности)
- Преимущество в издержках
- Лучшая реклама
- Умелое совершенствование продукции
- Хорошее управление
- Лидирующая позиция на кривой опыта
- Большие производственные возможности
- Большой технологический опыт
- Прочее

Потенциальные внутренние слабые стороны

- Отсутствие четкого стратегического направления
- Устаревшие основные фонды
- Недостаточная прибыльность из-за...
- Отсутствие грамотного и дальновидного руководства
- Отсутствие определенного опыта и компетентности
- Слабая реализация стратегии
- Множество внутренних оперативных проблем
- Отставание научных исследований и разработок
- Слишком узкий ассортимент
- Низкая рыночная репутация
- Слабая сеть распределения
- Недостаточный опыт в области маркетинга
- Невозможность финансирования необходимых изменений в стратегии
- Более высокие общие удельные издержки, чем у конкурентов
- Прочее

Потенциальные внешние возможности

- Способность обслужить дополнительные группы потребителей или проникнуть на новые рынки или их сегменты
- Возможность расширить ассортимент продукции для удовлетворения запросов потребителей в более широком диапазоне
- Способность переносить опыт и технологическое ноу-хау на новую продукцию или бизнесы
- Интеграция вперед и назад
- Преодоление торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках
- Хорошие отношения с фирмами-конкурентами
- Способность к быстрому расширению производства при росте спроса на рынках
- Создание новых технологий

Потенциальные внешние угрозы

- Появление нового конкурента с низкими издержками
- Рост продаж изделий-заменителей
- Замедление роста рынка
- Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют и политики иностранных правительств в области внешней торговли
- Дорогостоящее ужесточение технических требований
- Уязвимость перед спадом или депрессией
- Рост рыночной власти потребителей или поставщиков
- Изменение потребностей или вкусов потребителей
- Неблагоприятные демографические изменения
- Прочее

поскольку в большей степени влияют на показатели работы, конкурентоспособность и формирование эффективной стратегии. Аналогично, одни внутренние слабости могут быть губительными, тогда как другие – несущественными или легкоисправимыми. Оценка сильных и слабых сторон компании сродни построению

стратегического балансового отчета, в котором сильные стороны – это *конкурентные активы*, а слабые – *конкурентные обязательства*. Стратегическая задача состоит в определении того, в достаточной ли степени сильные стороны (активы) компании превосходят ее слабые стороны (обязательства) (разумеется, баланс 50/50 не является желательным условием), как преобразовать сильные стороны в эффективную стратегию и требуются ли какие-либо управленческие действия для сдвига стратегического баланса компании ближе к сильным сторонам (активам) и дальше от слабых (обязательств).

Внутренние сильные стороны компании обычно представляют собой конкурентные активы, тогда как внутренние слабые стороны – конкурентные обязательства.

С точки зрения перспектив построения стратегии, сильные стороны компании имеют большое значение, поскольку позволяют сформировать краеугольный камень стратегии и обеспечить основу для создания конкурентоспособности. Если у компании нет хороших возможностей и конкурентных активов, вокруг которых могла бы быть построена привлекательная стратегия, руководители должны предпринять решительные действия для создания сильных организационных сторон и повышения компетентности, на основе которых можно построить эффективную стратегию. В то же время руководители должны устранить конкурентные слабости, делающие компанию уязвимой, ухудшающие ее стратегические характеристики или лишающие ее способности использовать благоприятные возможности. Принцип построения стратегии очень прост: *стратегия компании должна соответствовать ее сильным и слабым сторонам, а также конкурентным возможностям*. Безрассудно использовать стратегический план, который не может быть надлежащим образом выполнен при опыте и ресурсах, имеющихся у компании, или который может быть подорван слабостями компании. Как правило, руководители должны строить стратегию на основе того, что компания делает лучше всего, и избегать стратегий, создающих высокий спрос в областях, где позиции компании слабы или где она не располагает необходимыми возможностями.

Успешная стратегия стремится использовать сильные стороны компании: ее опыт, компетентность и наиболее эффективные конкурентные возможности.

Компетентность. «Фирменным секретом» эффективного стратегического управления является консолидация технологического, производственного, маркетингового ноу-хау компании с компетентностью, усиливающей ее конкурентоспособность. *Компетентность – это то, что компания делает гораздо лучше, чем ее конкуренты*[1]. На практике существует множество типов компетентности: исключительный опыт в области производства высококачественной продукции, ноу-хау в области разработки и использования систем точного и быстрого выполнения заказов потребителей, предоставление лучшего послепродажного обслуживания, уникальная формула выбора наилучших мест для расположения розничных торговых точек,

[1] Более глубокое обсуждение концепции основной компетентности см.: C. K. Prahalad and Gary Hamel, «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review* 90, no. 3 (May–June 1990), pp. 79–93.

неординарные возможности разработки новой продукции, непревзойденный опыт в продвижении своей продукции на рынок, превосходное знание новой технологии и умение ее использовать, эффективные методы исследования запросов потребителей, их вкусов и новых рыночных тенденций, исключительно эффективная служба сбыта, выдающийся опыт в работе с потребителями в новых областях использования продукции и опыт в интеграции нескольких технологий для создания новых видов продукции. Обычно компетентность складывается из квалификации, опыта в выполнении определенных работ или широты и глубины технологического ноу-хау. Ее следует относить к работающим в компании людям, а не к ее активам в балансовом отчете.

Значение компетентности для построения стратегии основывается на: 1) дополнительной способности, которую она создает для компании при поиске конкретной рыночной возможности; 2) конкурентном преимуществе, которое она может принести; 3) ее потенциальной возможности стать краеугольным камнем стратегии. Всегда легче создать конкурентоспособность, когда фирма обладает компетентностью в тех видах деятельности, которые важны для достижения рыночного успеха, когда компании-конкуренты не обладают компенсирующей компетентностью или когда конкурентам достижение аналогичной компетентности обойдется слишком дорого или потребует больших временных затрат. Таким образом, можно сказать, что компетентность является ценным конкурентным активом, способным обеспечить успех компании.

Компетентность позволяет компании получить конкурентное преимущество.

Рыночные возможности – это серьезный фактор, влияющий на формирование стратегии компании. Действительно, руководители не могут согласовать стратегию компании с ее положением без первоначального выяснения возможностей каждой отрасли и оценки ее потенциала с точки зрения роста и прибыли. В зависимости от условий возможности отрасли могут быть широкими или скудными, могут находиться в диапазоне от чрезвычайно привлекательных (которые абсолютно «необходимо» использовать) до представляющих ограниченный интерес (имеющих низкий рейтинг в списке стратегических приоритетов компании).

При оценке возможностей отрасли и ранжировании их привлекательности руководители не должны путать возможности отрасли с возможностями компании. Не каждая компания в отрасли имеет такое положение, которое позволяет ей использовать любую возможность, существующую в отрасли, поскольку одни компании обладают большей конкурентной силой, чем другие, а какие-то могут вообще безнадежно отстать или, по крайней мере, оказаться на вторых ролях. Сильные стороны компаний, их слабости и конкурентные возможности делают положение одних компаний более предпочтительным для использования рыночных возможностей, чем других. *Рыночные возможности, наилучшим образом подходящие для конкретной компании, – это те возможности, которые предлагают важные пути прибыльного роста в той области, где компания имеет наибольший потенциал кон-*

курентоспособности, и те, для реализации которых компания обладает достаточными финансовыми ресурсами. Рыночные возможности, для использования которых компания не обладает достаточными ресурсами, – это просто иллюзия.

Часто определенные факторы окружающей среды компании могут создавать угрозу ее благосостоянию. Это может произойти в результате появления новых дешевых технологий, производства конкурентами новой или лучшей продукции, вторжения в рыночную цитадель компании иностранных конкурентов с низкими издержками, разработки новых законов, возлагающих на компанию большее бремя, чем на ее конкурентов, уязвимости компании при росте ставки процента, потенциальной опасности принудительного поглощения, неблагоприятных демографических изменений и изменений курсов иностранных валют, политических переворотов в тех странах, где компания имеет свои предприятия, и т.д. В табл. 4-1 приведен список факторов, которые следует учитывать при определении внешних возможностей компании и стоящих перед ней угроз.

Возможности и угрозы не только обусловливают привлекательность положения компании, но и указывают на необходимость стратегических действий. Чтобы адекватно соответствовать положению компании, стратегия должна: 1) быть направлена на использование рыночных возможностей, хорошо совпадающих с возможностями компании; 2) обеспечивать защиту от внешних угроз. Поэтому *SWOT*-анализ – это не просто упражнение по составлению четырех списков. Важная часть *SWOT*-анализа включает *оценку* сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и стоящих перед ней угроз, а также *выработку заключения* относительно привлекательности той ситуации, в которой находится компания, и необходимости стратегических действий. После того как списки *SWOT*-анализа составлены, целесообразно ответить на следующие важные стратегические вопросы:

Успешная стратегия направлена на реализацию наилучших возможностей роста компании и защиту от угроз ее конкурентной позиции и будущей деятельности.

- Имеются ли у компании какие-либо внутренние сильные стороны или компетентность, вокруг которых можно было бы построить привлекательную стратегию?
- Делают ли слабости компании ее конкурентно уязвимой и/или лишают ее способности использовать определенные рыночные возможности? Какие слабые стороны должна исправить стратегия?
- Для использования каких рыночных возможностей компания обладает достаточными квалификацией и ресурсами, а также имеет реальные шансы на успех? Какая возможность является «наилучшей» с точки зрения компании? (*Помните*: «Возможность без средств ее реализации – это иллюзия!»)
- Какие внешние угрозы должны больше всего беспокоить руководство и какие стратегические действия следует рассмотреть с целью создания надежной обороны?

До тех пор пока руководство не будет четко представлять себе сильные и слабые стороны компании, ее возможности и стоящие перед ней угрозы, оно не будет готово к разработке стратегии, точно соответствующей положению компании.

Поэтому *SWOT*-анализ является важнейшей частью стратегического представления положения, в котором находится компания.

Руководители компаний часто испытывают потрясение, когда конкуренты опускают цены до «невероятно низкого» уровня или когда новый конкурент энергично выходит на рынок с очень низкими ценами. Однако конкурент, скорее всего, не продает по демпинговым ценам, не «покупает» свою рыночную долю и не предпринимает отчаянных шагов для увеличения продаж, а просто имеет значительно более низкие издержки. Одним из наиболее явных признаков прочности или слабости рыночной позиции компании может быть ответ на вопрос: «Являются ли наши цены и затраты более конкурентоспособными, чем цены и затраты наших основных соперников по отрасли?» Сравнение цен и затрат особенно важно в отраслях, производящих потребительские товары, в которых ценность, предлагаемая покупателю, одинакова у всех продавцов, а ценовая конкуренция – главная движущая сила, и компании с более низкими затратами обладают преимуществом. Но даже в тех отраслях, где имеет место индивидуализация продукции и конкуренция концентрируется как вокруг цен, так и вокруг различных свойств соперничающих марок, конкурирующие компании должны удерживать свои затраты на *необходимом уровне* и быть уверены в том, что любые дополнительные расходы и скидки с цены значительно увеличат продажи.

Оценка того, являются ли затраты компании конкурентоспособными по сравнению с затратами основных конкурентов, представляет собой обязательную и важнейшую часть анализа ситуации компании.

Конкуренты, предлагающие потребителям одинаковую продукцию, как правило, имеют различные издержки. Неравенство издержек колеблется в интервале от несущественного до значительного и может возникать в результате воздействия следующих факторов:

- Различия в ценах на сырьевые материалы, комплектующие изделия, энергию и другие материалы и услуги, приобретаемые у поставщиков.
- Различия в основных технологиях и сроках службы предприятий и оборудования. (Поскольку конкуренты обычно инвестируют средства в предприятия и основные единицы оборудования в разное время, их производственные мощности имеют различную технологическую эффективность и требуют различных постоянных затрат. Более старые производственные мощности обычно менее эффективны, но если на их сооружение были истрачены меньшие деньги или они были приобретены по низкой цене, то эти мощности *могут* оставаться конкурентоспособными по затратам в сравнении с новыми производствами.)

- Различия во внутренних эксплуатационных затратах в результате воздействия эффекта масштаба из-за разных размеров производств, эффектов кривой освоения, из-за различий ставок заработной платы, уровней производительности, методов работы, организационных структур и уровней квалификации персонала, налоговых ставок и т.д.
- Различия во влиянии на конкурентов темпов инфляции и изменений курсов иностранных валют (что сказывается в тех отраслях, где конкуренты имеют предприятия, расположенные в разных странах).
- Различия в маркетинговых затратах, расходах, связанных с продажами, стимулированием спроса и рекламой.
- Различия в затратах на доставку сырьевых материалов и поставку готовой продукции.
- Различия в затратах на каналы распределения (затраты и надбавки дистрибьюторов, оптовиков и розничных продавцов, связанные с передвижением товара из точки его производства к конечному потребителю).

Чтобы компания успешно конкурировала, ее затраты должны соответствовать затратам основных конкурентов. Хотя определенные различия в затратах могут быть оправданы до тех пор, пока продукция или услуги близких конкурентов достаточно индивидуализированы, рыночные позиции компаний с высокими затратами становятся все более уязвимыми по мере увеличения отрыва от затрат основных конкурентов.

Чем больше затраты компании превосходят затраты ее основных рыночных соперников, тем более уязвимой становится ее конкурентная позиция.

Учитывая многочисленность факторов, влияющих на различия в затратах, компания должна всегда знать, как ее затраты соотносятся с затратами основных конкурентов. Для этого необходим *стратегический анализ затрат, фиксирующий положение компании с точки зрения затрат по отношению к ее ближайшим конкурентам.*

Стратегический анализ затрат включает сравнение положения компании, с точки зрения затрат, с аналогичными положениями ее ближайших конкурентов, осуществляемое последовательно (позиция за позицией), начиная с закупки сырьевых материалов и кончая ценой, заплаченной конечным потребителем.

Концепция цепи издержек. Первоначальным аналитическим инструментом стратегического анализа затрат является концепция *цепи издержек*, определяющая работы, функции и процессы, которые должны быть осуществлены при разработке, изготовлении, маркетинге, поставке и поддержке продукции или услуг[2]. Цепь создающих издержки работ начинается с закупки сырьевых материалов, продолжается при изготовлении деталей и узлов, их сборке, оптовом

[2] Цепи издержек и стратегический анализ затрат более подробно описаны в работах: Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), chap. 2 and 3.; Robin Cooper and Robert S. Kaplan, «Measure Costs Right: Make the Right Decisions», *Harvard Business Review* 66, no. 5 (September–October, 1988), pp. 96–103; John K. Shank and Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Management* (New York: Free Press, 1993), chap. 2–6, 10.

распределении и заканчивается розничной продажей конечному потребителю готовой продукции или услуги.

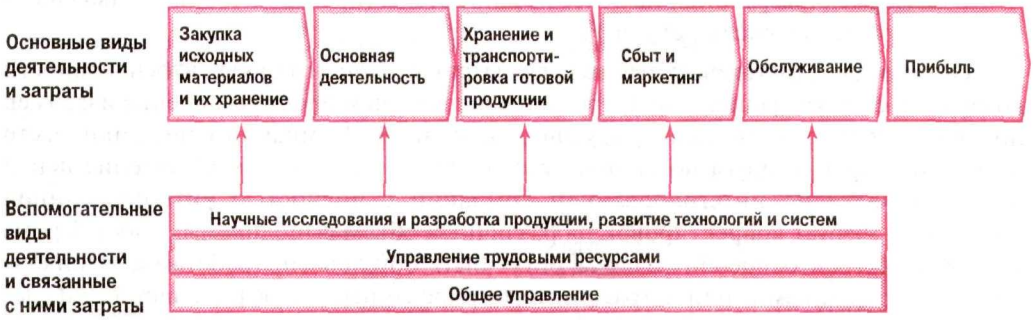
Цепь издержек *компании* демонстрирует последовательную совокупность работ и функций, выполняемых внутри нее (рис. 4-1). Эта цепь включает прибыль, потому что надбавка к затратам на обеспечение функционирования создающих стоимость подразделений компании обычно является частью цены (или общей себестоимости), оплачиваемой покупателем. Создание стоимости, превосходящей затраты на ее получение, является фундаментальной целью бизнеса.

Разделение деятельности компании на стратегические этапы и процессы позволяет лучше понять структуру затрат компании и определить, каковы главные элементы затрат. Каждая работа в цепи издержек создает затраты и связывает активы. Начисление эксплуатационных затрат компании и ее активов на каждый отдельный вид деятельности позволяет оценить затраты, связанные с этой работой. Затраты компании при осуществлении каждого вида работ могут быть увеличены или уменьшены под действием факторов двух видов: *структурных* (эффекты масштаба и кривой освоения, технологические требования, капиталоемкость и сложность ассортимента продукции) и *управленческих* (стимулирование работников к постоянному совершенствованию труда, создание организационных возможностей и такого отношения работников, которые способствовали бы высокому качеству и самой работы, и продукции, сокращению времени между началом разработки новой продукции и предложением ее на рынке, максимальному использованию производственных мощностей, квалифицированной разработке и рациональному применению внутренних технологических процессов, эффективной работе с поставщиками и потребителями с целью снижения затрат на осуществление этих видов деятельности). Если хорошо знать структуру затрат компании, то можно прийти к пониманию следующего:

Цепь, или последовательность, издержек компании устанавливает главные виды деятельности, создающие ценность для потребителя, и связанные с ними вспомогательные виды деятельности. Цепи издержек – это инструменты стратегического мышления в отношении взаимосвязей видов деятельности, осуществляемых внутри и вне компании. Они позволяют определить, какие из них являются стратегически решающими и как может быть развита основная компетентность.

- Необходимо стремиться к получению конкурентного преимущества на основе: 1) низких затрат (при этом должны быть хорошо видны управленческие усилия по снижению затрат вдоль цепи издержек); 2) индивидуализации (при этом руководство должно уделять больше внимания тем подразделениям, которые ответственны за создание индивидуализирующих свойств).
- Как затраты в каждом виде деятельности по цепи издержек и затраты в одном виде деятельности повлияют на затраты в других видах деятельности.
- Создают ли связи по цепи издержек компании благоприятные возможности для снижения затрат (например, японские производители кассетных видеомагнитофонов смогли снизить цены на свою продукцию с 1300 долл. в 1977 г. до менее 300 долл.

Цепи издержек являются также инструментом, способствующим пониманию структуры затрат компании и того, как затраты увеличиваются и уменьшаются внутри видов деятельности и в совокупности.



Основные виды деятельности

- **Закупка исходных материалов и их хранение**
  Работы, затраты и активы, связанные с приобретением топлива, энергии, сырьевых материалов, комплектующих изделий, товаров и расходных материалов у продавцов; получение входящих материалов от поставщиков, их распределение, контроль и управление запасами.
- **Основная деятельность**
  Работы, затраты и активы, связанные с преобразованием исходных материалов в готовую продукцию (изготовление, сборка, упаковка, техническое обслуживание оборудования, управление производством, контроль качества, охрана окружающей среды).
- **Хранение и транспортировка готовой продукции**
  Работы, затраты и активы, связанные с физической доставкой продукции к потребителям (хранение готовой продукции, обработка и комплектование заказов, погрузочно-разгрузочные работы, транспортировка).
- **Сбыт и маркетинг**
  Работы, затраты и активы, связанные с работой сбытовых служб, рекламой и стимулированием спроса, рыночными исследованиями и планированием, а также поддержкой дилеров и дистрибьюторов.
- **Обслуживание**
  Работы, затраты и активы, связанные с такими видами помощи покупателям, как монтаж, поставка запасных частей, техническое обслуживание и ремонт, техническая помощь, ответы на запросы и претензии покупателей.

Вспомогательные виды деятельности

- **Научные исследования и разработка продукции, развитие технологий и систем**
  Работы, затраты и активы, связанные с научными исследованиями, разработкой новой продукции и технологических процессов, совершенствованием процессов, разработкой оборудования, разработкой и совершенствованием программного обеспечения для компьютеров, телекоммуникационных систем, компьютерного проектирования, новых баз данных и компьютеризированных систем поддержки.
- **Управление трудовыми ресурсами**
  Работы, затраты и активы, связанные с комплектованием, наймом, подготовкой и вознаграждением всех видов рабочей силы, трудовыми отношениями и повышением квалификации.
- **Общее управление**
  Работы, затраты и активы, связанные с общим управлением, бухгалтерским учетом и финансами, юридическими и административными вопросами, безопасностью и охраной труда, системами управленческой информации и другими функциями, относящимися к накладным расходам.

Рис. 4-1. Цепь издержек обычной компании

Источник: На основе материала, приведенного в кн.: Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), pp. 37–43.

в 1984 г. за счет переноса основной доли затрат с начальных этапов цепи издержек (разработка) на более поздние этапы (производство) и радикального сокращения числа деталей)[3].

Однако для стратегического анализа затрат и оценки конкурентоспособности компании, с точки зрения затрат, требуется больше, чем просто сравнение издержек по видам деятельности конкурирующих компаний. Компании-соперники часто отличаются друг от друга по степени вертикальной интеграции. Сравнение цепей издержек частично интегрированной компании с полностью интегрированной компанией требует корректировок на различный объем выполняемых работ. Кроме того, неконкурентоспособные цены могут быть обусловлены работами, выполняемыми поставщиками, или затратами интегрированных вперед каналов распределения продукции среди конечных потребителей. Поставщики или системы распределения готовой продукции могут иметь очень дорогие структуры или высокие прибыли, что ставит под угрозу конкурентоспособность компании даже тогда, когда издержки по выполняемым внутри компании работам вполне конкурентоспособны.

Например, при определении конкурентоспособности компании *Michelin* в сравнении с компаниями *Goodyear* и *Bridgestone* при предложении шин владельцам автомобилей необходимо выяснить, выше или ниже производственные затраты *Michelin* на изготовление шин, чем производственные затраты *Goodyear* и *Bridgestone*. Если покупатель должен платить 400 долл. за комплект шин *Michelin* и только 350 долл. за аналогичный комплект шин компании *Goodyear* или *Bridgestone*, то проигрыш в 50 долл. компании *Michelin* на рынке шин может быть следствием не только более высоких производственных затрат (возможно, отражающих стратегические усилия компании *Michelin*, направленные на создание более качественных шин с более высокими эксплуатационными характеристиками), но также и результатом: 1) разной оплаты поставщикам за сырье и комплектующие изделия; 2) разницы в эффективности работы, затратах и наценках оптовой и розничной систем распределения продукции компании *Michelin* и компаний *Goodyear* и *Bridgestone*. Таким образом, оценка конкурентоспособности цен и затрат компании, с точки зрения конечного потребителя, требует рассмотрения как внутренней деятельности компании, так и работы и затрат соответствующих поставщиков и каналов сбыта.

Конкурентоспособность компании с точки зрения затрат зависит не только от издержек, связанных с работой самой компании (ее собственной цепи издержек), но и от последовательностей затрат поставщиков и каналов распределения.

Как видно из примера об автомобильных шинах, цепь издержек компании включена в большую систему, состоящую из цепей издержек расположенных сзади поставщиков и расположенных впереди потребителей и систем распределения готовой продукции[4]. Точная оценка конкурентоспособности компании на потребительском рынке требует, чтобы руководители компании рассматривали всю систему предоставления потребительской ценности, а не только собственную цепь издержек компании, т.е. по крайней мере цепочки издержек поставщиков и расположенных впереди каналов распределения (если таковые имеются), как показано на рис. 4-2. Цепи издержек

[3] M. Hegert and D. Morris, «Accounting Data for Value Chain Analysis», *Strategic Management Journal* 10 (1989), p. 183.

[4] Porter, *Competitive Advantage*, p. 34.

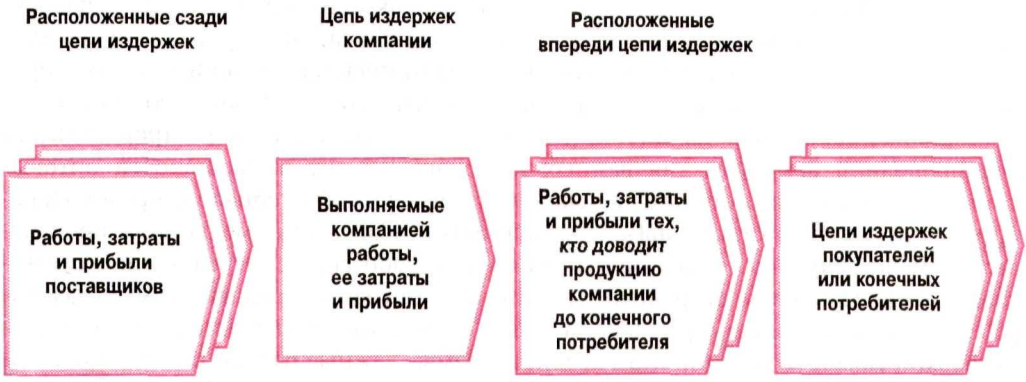


Рис. 4-2. Система цепей издержек

Источник: Из работы Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 35.

поставщиков необходимо учитывать, потому что поставщики выполняют работу и несут затраты, создавая и поставляя исходную продукцию, используемую в собственной цепи издержек компании, причем затраты на эту исходную продукцию и ее качество влияют на затраты компании и ее возможности индивидуализации. Все, что компания может сделать для снижения затрат поставщиков или повышения эффективности их работы, улучшит ее собственную конкурентоспособность. Каналы распределения необходимо рассматривать, потому что: 1) затраты и прибыли расположенных впереди компаний являются частью цены, которую должен заплатить конечный потребитель; 2) работа каналов распределения также оказывает влияние на удовлетворение потребителя. Более того, часто компания может повысить свою конкурентоспособность, выполняя работу, которая оказывает значительное положительное влияние на цепи издержек потребителей. Например, некоторые производители алюминиевых банок построили свои предприятия рядом с пивоваренными заводами и поставляют банки по конвейеру непосредственно на линии по розливу пива. В результате была достигнута значительная экономия в производственном планировании, расходах на погрузочно-разгрузочные работы и управлении запасами как у производителя банок, так и у производителя пива[5].

Хотя цепи издержек, показанные на рис. 4-1 и 4-2, являются типичными, природа этих последовательностей и относительное значение видов деятельности внутри них изменяются от отрасли к отрасли и зависят от положения компании в системе цепей издержек. Последовательность издержек в целлюлозно-бумажной промышленности (выращивание леса, лесозаготовка, приготовление целлюлозы, изготовление бумаги, печать и издание) отличается от цепи издержек в промыш-

[5] Hegert and Morris, «Accounting Data for Value Chain Analysis», p. 180.

ленности, выпускающей бытовые электроприборы (изготовление деталей и комплектующих изделий, сборка, оптовое распространение, розничная продажа). Последовательность издержек в производстве безалкогольных напитков (обработка основных ингредиентов, приготовление сиропа, розлив по бутылкам и банкам, оптовое распространение, розничная продажа) отличается от цепи издержек промышленности, выпускающей программное обеспечение для компьютеров (программирование, запись на диски, маркетинг, распространение). Производитель водопроводной арматуры для ванных и кухонь зависит от активности оптовых дистрибьюторов и розничных продавцов строительных материалов, представляющих его продукцию строительным компаниям и домашним умельцам, а производитель малогабаритных бензиновых двигателей работает непосредственно с изготовителями садовых и огородных машин. Для оптового продавца самые важные работы и самые большие расходы связаны с закупкой, получением, хранением и отправкой товара. В гостиничном хозяйстве самые важные работы и самые большие расходы связаны с приемом и отправкой посетителей, обслуживанием здания, питанием и предоставлением услуг посетителям, проведением конгрессов и конференций, а также с бухгалтерским учетом. В аудиторской фирме самые важные работы и самые большие расходы связаны с обслуживанием клиентов и кадровыми вопросами (комплектованием и подготовкой высококвалифицированного штата). Работы, связанные с доставкой готовой продукции потребителю, являются решающими для компании *Domino's Pizza** и не имеют существенного значения для компании *Blockbuster***. Сбыт и маркетинг – важнейшие сферы деятельности компании *Coca-Cola* – занимают очень мало места в деятельности компаний электро- и газоснабжения. Поэтому цепи издержек, показанные на рис. 4-1 и 4-2, следует рассматривать как иллюстративные примеры, которые необходимо корректировать, чтобы они соответствовали условиям каждой конкретной компании.

Подготовка данных для стратегического анализа затрат. Анализ цепи издержек может потребовать огромного объема данных. При выполнении этой работы аналитик должен разделить данные учета затрат компании на издержки по каждому конкретному виду деятельности[6]. Приемлемая степень дробления определяется экономическими характеристиками видов деятельности и тем, насколько важно сравнивать по всей компании затраты, связанные с узко определяемыми видами деятельности, с затратами по широко определяемым видам деятельности. Хорошим приемом здесь будет определение отдельных оценок затрат для обладающих различными экономическими характеристиками видов деятельности и для тех видов деятельности, которые составляют значительную или растущую долю в общем объеме затрат[7].

При традиционном бухгалтерском подходе затраты определяются по таким разным широким категориям, как заработная плата, жалованье, вознаграждения, оплата поставщикам, деловые поездки, амортизация, научные исследования и

* Компания владеет популярной торговой сетью по доставке пиццы на дом. – *Прим. пер.*

** Компания владеет сетью пунктов видеопроката. – *Прим. пер.*

[6] Подробное рассмотрение бухгалтерских проблем при расчете затрат по каждому звену цепи издержек см.: Shank and Govindarajan, *Strategic Cost Management*, pp. 62–72 and chap. 5; Hegert and Morris, «Accounting Data for Value Chain Analysis», pp. 175–188.

[7] Porter, *Competitive Advantage*, p. 45.

разработки, а также другие постоянные выплаты. *Определение затрат на основе видов деятельности* требует начисления издержек, связанных с этими широкими категориями, на конкретные задачи и выполненные работы, как это показано в табл. 4-2[8]. При этом также необходимо определить оценки затрат по конкурирующим звеньям цепочек издержек поставщиков и расположенных впереди потребителей. Для выяснения положения компании по отношению к ее конкурентам должны быть оценены затраты конкурентов на те же виды деятельности, что является высшим классом конкурентной разведки. И несмотря на рутинность определения оценок затрат для каждой работы и неточность некоторых из этих оценок, результаты сравнения затрат на выполнение конкретных внутренних задач и функций у компании и ее конкурентов, а также определение конкурентоспособности компании по сравнению с ее главными соперниками делают учет затрат по видам деятельности ценным инструментом стратегического управления. Невзирая на существование определенных проблем, связанных с этим расчетом, руководители каждой компании должны попытаться просчитать цепь издержек своего бизнеса[9]. В иллюстративной вставке 9 показано упрощенное сравнение цепей затрат двух известных производителей пива: *Anheuser-Busch* (лидер этой отрасли в США) и *Adolph Coors* (третий пивовар в США).

Применение анализа цепи издержек наиболее актуально для определения положения данной компании по сравнению с ее конкурентами с точки зрения издержек. Для этого необходимо знать оценки затрат каждого из конкурентов на предоставление своей продукции или услуг точно определенной группе потребителей или сегменту рынка. Величина преимущества (или отставания) в затратах может изменяться от одной позиции в номенклатуре к другой, от одной группы потребителей к другой (если используются различные каналы распределения) и от одного территориального рынка к другому (если изменяются факторы стоимости по географическим регионам).

В настоящее время многие компании проводят сравнения своих затрат на осуществление основных видов деятельности с аналогичными затратами конкурентов (а также с затратами компаний из других отраслей, не являющихся конкурентами, но эффективно осуществляющих в основном те же виды деятельности или использующих те же процессы). При сравнении упор делается на то, насколько хорошо выполняются основные функции и реализуются основные процессы: как закупаются сырьевые материалы, как оплачиваются поставщики, как управляются запасы, как готовится рабочая сила, насколько быстро компания может вывести новую

Сравнение затрат компании на выполнение работ с соответствующими показателями конкурентов и других передовых предприятий позволяет получить убедительное свидетельство конкурентоспособности компании с точки зрения издержек.

[8] Подробное рассмотрение учета по видам деятельности см.: Cooper and Kaplan, «Measure Costs Right: Make the Right Decisions», pp. 96–103; Shank and Govindarajan, *Strategic Cost Management*, chap. 11; Terence P. Pare, «A New Tool for Managing Costs», Fortune, June 14, 1993, pp. 124–129.

[9] Shank and Govindarajan, *Strategic Cost Management*, p. 180.

Различия между традиционным бухгалтерским учетом и учетом по видам деятельности

Традиционные категории бухгалтерского учета при составлении финансовых планов по подразделениям (в долл.)		Затраты на выполнение конкретных работ, определяемые при учете по видам деятельности (в долл.)	
Заработная плата и жалованье	350 000	Оценка возможностей поставщика	135 750
Вознаграждения	115 000	Обработка заказов на закупки	82 100
Сырье и материалы	6 500	Экспедиторское обслуживание поставщиков	23 500
Деловые поездки	2 400	Экспедиторское обслуживание внутренних процессов	15 840
Амортизация	17 000	Контроль качества входящих материалов	94 300
Другие постоянные затраты	124 000	Контроль соответствия поставок заказам	48 450
Смешанные оперативные затраты	25 250	Разрешение проблем	110 000
	640 150	Внутреннее управление	130 210
			640 150

Источник: Составлено по информации из работы: Terence P. Paré, «A New Tool for Managing Costs», *Fortune*, June 14, 1993, pp. 124–129.

продукцию на рынок, как работает система управления качеством, как принимаются и выполняются заказы потребителей и как осуществляется техническое обслуживание[10]. Конечная цель – установить наилучший вариант выполнения каждой конкретной работы, выяснить, насколько низкие затраты могут быть достигнуты по каждому звену цепи издержек, и предпринять меры по повышению конкурентоспособности в тех местах, где сравнение показывает, что издержки компании на выполнение определенных работ не соответствуют издержкам, достигнутым другими компаниями (конкурентами или неконкурентами).

В 1979 г. компания *Xerox* впервые использовала сравнение затрат по видам деятельности в ситуации, когда японские производители начали продавать в США копировальные аппараты среднего размера по цене 9600 долл., которая была ниже, чем производственные затраты компании *Xerox*[11]. Поскольку руководство компании *Xerox* подозревало своих японских конкурентов в демпинге, оно направило в Японию команду руководителей во главе с начальником производства для изучения производственных процессов конкурентов и их затрат. К счастью, японская фирма *Fuji-Xerox*, партнер компании *Xerox*, была хорошо знакома с конкурентом. Команда установила, что излишние затраты компании *Xerox* связаны с неэффективностью

[10] Более подробно см.: Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best* (New York: John Wiley, 1993); Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* (Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989). См. также: Alexandra Biesada, «Strategic Benchmarking», *Financial World*, September 29, 1992, pp. 30–39.

[11] Jeremy Main, «How to Steal the Best Ideas Around», *Fortune*, October 19, 1992, pp. 102–103.

Цепи издержек компаний *Anheuser-Busch* и *Adolph Coors*

В приведенной ниже таблице указаны оценки средних затрат по всему ассортименту пива, выпускаемого компаниями *Anheuser-Busch* и *Adolph Coors*. В примере приведены затраты на сырьевые материалы, другие производственные затраты и издержки, связанные с каналами распределения. Данные относятся к 1992 г.

Цепь издержек по видам деятельности	Распределенные оценки средних затрат по всей номенклатуре продукции компании *Anheuser-Busch* (в долл.)		Распределенные оценки средних затрат по всей номенклатуре продукции компании *Adolph Coors* (в долл.)	
	Упаковка из 6 банок по 12 унций	В пересчете на один баррель	Упаковка из 6 банок по 12 унций	В пересчете на один баррель
1. Производственные затраты				
Прямые производственные затраты:				
Сырьевые материалы	0,1384	7,63	0,1082	5,96
Затраты труда	0,1557	8,58	0,1257	6,93
Заработная плата нечленов профсоюза	0,0800	4,41	0,0568	3,13
Упаковка	0,5055	27,86	0,4663	25,70
Амортизация зданий и оборудования	0,0410	2,26	0,0826	4,55
Промежуточный итог	0,9206	50,74	0,8396	46,27
Другие затраты:				
Реклама	0,0477	2,63	0,0338	1,86
Другие маркетинговые и общие административные затраты	0,1096	6,04	0,1989	10,96
Процент	0,0147	0,81	0,0033	0,18
Научные исследования и опытные разработки	0,0277	1,53	0,0195	1,07
Общие производственные затраты	1,1203	61,75	1,0951	60,34
2. Прибыль от производственной деятельности	0,1424	7,85	0,0709	3,91
3. Чистая продажная цена	1,2627	69,60	1,1660	64,25
4. Плюс федеральные и штатные акцизы, выплачиваемые производителем	0,1873	10,32	0,1782	9,82
5. Фактурная продажная цена для дистрибьютора или оптовика	1,4500	79,92	1,3442	74,07
6. Средняя прибыль на затраты производителя	0,5500	30,31	0,5158	28,43
7. Средняя оптовая цена для розничного продавца (включая налоги по пункту 4, но исключая другие налоги)	2,00	110,23	1,86	102,50
8. Плюс другие штатные и местные налоги на оптовую и розничную торговлю (различные в разных местах)	0,60		0,60	
9. Средняя 20%-ная торговая надбавка в розничной торговле	0,40		0,38	
10. Средняя цена для потребителя в розничной торговле	3,00		2,84	

Примечание. Разница в структурах затрат компаний *Anheuser-Busch* и *Adolph Coors* объясняется большей долей продаж со сверхпремиальной скидкой у компании *Anheuser-Busch*. Пиво *Michelob* компании *Adolph Coors* является наиболее продаваемым в своей категории и обходится несколько дороже производителю, чем другие сорта.

Источник: Составлено Tom McLean, Elsa Wischkaemper, Arthur A. Thompson, Jr. на основе многочисленных документов и интервью.

используемых технологических процессов и деловой практики. Результаты этих исследований стали основой последующих усилий компании *Xerox*, направленных на достижение конкурентоспособности в издержках, и способствовали разработке долгосрочной программы сравнения показателей 67 основных технологических процессов с аналогичными показателями других компаний, использующих такие процессы и имеющих наилучшие результаты. Руководство компании *Xerox* сразу решило не ограничивать сравнение только со своими конкурентами в области производства оборудования для офисов, а расширить диапазон сравнения на все компании, выполняющие «на уровне мирового класса» работы, аналогичные работам компании *Xerox*. В иллюстративной вставке 10 описано сравнение затрат по видам деятельности, осуществленное в компании *Ford Motor*.

Иногда сравнение затрат по видам работ может быть осуществлено путем сбора информации из опубликованных отчетов компаний, рабочих групп и исследовательских фирм, а также путем опроса информированных специалистов в области бизнеса, потребителей и поставщиков (потребители, поставщики и партнеры по совместным предприятиям часто охотно идут на сотрудничество по проведению сравнения по цепям затрат). Для проведения сравнения обычно бывает необходимо съездить на предприятие конкурирующей или даже не конкурирующей компании, чтобы посмотреть, как идет работа, задать вопросы, сравнить практические методы работы и процессы и, возможно, обменяться данными по производительности, численности, нормам времени и другим связанным с затратами показателям. Кроме того, сравнение включает и важную, с конкурентной точки зрения, информацию о том, насколько удалось снизить издержки, но не следует ожидать, что близкие конкуренты будут вполне откровенны, даже если они согласятся принять гостей и ответить на их вопросы. Однако бурно растущий интерес компаний к сравнению затрат и выявлению наилучшей практики подтолкнул консультационные организации (например, *Andersen Consulting*, *A. T. Kearney*, *Best Practices Benchmarking & Consulting* и *Towers Perrin*) и несколько недавно созданных советов и ассоциаций (*International Benchmarking Clearinghouse* и *Strategic Planning Institute's Council on Benchmarking*) к сбору информации для проведения сравнений затрат по видам деятельности, выполнению исследований в этой области и распространению информации о наилучшей практике и затратах среди своих клиентов и членов ассоциаций без указания на источники. Этические вопросы проведения сравнений затрат рассмотрены в иллюстративной вставке 11. Более 80% входящих в список *Fortune 500* крупнейших американских промышленных компаний в том или ином виде используют методы сравнения затрат по видам работ.

Такое сравнение является лучшим управленческим инструментом для выявления того, эффективно ли выполняются в компании определенные функции и работы, соответствуют ли затраты на их проведение затратам конкурентов и какие внутренние работы и процессы нуждаются в совершенствовании. Этот метод позволяет выяснить, какие компании лучше других выполняют определенные функции и работы, а затем воспользоваться их опытом или, что еще лучше, усовершенствовать их методы. Руководители компании *Toyota* выдвинули идею по обеспечению своевременной доставки запасов, изучив, как пополняются полки в американских универмагах самообслуживания. Авиакомпания *Southwest Airlines* сократила время на подготовку самолетов в каждом пункте остановки, изучив работу команд заправки и обслуживания на автогонках.

Оценка компанией *Ford Motors* деятельности подразделения по материально-техническому снабжению

В 80-е годы в отделе по оплате закупок североамериканского отделения компании *Ford Motors* работали более 500 человек. Конторские служащие тратили большую часть своего времени на исправление довольно редкой ситуации, когда три документа – заказ на покупку, подготовленный отделом закупок, документ о получении, подготовленный складом, и счет-фактура, высланный продавцом или поставщиком к оплате, – не соответствовали друг другу. Иногда разрешение такой проблемы требовало усилий множества людей в течение нескольких недель. Руководство компании *Ford* полагало, что, применив компьютеры и автоматизировав некоторые выполняемые вручную работы, удастся сократить численность отдела до 400 человек. До того как приступить к этой работе, руководители компании *Ford* решили посетить компанию *Mazda*, у которой *Ford* недавно приобрел 25% акций. К большому удивлению американских специалистов, в компании *Mazda* с управлением кредиторской задолженностью справлялись пять человек. Следуя примеру фирмы *Mazda*, в компании *Ford* создали бесфактурную систему расчетов, при которой платежи поставщикам осуществляются автоматически при получении заказанных материалов. Перестройка системы работы позволила компании сократить количество работников отдела до 200 человек. Хотя это, конечно, значительно больше, чем в компании *Mazda*, но все равно значительно меньше, чем было бы без проведения сравнения по видам работ.

Источники: Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: HarperBusiness, 1993), pp. 39–43; Jeremy Main, «How to Steal the Best Ideas Around», *Fortune*, October 19, 1992, p. 106.

Анализ цепи издержек может много сказать о конкурентоспособности компании, с точки зрения затрат. Главный результат стратегического анализа затрат состоит в том, что конкурентоспособность компании зависит от того, насколько хорошо осуществляется управление ее цепью издержек по сравнению с тем, как это делают конкуренты[12]. Изучение состава цепи затрат компании и ее конкурентов позволяет сделать вывод относительно того, кто имеет конкурентное преимущество (или отставание) по затратам и какие из составляющих последовательности издержек за это ответственны. Такая информация совершенно необходима для формирования стратегии, направленной на ликвидацию положения, невыгодного, с точки зрения затрат, или на создание преимущества в затратах.

Если снова взглянуть на рис. 4-2, то будет видно, что существуют три основных области в цепи издержек компании, в которых могут возникать важные различия

[12] Shank and Govindarajan, *Strategic Cost Management*, p. 50.

Сравнение затрат по видам деятельности и этичное поведение

Поскольку взаимоотношения партнеров при сравнении затрат требуют раскрытия информации, представляющей конкурентную ценность, естественно, возникли проблемы, связанные с возможным ограничением обмена данными и недобросовестным деловым поведением. В связи с этим ассоциация *International Benchmarking Clearinghouse* и совет *Strategic Planning Institute's Council on Benchmarking* предложили всем участвующим в таких исследованиях частным лицам и организациям соблюдать кодекс поведения на основе деловой этики. Этот кодекс базируется на следующих принципах и правилах:

- При сравнении затрат с конкурентом принять основные правила, вытекающие из открытого заявления: «Мы не хотим обсуждать такие вещи, которые могли бы дать кому-то из нас конкурентное преимущество, но мы хотим найти то, что могло бы принести взаимную пользу или выгоду всем нам». Не обсуждать с конкурентами затраты, являющиеся элементами ценообразования.
- Не стремиться получить от конкурента информацию, которая может повлиять на его конкурентоспособность, и не создавать у партнера ощущение, что он должен предоставить такие данные, если он заинтересован в дальнейшем обмене информацией. Быть готовым к предоставлению информации такого же уровня, что и запрашиваемая у партнера по переговорам. Не распространять полученную информацию без предварительного разрешения соответствующих ответственных лиц с обеих сторон.
- Для непосредственного сравнения с конкурентом использовать добросовестную третью сторону, имеющую законный доступ к конкурентной информации.

Если некоторые процессы сбора информации вызывают сомнения, то обращаться за юридической консультацией, например, перед контактом с непосредственным конкурентом.

- Любые данные, полученные от партнера, должны восприниматься и использоваться как внутренняя информация. На любое внешнее применение должно быть получено разрешение партнера.
- Запрещается:

  порочить бизнес своего конкурента или его работу перед третьей стороной;

  стремиться ограничить конкуренцию или получить выгоды от взаимоотношений в процессе сравнения;

  выдавать себя за представителя другого работодателя.

- Демонстрировать стремление к эффективности и результативности процесса сравнения путем надлежащей подготовки к каждому этапу работы, особенно к первоначальному контакту с конкурентом. Быть профессиональным, честным и вежливым. Концентрировать свое внимание на основных проблемах сравнения затрат.

Источники: International Benchmarking Clearinghouse; Strategic Planning Institute's Council on Benchmarking, а также материалы конференции *AT&T Benchmarking Group*, г. Де-Мойн, шт. Айова, октябрь 1993 г.

в затратах: поставщики, собственная деятельность компании и расположенные впереди каналы доставки продукции конечному потребителю. Если причины недостаточной конкурентоспособности компании лежат в звеньях цепи затрат, расположенных до поступления продукции (сырья) в компанию или после окончания

обработки этой продукции в компании, то восстановление ее конкурентоспособности может потребовать выхода за собственную сферу деятельности. Когда проблемы с конкурентоспособностью компании, с точки зрения издержек, в основном связаны с затратами на закупки у поставщиков, руководители компании для исправления положения могут предпринять одно из нескольких стратегических действий[13]:

Стратегические действия, направленные на ликвидацию невыгодного положения, с точки зрения затрат, должны осуществляться в той части цепи издержек, где имеют место различия в затратах.

- Провести переговоры с поставщиками об установлении более низких цен.
- Оказать помощь поставщикам в достижении более низких затрат.
- Интегрироваться назад для получения контроля над затратами при изготовлении приобретаемой продукции.
- Постараться найти более дешевый заменитель.
- Улучшить взаимосвязь цепей издержек компании и ее поставщиков, например, ввести тесную координацию работ компании и ее поставщиков для своевременной доставки продукции и ее использования «с колес», что снизит затраты компании на складские работы и управление запасами, а также может позволить поставщику сэкономить на планировании производства, хранении и транспортировании готовой продукции. В результате выиграют обе стороны, в отличие от того случая с нулевым результатом, когда выигрыш компании равен уступкам поставщика.
- Постараться компенсировать проигрыш в этом звене цепи издержек за счет сокращения затрат в другом.

Стратегические возможности компании в ликвидации ее невыгодного положения, с точки зрения затрат, обусловленного проблемами сбыта, заключаются в следующих действиях[14]:

- Проведение переговоров, направленных на снижение дистрибьюторами и другими расположенными впереди звеньями своих торговых надбавок.
- Тщательное исследование каналов распределения и потребителей с целью выявления взаимовыгодных возможностей снижения затрат. Например, производитель шоколада установил, что поставка шоколада на кондитерскую фабрику в жидком виде в цистернах вместо поставки отлитых брикетов весом по 10 фунтов экономит фабрике, изготавливающей шоколадные конфеты, затраты на распаковку и расплавление, а также экономит его собственные затраты на отливку брикетов и их упаковку.
- Реализация более экономной стратегии распределения продукции, включая и возможность интеграции вперед.
- Компенсация проигрыша в этом звене цепи издержек сокращением затрат на более ранней стадии.

[13] Porter, *Competitive Advantage*, chap. 3.
[14] Там же.

Когда источником невыгодного положения компании, с точки зрения затрат, является ее собственная внутренняя деятельность, руководство для исправления положения должно использовать один из девяти перечисленных ниже подходов[15]:

1. Предпринять действия по сокращению внутреннего бюджета и повышению производительности.
2. Перестроить деятельность компании и методы работы (для повышения производительности труда работников и эффективности работы основных подразделений, улучшения использования активов компании и более эффективного управления факторами затрат).
3. Полностью ликвидировать некоторые создающие затраты виды деятельности путем пересмотра цепи издержек (например, путем перехода на принципиально новую технологию или удаления из цепи издержек каналов распределения с помощью развития маркетинга, направленного непосредственно на конечного потребителя).
4. Перенести высокозатратные виды деятельности в такие географические регионы, где они будут более дешевыми.
5. Выяснить, имеются ли такие изготавливаемые компанией детали или предоставляет ли она такие услуги, которые было бы дешевле купить или получить на стороне.
6. Осуществить капиталовложения в экономичные технологические усовершенствования (автоматизацию, использование роботов, гибкие производственные системы, компьютеризированные системы управления).
7. При осуществлении новых инвестиций в производство и оборудование полностью обновить наиболее затратные звенья цепи издержек.
8. Упростить конструкцию изделий, чтобы они могли изготавливаться с меньшими затратами.
9. Постараться компенсировать невыгодное положение относительно внутренних издержек экономией в звеньях цепи издержек, расположенных до и после поля деятельности компании.

Анализ цепи издержек – это мощный управленческий инструмент выявления тех видов работ в цепи издержек, которые обладают потенциалом для создания конкурентного преимущества.

То, насколько лучше компания управляет своими цепями издержек, чем конкуренты, является главным фактором, определяющим ее компетентность и обеспечивающим конкурентное преимущество. За редкими исключениями продукция и услуги компании не являются базой для устойчивого конкурентного преимущества, поскольку для обладающего ресурсами конкурента не составляет большого труда скопировать продукцию, усовершенствовать ее или найти эффективный заменитель[16]. Конкурентоспособность компании обычно базируется на ее знаниях, квалификации и возможностях, со-

[15] Porter, *Competitive Advantage*, chap. 3.
[16] James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: The Free Press, 1993), p. 54.

здающих преимущество перед конкурентами, а более конкретно – ее способности лучше, чем конкуренты, выполнять работы, расположенные по цепи издержек.

Компетентность определяется опытом компании, ее знаниями и концентрированными усилиями по выполнению работ, относящихся к одному или нескольким связанным звеньям цепи издержек. *Merck* и *Glaxo*, две наиболее успешно конкурирующие мировые фармацевтические компании, создали свои стратегические позиции на основе исключительно высокого уровня выполнения работ в некоторых видах деятельности: интенсивные научные исследования для обеспечения первенства в создании новых лекарств, грамотная патентная работа, высокая квалификация в области быстрых и тщательных клинических испытаний и получения разрешения на использование у административных органов, а также создание обладающей огромными возможностями сети распределения и продаж[17]. Для постановки правильного диагноза истинным конкурентным возможностям компании руководители должны выполнить четыре условия:

1. Построить цепь издержек компании.
2. Изучить связь между выполняемыми компанией работами, а также с цепями издержек поставщиков и потребителей.
3. Определить виды работ и степень квалификации, обеспечивающие удовлетворение потребителей и достижение рыночного успеха.
4. Провести необходимые внутренние и внешние сравнения затрат, чтобы определить, насколько хорошо работает компания (какие виды деятельности обладают компетентностью, какие из них выполняются лучше, чем у других производителей) и как выглядит ее структура затрат по сравнению с конкурентами.

Анализ цепей издержек, выполняемый в рамках процесса формирования стратегии, является тем управленческим рычагом повышения конкурентоспособности компании, который помогает сконцентрировать ресурсы и высококвалифицированные кадры на тех видах работ, в которых компания может обрести опыт по удовлетворению запросов своих целевых потребителей.

Использование концепции цепей издержек и других методов стратегического анализа затрат для определения конкурентоспособности компании, с точки зрения затрат, является необходимым, но не достаточным условием. Должны также быть сделаны более полные оценки конкурентной позиции и ее прочности. Для этого необходимо выделить все элементы, нуждающиеся в таких оценках: 1) насколько уверенно компания удерживает свою нынешнюю конкурентную позицию; 2) укрепления или ослабления конкурентной позиции компании следует ожидать, если продолжать использование текущей стратегии (с незначительной тонкой подстройкой); 3) как выглядит компания *в сравнении со своими основными конкурентами* по

[17] Quinn, *Intelligent Enterprise*, p. 34.

Важнейшим этапом анализа ситуации компании является систематическая оценка прочности ее конкурентной позиции *по сравнению с позицией ближайших конкурентов.*

важнейшим параметрам конкурентной силы и основным факторам успеха в отрасли; 4) обладает ли компания конкурентным преимуществом или ее текущее положение конкурентно невыгодно; 5) какова способность компании к защите своей позиции, исходя из действующих в отрасли движущих сил, конкурентных давлений и ожидаемых действий конкурентов.

В табл. 4-3 перечислены некоторые индикаторы, указывающие на улучшение или ухудшение конкурентной позиции компании. Однако от руководителей требуется больше, чем просто установить области усиления или ослабления конкурентных позиций. Они должны суметь оценить, имеется ли у компании чистое конкурентное преимущество перед своими основными конкурентами, и должны понимать, чего следует ожидать – улучшения или ухудшения рыночной позиции компании и ее работы – при сохранении использования текущей стратегии.

Руководители должны начать решение задачи по оценке конкурентной силы компании с ее сравнения с конкурентами не только по затратам, но и по таким важным, с точки зрения конкуренции, параметрам, как качество продукции, обслуживание и удовлетворение запросов потребителей, финансовая прочность, технологический уровень и время, за которое идея воплощается в присутствующую на рынке продукцию. Причем недостаточно выполнить только сравнение затрат по цепи издержек, следует также сравнить компанию с конкурентами по всем важным, с точки зрения стратегии и конкуренции, аспектам бизнеса.

Чтобы наиболее рационально определить, насколько прочно компания удерживает свою конкурентную позицию, нужно количественно оценить, какими преимуществами она обладает перед основными конкурентами по каждому из ключевых факторов успеха и по каждому из важнейших индикаторов конкурентоспособности. Значительную часть информации для оценки конкурентной позиции можно получить из предыдущих анализов. Анализ отрасли и конкуренции позволяет выявить ключевые факторы успеха и конкурентные показатели, по которым победителей отличают от побежденных. Анализ конкурента и данные сравнения создают основу для оценки сильных сторон и возможностей основных конкурентов.

На первом этапе необходимо составить список ключевых факторов успеха отрасли и важнейших показателей конкурентной силы или слабости (обычно бывает достаточно 6–10 показателей). На втором этапе можно провести ранжирование конкурентов по каждому из факторов. Наилучшим является метод с присвоением компаниям рейтингов в интервале от 1 до 10, однако если информации мало и присвоение цифровых рейтингов будет демонстрировать ложную точность, то вполне приемлемым будет присвоение знаков «плюс» – сильным, «минус» – слабым и «знак равенства» – средним компаниям. На третьем этапе для получения общего показателя конкурентоспособности определяются суммы индивидуальных рейтингов каждого конкурента. На четвертом делается вывод относительно чистого конкурентного преимущества компании и определяются области, в которых позиции компании самые прочные и самые слабые.

Признаки прочной и слабой конкурентной позиции компании

Признаки конкурентной силы

- Компетентность
- Значительная доля рынка (или крупнейшая доля рынка)
- Наличие лидирующей или отличительной стратегии
- Наличие растущей потребительской базы и приверженности потребителей
- Рыночная известность, превышающая среднюю по отрасли
- Присутствие в благоприятной стратегической группе
- Концентрация в быстрорастущих рыночных сегментах
- Сильноиндивидуализированная продукция
- Преимущество в затратах
- Прибыль выше средней по отрасли
- Технологические и инновационные возможности выше средних по отрасли
- Руководство, обладающее творческим подходом и предпринимательским духом
- Готовность использовать благоприятные возможности

Признаки конкурентной слабости

- Невыгодное конкурентное положение
- Отставание от конкурентов
- Рост прибылей ниже среднего по отрасли
- Недостаточность финансовых ресурсов
- Ухудшение репутации у потребителей
- Отставание в совершенствовании продукции
- Присутствие в слабой стратегической группе
- Слабые позиции в областях с максимальным рыночным потенциалом
- Производство с высокими затратами
- Слишком мала, чтобы быть важным фактором на рынке
- Слабая позиция перед надвигающимися угрозами
- Низкое качество продукции
- Недостаток квалификации и способностей в ключевых областях

В табл. 4-4 показаны два примера оценки конкурентоспособности. В первом примере используются *невзвешенные рейтинги*, при этом предполагается, что все факторы успеха и показатели конкурентной силы имеют равное значение. Компания с наивысшим рейтингом по данному показателю обладает потенциальным конкурентным преимуществом по этому фактору, а величину преимущества отражает разность между этим рейтингом и рейтингами конкурентов. Сумма рейтингов компании по всем измеренным показателям дает общий рейтинг конкурентоспособности. Компания, обладающая наивысшим общим рейтингом, занимает самые прочные конкурентные позиции. Чем больше разница между общим рейтингом компании и рейтингами ее конкурентов, тем больше ее потенциальное конкурентное преимущество. Таким образом, общий рейтинг 61 у компании *ABC* (см. верхнюю часть табл. 4-4) указывает на большее конкурентное преимущество перед конкурентом 4 (с рейтингом 32), чем перед конкурентом 1 (с рейтингом 58).

Высокий рейтинг конкурентоспособности указывает на прочную конкурентную позицию и обладание конкурентным преимуществом, а низкий рейтинг говорит о слабой позиции и отсутствии конкурентного преимущества.

Однако более точным является метод использования взвешенных рейтингов, поскольку маловероятно, чтобы все показатели были одинаково важными. Напри-

мер, в производящей потребительские товары отрасли обладание более низкими затратами, чем у конкурентов, почти всегда является наиболее важным фактором, определяющим конкурентную силу. В отрасли со значительной индивидуализацией продукции наиболее важной мерой конкурентоспособности может быть ее широкая известность, количество рекламы, всеобщее признание высокого качества и большие возможности системы распределения. При использовании *взвешенных рейтингов* каждому показателю конкурентной силы присваивается вес в соответствии с его предполагаемым значением для достижения конкурентного успеха. Наибольший вес может определяться значением 0,75 (или даже выше) в ситуации, когда один из факторов является решающим, а низкий вес – значением 0,20, когда два или три показателя оказываются более важными, чем остальные. Наименее важные индикаторы конкурентоспособности могут иметь вес 0,05 или 0,1. Разница между весами не имеет значения, а *сумма всех весов должна быть равна 1,0.*

Анализ конкурентоспособности по взвешенным параметрам концептуально более строг, чем по невзвешенным, из-за слабости предположения относительно одинаковой важности всех параметров.

Взвешенные рейтинги конкурентоспособности рассчитываются после определения рейтинга компании по всем рассматриваемым факторам (от 1 до 10) и умножения их на установленный для каждого фактора вес (рейтинг 4, умноженный на вес 0,20, дает взвешенный рейтинг 0,80). И снова компания, имеющая наивысший рейтинг по данному показателю, обладает потенциальным конкурентным преимуществом по этому фактору, а величина преимущества выражается разностью между этим рейтингом и рейтингами конкурентов. Вес, присвоенный показателю, отражает его важность для получения конкурентного преимущества. Сумма взвешенных рейтингов компании по всем показателям является общим рейтингом ее конкурентоспособности. Сравнение общих взвешенных рейтингов позволяет выяснить, кто из конкурентов имеет прочные и кто слабые позиции, а также какова величина конкурентного преимущества одних компаний над другими.

В нижней части табл. 4-4 приведен пример оценки конкурентоспособности компании *ABC* с использованием взвешенных рейтингов. Обратите внимание, что невзвешенные и взвешенные рейтинги дают различное ранжирование компаний. При взвешенных оценках компания *ABC* опускается со второго места на третье, а конкурент 1 поднимается с третьего места на первое благодаря высоким рейтингам по двум наиболее важным факторам. Следовательно, взвешивание важности показателей может привести к существенно различающимся результатам оценки.

Оценка конкурентоспособности дает полезную информацию о конкурентной ситуации компании. Рейтинги показывают, как выглядит компания на фоне конкурентов по каждому из факторов или показателей, и таким образом указывает на то, где она занимает сильнейшие и слабейшие позиции. Кроме того, общий рейтинг конкурентоспособности' указывает, обладает ли компания чистым конкурентным преимуществом или нет перед каждым из конкурентов. Можно сказать, что компания с самым большим общим рейтингом конкурентоспособности обладает конкурентным преимуществом перед всеми своими рыночными соперниками.

Знание тех позиций, где компания сильна и где она слаба, чрезвычайно важно при формировании стратегии, направленной на укрепление долгосрочных конкурентных позиций. В качестве общего правила можно указать, что компания должна стремиться преобразовать свою конкурентную силу в устойчивое конкурентное

Иллюстрация оценки конкурентоспособности по взвешенным и невзвешенным рейтингам

А. Пример оценки конкурентоспособности по невзвешенным рейтингам

Шкала рейтингов: 1 – очень слабая позиция; 10 – очень сильная позиция

Ключевые факторы успеха или показатели конкурентной силы	Компания *ABC*	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Качество и характеристики продукции	8	5	10	1	6
Репутация или имидж	8	7	10	1	6
Производственные возможности	2	10	4	5	1
Технологический уровень	10	1	7	3	8
Дилерская сеть	9	4	10	5	1
Маркетинг и реклама	9	4	10	5	1
Финансовая устойчивость	5	10	7	3	1
Относительное положение по издержкам	5	10	3	1	4
Обслуживание потребителей	5	7	10	1	4
Общий невзвешенный рейтинг конкурентоспособности	61	58	71	25	32

Б. Пример оценки конкурентоспособности по взвешенным рейтингам

Шкала рейтингов: 1 – очень слабая позиция; 10 – очень сильная позиция

Ключевые факторы успеха, или показатели конкурентной силы	Вес	Компания *ABC*	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Качество и характеристики продукции	0,10	8/0,80	5/0,50	10/1,00	1/0,10	6/0,60
Репутация или имидж	0,10	8/0,80	7/0,70	10/1,00	1/0,10	6/0,60
Производственные возможности	0,10	2/0,20	10/1,00	4/0,40	5/0,50	1/0,10
Технологический уровень	0,05	10/0,05	1/0,05	7/0,35	3/0,15	8/0,40
Дилерская сеть	0,05	9/0,45	4/0,20	10/0,50	5/0,25	1/0,05
Маркетинг и реклама	0,05	90,45	4/0,20	10/0,50	5/0,25	1/0,05
Финансовая устойчивость	0,10	5/0,50	10/1,00	7/0,70	3/0,30	1/0,10
Относительное положение по издержкам	0,35	5/1,75	10/3,50	3/1,05	1/0,35	4/1,40
Обслуживание потребителей	0,15	5/0,75	7/1,05	10/1,50	1/0,15	4/0,60
Сумма весов	1,00					
Общий взвешенный рейтинг конкурентоспособности		6,20	8,20	7,00	2,10	2,90

преимущество и предпринять стратегические действия для защиты своих конкурентных слабостей. В то же время рейтинги конкурентоспособности указывают на тех соперников, которые могут быть уязвимы для конкурентной атаки, и на те области, где они особенно слабы. Если компания обладает сильными конкурентными позициями в тех областях, где слабы один или несколько ее соперников, то представляется целесообразным рассмотреть план наступательных действий, направленных на использование слабостей конкурентов.

Конкурентное преимущество позволяет компании улучшить свою долгосрочную рыночную позицию.

Последняя аналитическая задача состоит в рассмотрении тех проблем, которые должно решить руководство для формирования эффективного плана стратегических действий. До этого этапа руководство должно выполнить все описанные выше анализы, определить текущую ситуацию и выявить перспективы, определить те области, которые требуют особого стратегического внимания. Этот этап не следует проходить быстро, не прилагая особых усилий. Без ясного понимания того, в чем заключается проблема, руководство не будет готово к формированию стратегии, потому что хорошая стратегия должна включать план решения всех стратегических проблем.

Эффективное формирование стратегии требует ясного понимания всех стоящих перед компанией стратегических проблем.

Для точного определения проблем, решение которых предусматривается планом стратегических действий, руководству необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- Соответствует ли текущая стратегия действующим в отрасли движущим силам?
- Насколько соответствует текущая стратегия *будущим* ключевым факторам успеха отрасли?
- Насколько хорошо текущая стратегия защищает от действия пяти конкурентных сил, а особенно от тех, которые, как предполагается, должны стать более интенсивными?
- В чем причины того, что текущая стратегия недостаточно защищает компанию от внешних угроз и внутренних слабостей?
- В каких областях и почему компания может быть уязвима перед конкурентными действиями одного или нескольких соперников?
- Имеет ли компания конкурентное преимущество или она должна предпринять усилия для ликвидации конкурентного отставания?
- Каковы достоинства и слабые стороны текущей стратегии?
- Должны ли быть предприняты дополнительные действия для улучшения позиции компании, с точки зрения уменьшения издержек, для использования появляющихся благоприятных возможностей и укрепления конкурентных позиций?

Эти соображения должны показать, что компания должна делать: продолжать использовать текущую стратегию, внеся незначительные корректировки, или радикально ее изменить.

Чем больше стратегия соответствует внешней окружающей среде и внутреннему положению компании, тем меньше будет потребность внести в нее крупные

изменения. Когда же стратегия не соответствует будущим перспективам, руководители должны отдать наивысший приоритет задаче формирования новой стратегии.

В таблице 4-5 приведена схема осуществления анализа ситуации компании. Она включает основные концепции и методы, рассмотренные в этой главе, и предлагает систематическую и сжатую форму представления результатов анализа положения компании.

Анализ положения компании

1. *Стратегические индикаторы деятельности*

Индикаторы работы	**19___**	**19___**	**19___**	**19___**	**19___**
Рыночная доля					
Рост продаж					
Чистая прибыль					
Прибыль на акционерный капитал					
Прочее					

2. Внутренние сильные стороны

Внутренние слабые стороны

Внешние благоприятные возможности

Внешние угрозы

3. Оценка конкурентоспособности

Шкала рейтингов: 1 – очень слабая позиция; 10 – очень сильная позиция

Ключевые факторы успеха, или показатели конкурентоспособности	**Вес**	**Компания *A***	**Компания *B***	**Компания *C***	**Компания *D***	**Компания *E***
Качество и характеристики продукции						
Репутация или имидж						
Производственные возможности						
Технологический уровень						
Дилерская сеть						
Маркетинг и реклама						
Финансовая устойчивость						
Относительное положение по издержкам						
Обслуживание потребителей						
Прочее						
Общий рейтинг конкурентоспособности						

4. Выводы относительно конкурентной позиции
(Улучшающаяся, ухудшающаяся? Имеется конкурентное преимущество или нет?)

5. Основные стратегические проблемы, которые компания должна решить

При проведении анализа положения, в котором находится компания, необходимо рассмотреть пять основных вопросов:

1. *Насколько хорошо работает существующая стратегия?* Этот этап включает качественную (законченность, внутренняя непротиворечивость, убедительность и соответствие ситуации) и количественную (стратегические и финансовые результаты) оценки стратегии. Чем прочнее нынешнее положение компании, тем ниже вероятность того, что возникнет необходимость в радикальных стратегических изменениях. Чем хуже показатели работы компании и/или чем быстрее изменяется внешняя ситуация (что может быть выявлено в результате отраслевого или конкурентного анализа), тем большие сомнения вызывает правильность текущей стратегии.
2. *Каковы сильные стороны и слабости компании, какие открываются перед ней благоприятные возможности и опасности? SWOT*-анализ позволяет исследовать положение, в котором находится компания, и является важнейшим этапом построения такой стратегии, которая точно соответствовала бы этому положению. Сильные стороны компании, особенно ее основная компетентность, имеют большое значение, поскольку они могут служить главными блоками, из которых строится стратегия. Слабости компании также очень важны, так как они указывают на уязвимость, которую необходимо ликвидировать. Имеют серьезное значение внешние возможности и угрозы, потому что хорошая стратегия обязательно должна быть направлена на использование благоприятных возможностей и защиту от угроз благосостоянию компании.
3. *Являются ли цены и затраты компании конкурентоспособными?* Один из главных признаков того, является позиция компании прочной или сомнительной, вытекает из конкурентоспособности ее цен и затрат компании по сравнению с ценами и затратами конкурентов. Стратегический анализ затрат и анализ цепей издержек – это основные инструменты сравнения цен и затрат конкурентов, определения, эффективно ли, с точки зрения затрат, компания выполняет основные функции и работы, соответствуют ли ее затраты показателям конкурентов, а также инструмент принятия решений относительно того, какие внутренние работы и процессы должны быть тщательно изучены для их совершенствования. Анализ цепей издержек, показывающий, насколько хорошо компания управляет работами, расположенными в цепи затрат, является ключевым подходом к достижению компетентности и ее использованию для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества.
4. *Насколько прочны конкурентные позиции компании?* Главные оценки на этом этапе состоят в определении того, как изменится положение компании (будет ли оно, что вероятнее всего, улучшаться или ухудшаться при продолжении использования текущей стратегии), как выглядит положение компании на фоне конкурентов, с точки зрения ключевых факторов успеха, характерных для отрасли, и других важных конкурентных показателей, и имеет ли компания конкурентное преимущество или находится в невыгодном, с точки зрения конкуренции, положении и почему. Количественные оценки конкурентоспособности при использовании методов, приведенных в табл. 4-4, указывают, в каких областях компания занимает сильные позиции, а в каких – слабые, и предоставляют информацию относительно способности компании к защите или улучшению своих рыночных позиций. Как правило, конкурентоспособность компании должна базироваться на ее сильных сторонах и на поддержке тех областей, в которых компания конкурентно уязвима. Кроме того, те области, в которых силе компании противостоят слабости конкурентов, являются наилучшим потенциальным полем для новых наступательных действий.
5. *Какие стратегические проблемы стоят перед компанией?* Цель этого аналитического этапа состоит в разработке полного плана стратегических действий на основе результатов анализа ситуации в компании, в отрасли и состояния конкуренции. Упор здесь делается на получение выводов относительно сильных и слабых сторон текущей стратегии компании и систематизации проблем, которые формирующий стратегию специалист должен рассмотреть.

Грамотный анализ ситуации в компании, как и грамотный анализ положения отрасли и состояния конкуренции, является необходимым условием формирования правильной стратегии. Квалифицированно выполненный анализ ситуации компании показывает сильные и слабые стороны текущей стратегии, ее возможности и уязвимые места, ее способность к защите или улучшению своих конкурентных позиций с учетом движущих сил, конкурентных давлений и конкурентоспособности соперников. Руководителям необходимы такие знания для разработки стратегии, хорошо соответствующей ситуации в компании.

Abell, Derek F. *Managing with Dual Strategies.* New York: Free Press, 1993, chap. 9 and 10.

Andrews, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd ed. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1987, chap. 3.

Fahey, Liam, and H. Kurt Christensen. «Building Distinctive Competencies into Competitive Advantages». Reprinted in Liam Fahey, *The Strategic Planning Management Reader*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989, pp. 113–18.

Hax, Amoldo C., and Nicolas S. Majluf. *Strategic Management: An Integrative Perspective.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984, chap. 15.

Henry, Harold W. «Appraising a Company's Strengths and Weaknesses». *Managerial Planning*, July–August 1980, pp. 31–36.

Paine, Frank T., and Leonard J. Tischler. «Evaluating Your Costs Strategically». Reprinted in Liam Fahey, *The Strategic Planning Management Reader*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989, pp. 118–23.

Prahalad, C.K. and Gary Hamel. «The Core Competence of the Corporation». *Harvard Business Review* 90, no. 3 (May–June 1990), pp. 79–93.

Shank, John K., and Vijay Govindrajan. *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage.* New York: Free Press, 1993.

Stalk, George, Philip Evans, and Lawrence E. Shulman. «Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy». *Harvard Business Review* 70, no. 2 (March–April 1992), pp. 57–69.

Watson, Gregory H. *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best.* New York: John Wiley & Sons, 1993.

Стратегия и конкурентоспособность

Конкуренция на рынке подобна войне. Вы получаете ранения и повреждения, а побеждает лучшая стратегия.

Джон Коллинз

Сущность стратегии заключается в создании будущей конкурентоспособности быстрее, чем конкуренты добьются того, что вы имеете сегодня.

Гари Хамел и К. К. Прахалад

Вы должны придумать план. Ничего лучшего и пожелать нельзя.

Джон Ф. Уэлч,
директор-распорядитель компании
General Electric

Успешные предпринимательские стратегии базируются на устойчивом конкурентном преимуществе. Компания является *конкурентоспособной* всегда, когда обладает преимуществом перед конкурентами в привлечении потребителей и защищена от действия конкурентных сил. Существует множество источников обеспечения конкурентоспособности: предложение лучшей продукции на рынке, предоставление лучшего обслуживания потребителю, обеспечение более низких, чем у конкурентов, издержек, лучшее территориальное расположение, обладание собственной технологией, выпуск продукции со свойствами или внешним видом, более привлекательными для потребителей, более короткое время разработки и испытаний новой продукции, обладание популярной торговой маркой и высокой репутацией, а также предложение потребителю большей реальной ценности денег (сочетания высокого качества, хорошего обслуживания и приемлемой цены). По существу, для создания компанией своей конкурентоспособности она должна направить стратегию на предложение потребителю того, что он воспринимает как высшую ценность, – хорошей продукции по низкой цене или такой отличной продукции, которая заслуживает, чтобы за нее заплатили больше.

В этой главе мы сосредоточим свое внимание на том, как компания может достичь своей конкурентоспособности или защитить ее[1]. Сначала мы опишем основные типы конкурентных стратегий, а затем рассмотрим, какие из них вытекают наступательные действия, направленные на создание конкурентоспособности, и оборонительные, цель которых – защита существующей конкурентоспособности. В двух заключительных разделах мы рассмотрим преимущества и недостатки стратегии вертикальной интеграции и специально остановимся на значении правильного выбора времени при осуществлении стратегических действий, т.е. на том, когда выгоднее сделать первый ход, а когда целесообразнее – второй, ответный ход.

Конкурентная стратегия компании состоит из деловых подходов и инициатив, которые она использует для привлечения потребителей, сопротивления конкурентному давлению и укрепления своих рыночных позиций. Перед компанией стоит довольно простая задача – честно и этично победить конкурентов, получить конкурентное преимущество на рынке и расширить свою клиентуру. Стратегия компании в области конкуренции обычно содержит наступательные и оборонительные действия и делает упор на те из них, которые оправданы рыночными условиями. Кроме того, она включает краткосрочные тактические маневры, необходимые для немедленного реагирования на изменение условий, а также действия, рассчитанные на продолжительное влияние на долгосрочные конкурентные возможности компании и ее рыночные позиции.

Конкурентная стратегия имеет более узкие рамки, чем общая стратегия компании. Последняя не только рассматривает проблему конкуренции, но и охватывает стратегии функциональной работы, учитывает, как руководство планирует отреагировать на изменения условий любого типа (а не только те, которые связаны с конкуренцией), как оно намерено справляться с полным диапазоном стратегических проблем, стоящих перед компанией. Конкурентная стратегия относится исключительно к управленческому плану, направленному на обеспечение успешной конкуренции и предоставление потребителю высшей ценности.

Агрессивное инвестирование в устойчивую конкурентоспособность - одно из самых надежных вложений в будущий доход компании от инвестиций.

Компании во всем мире стремятся использовать все мыслимые способы, чтобы привлечь потребителей и вызвать у них желание сделать следующую покупку в целях опережения конкурентов и получения преимущества на рынке. И поскольку руководители разрабатывают краткосрочные тактические и долгосрочные страте-

[1] Самый полный анализ этого вопроса вы найдете в кн.: Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985). Материал этой главы в основном базируется на новаторских исследованиях Портера.

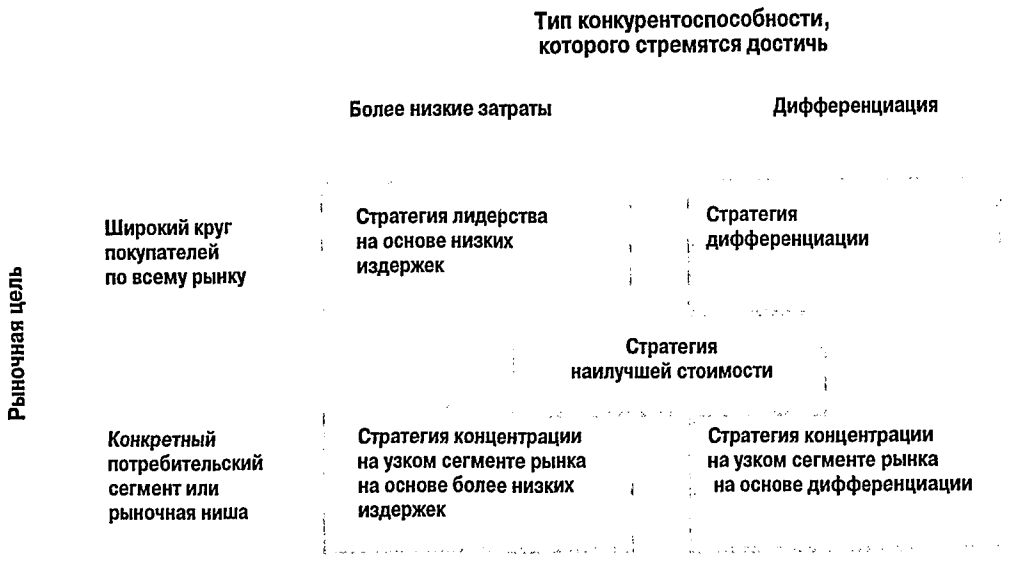
гические меры, соответствующие специфической ситуации их компании и состоянию рынка, существует бесчисленное число вариантов стратегий и различных их нюансов. Таким образом, можно сказать, что имеется столько же вариантов стратегий, сколько конкурентов присутствует на рынке. Однако если опустить тонкости и несущественные различия, то можно установить, что при рассмотрении: 1) рыночных целей компании; 2) типа конкурентоспособности, которого компания хочет достичь, все стратегии можно разделить на несколько групп, содержащих аналогичные подходы. Мы выделим пять категорий конкурентных стратегий[2]:

1. *Стратегия лидерства на основе низких издержек.* Стремление стать поставщиком самых дешевых товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей.
2. *Стратегия дифференциации, или индивидуализации.* Стремление индивидуализировать свою продукцию для того, чтобы она отличалась от продукции конкурентов и таким образом стала более привлекательной для широкого круга покупателей.
3. *Стратегия наилучшей стоимости.* Предложение потребителям большей реальной ценности денег с упором на сочетание низких издержек и дифференциации качества. Цель состоит в том, чтобы иметь наилучшие (наиболее низкие) издержки и цены, чем у продукции конкурентов, обладающей аналогичными свойствами и качеством.
4. *Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек.* Концентрация на узком потребительском сегменте и опережение конкурентов за счет более низких издержек.
5. *Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.* Предложение узкому сегменту рынка товаров и услуг, индивидуализированных под его вкусы и потребности.

Пять основных конкурентных стратегий показаны на рис. 5-1. Каждая из них занимает свою рыночную позицию и включает принципиально разные подходы к управлению бизнесом. В табл. 5-1 приведены отличительные свойства конкурентных стратегий (для простоты два вида стратегий концентрации даны в одной колонке, поскольку они отличаются только одним признаком – основой, на которой строится конкурентное преимущество).

Стремление быть производителем, имеющим самые низкие издержки в отрасли, является мощным конкурентным подходом на рынках, где имеется много чувствительных к цене потребителей. Цель состоит в создании устойчивого преимущества в издержках перед другими конкурентами и использовании этого преимущества либо путем предложения более низких цен и увеличения таким образом своей доли рынка за счет конкурентов, либо путем получения большей прибыли за счет продажи по текущей рыночной цене. Преимущество в издержках позволяет обес-

[2] Эта классификация является переработкой схемы, представленной в кн.: Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), глава 2 и особенно с. 35–39 и 44–46.



Пять основных конкурентных стратегий

Источник: По материалам кн.: Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), pp. 35–40.

печить очень высокую прибыльность, если не будет использована агрессивная игра на понижение цен с целью отвлечения потребителей от конкурентов. Получение преимущества в издержках обычно означает достижение более низких производственных расходов, *чем у конкурентов*, что является основной идеей деловой стратегии всей компании. Однако не следует стремиться к снижению издержек слишком рьяно, так как в результате продукция компании может стать настолько простой и лишенной характерных особенностей, что потеряет привлекательность для потребителей. Иллюстративная вставка 12 демонстрирует стратегию компании *ACX Technologies* в достижении лидерства за счет низких издержек на рынке алюминиевых банок для напитков.

Основа конкурентного преимущества в издержках лежит в достижении более низких затрат, чем у конкурентов. Успешными лидерами в издержках являются такие компании, которые находят пути управления затратами в своем бизнесе.

Создание преимущества в издержках. Для достижения такого преимущества совокупные затраты компании по всей цепи издержек должны быть ниже, чем у конкурентов. Существуют два пути достижения этого[3]:

- Более эффективно, чем конкуренты, использовать ресурсы, имеющиеся во всех звеньях цепи издержек, и управлять факторами, влияющими на затраты.

[3] Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 97.

Отличительные свойства основных конкурентных стратегий

Свойство	Лидерство на основе низких издержек	Широкая дифференциация	Наилучшая стоимость	Концентрация на основе более низких издержек и дифференциации
• Стратегическая цель	• Широкий охват рынка	• Широкий охват рынка	• Покупатели, придающие значение ценности продукции	• Узкая рыночная ниша; находящиеся в ней покупатели отдают предпочтение таким товарам, которые существенно отличаются от имеющихся на рынке
• Основа конкурентоспособности	• Более низкие издержки, чем у конкурентов	• Способность предложить покупателю нечто отличное от того, что предлагают конкуренты	• Предложение потребителю большей ценности за те же деньги	• Более низкие издержки при обслуживании этой ниши или способность предложить покупателям такой индивидуализированный товар, который отвечает их требованиям и вкусам
• Продукция	• Хорошая основная продукция с немногочисленными особенностями (приемлемое качество и ограниченный выбор)	• Много вариантов продукции, широкий выбор, упор на отличительные свойства индивидуализированной продукции	• Хорошие или блестящие отличительные качества, несколько или много особо ценных свойств	• Индивидуализирована для того, чтобы отвечать специфическим потребностям рыночного сегмента
• Акцент в производстве	• Непрерывный поиск возможностей снижения затрат без ухудшения качества и основных свойств	• Разработка путей создания ценности для покупателей, стремление к превосходству	• Приобретение товаром особых свойств и качеств при невысоких издержках	• Определяется конкретными потребностями узкого рыночного сегмента
• Акцент в маркетинге	• Стараться поставить себе в заслугу те свойства продукции, которые способствуют низким издержкам	• Указывать на какие-либо свойства, привлекательные для покупателей • Установить надбавку к цене для покрытия издержек на индивидуализированные свойства	• Подчеркивать меньшую ценность продукции конкурентов, сравнивая аналогичные свойства	• Подчеркивать уникальную способность производителя удовлетворять специфические запросы покупателей
• Опора стратегии	• Экономически обоснованные цены • Все элементы стратегии направлены на внесение вклада в устойчивую конкурентоспособность. Задача состоит в постоянном снижении издержек год за годом и во всех элементах бизнеса	• Сделать общеизвестными различия • Делать упор на постоянные усовершенствования и использовать инновации для опережения активных конкурентов • Сконцентрироваться на небольшом количестве индивидуализирующих свойств, пропагандировать их для создания репутации и привлекательного образа продукции	• Уникальный опыт по управлению снижением издержек и повышением качества продукции или услуг одновременно	• Оставаться полностью преданным идее обслуживания ниши лучше, чем конкуренты, не изменять образ компании и не прилагать усилий к проникновению в другие сегменты рынка или к прибавлению продукции другой категории для расширения предложения на рынке

Стратегия компании *ACX Technologies*, реализующая ее стремление стать производителем алюминиевых банок с минимальными издержками

Компания *ACX Technologies* была организована на основе идеи Уильяма Курса, директора-распорядителя пивоваренной компании *Adolph Coors*, перерабатывать ранее использованные банки из-под пива, чтобы получать новые. Типичная технология изготовления алюминиевых банок включала изготовление толстых алюминиевых листов, которые отливались на металлургическом заводе из жидкого алюминия, получаемого из руды, смешанной с 50% алюминиевого лома, который, в свою очередь, включал использованные алюминиевые банки. После этого алюминиевые листы передавались в прокатный стан, который раскатывал их в ленту необходимой толщины. Затем штамповкой на прессе из кусков ленты получались бесшовные банки с открытым верхом для заливки.

Идея Курса заключалась в производстве ленты для банок, состоящей на 95% из переработанных банок. Он начал с приобретения прав на технологию, которую его компания помогла разработать в Европе. Эта технология предусматривает использование дешевых электродуговых печей для расплавления алюминиевого лома, и таким образом исключает металлургический процесс, требующий крупных капиталовложений и больших объемов производства для обеспечения его рентабельности. Затем компания *Coors* построила в Колорадо установку, которая измельчала и расплавляла использованные банки, а потом выпускала горячий металл через устройство непрерывной разливки, в результате чего получалась алюминиевая лента, пригодная для изготовления крышек и колец банок для напитков. Потребовалось семь лет для получения сплавов с необходимыми свойствами и отладки всего процесса, хотя первоначально компания планировала закончить все работы менее чем за два года.

В середине 1991 г. компания *Coors* сообщила о своем намерении построить в Техасе завод стоимостью 200 млн долл. по производству алюминиевой ленты для корпусов банок, материала, к которому предъявляются очень жесткие технические требования; ее производство является главным потребителем алюминия в США. Выпуск предполагалось начать в середине 1992 г., однако в связи с различными проблемами срок пуска был вскоре перенесен на осень 1993 г.

Преимущество нового завода, с точки зрения сокращения издержек, обусловлено несколькими факторами:

- Меньшие капиталовложения.
- Применение сырья, на 95% состоящего из уже использованных банок. Экономия на сырье при получении ленты составляет от 10 до 15%.
- Меньшие затраты электроэнергии. Технология с использованием электродуговых печей требует затрат энергии, равных примерно $^1/_5$ от затрат энергии при получении алюминия из руды.
- В Техасе сравнительно низкие цены на электроэнергию.
- Более низкие затраты на рабочую силу, чем при использовании технологии получения алюминия из руды.

Предполагалось, что в этом случае полные производственные затраты будут приблизительно на 20–35% (в зависимости от преобладающих рыночных цен на алюминиевые слитки и лом) ниже затрат на алюминиевые банки у производителей, использующих традиционную технологию получения алюминиевой ленты. Кроме того, завод будет обладать большей гибкостью, чем традиционные производители, в вопросе изменения составов сплавов с целью

удовлетворения запросов различных потребителей.

В декабре 1992 г., пока завод в Техасе еще строился, компания *Coors* решила собрать все производства по изготовлению алюминиевых банок (вместе с производствами бумажных упаковочных материалов, выпускающими запатентованный полиэтиленовый картон с высококачественными металлизированными изображениями, например, коробки для посудомоечного порошка *Cascade* и мыла *Lever 2000*; керамическими предприятиями, производящими материалы для высокотехнологичных изделий, и несколькими исследовательскими подразделениями) в новую открытую акционерную компанию, названную *ACX Technologies*. Новая компания в 1992 г. имела выручку 570 млн долл., около 28% которой составили продажи компании *Coors*. Вся выручка по номенклатуре подразделялась следующим образом: алюминий для банок – 17%, упаковочные материалы с графическими изображениями – 37%, керамические материалы – 32%, исследования и разработки – 14% (включая влажный размол зерна, биотехнологии, электронику военного назначения и поддающиеся биохимическому разложению полимеры).

Летом 1993 г. техасский завод был готов, и производители банок стали испытывать качество своей алюминиевой ленты. Компания *Coors* была первой из тех, кто принял продукцию *ACX Technologies* для своего производства, а в конце 1993 г. еще четыре потребителя подтвердили пригодность продукции компании для их целей. В компании *ACX Technologies* предполагали отгрузить 50 млн фунтов алюминия до конца 1993 г. и 100 млн фунтов или более в 1994 г. после того, как новые потребители представят свои заказы. Аналитики считают, что благодаря своему преимуществу в издержках компания может поднять годовой выпуск до 1,0–1,5 млрд фунтов в течение 10 лет, если она будет совершенствовать технологический процесс и качество ее продукции станет общепризнанным.

Новые акции компании были выпущены в декабре 1992 г. и продавались по цене 10,75 долл. В первые 20 дней торговли цена поднялась до 21,75 долл. Позднее, в 1993 г., цена уже доходила до 46 долл. В мае 1994 г. акции продавались по цене, близкой к 35 долл.

Источник: На основе информации, опубликованной компанией *The Robinson-Humphrey*, и статьи: Marc Charlier, «ACX Strives to Become Aluminum's Low-Cost Producer», *The Wall Street Journal*, September 29, 1993, p. B2.

- Перестроить структуру издержек компании таким образом, чтобы исключить некоторые элементы, создающие затраты.

Давайте рассмотрим подробнее каждый из этих путей достижения преимущества в издержках.

Управление факторами, влияющими на издержки. Положение компании, с точки зрения издержек, является результатом изменения затрат на каждом рабочем месте и на каждом этапе цикла производства. Главные влияющие на издержки факторы, которые необходимо учитывать при определении затрат компании на каждом этапе производства, подразделяются на две категории: 1) структурные факторы затрат, зависящие от фундаментальной экономической природы бизнеса; 2) управленческие факторы затрат, проистекающие непосредственно из того, насколько хорошо организацией управляют[4].

[4] Перечень факторов и их объяснение взяты из кн.: Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 70–107.

1. *Положительный и отрицательный эффекты масштаба.* Положительный и отрицательный эффекты масштаба могут быть найдены или созданы практически в любом элементе структуры бизнеса. Например, экономия в производстве может быть иногда достигнута путем упрощения ассортимента продукции и календарного планирования продолжительных циклов производства для меньшего числа моделей продукции. С одной стороны, организованные по территориальному принципу работники сбыта могут получить положительный эффект масштаба при росте региональных объемов продаж, потому что каждый продавец сможет выписать больше заказов за каждый визит и/или потому что уменьшится время в пути между визитами. С другой стороны, продавцы, организованные таким образом, что каждый из них продает только определенные виды продукции, могут столкнуться со связанным с поездками отрицательным эффектом масштаба, если им придется тратить непропорционально много времени на визиты к далеко расположенным потребителям. В транснациональных корпорациях адаптация продукции для каждой страны вместо продажи стандартных товаров по всему миру создает тенденцию к увеличению издержек на одно изделие из-за потери времени на переделку изделий, на сокращение циклов производства и из-за невозможности достичь наиболее экономически целесообразного объема производства изделий для каждой страны. Увеличение доли на местном или региональном рынке может уменьшить издержки на продажу и маркетинг на одно изделие, тогда как увеличение доли на национальном рынке путем проникновения в новые регионы может привести к отрицательному экономическому эффекту, который будет иметь место до тех пор, пока проникновение в новый регион не достигнет экономически целесообразных пропорций.
2. *Эффекты кривой освоения или обучения.* Экономия издержек на основе опыта возможна в результате улучшения организации работ, повышения эффективности труда, отработки технологии, такого изменения конструкции, которое приведет к повышению эффективности производства в результате переделки машин и оборудования для увеличения их производительности, получения образцов продукции конкурентов и изучения особенностей их изготовления инженерами, использования полезных советов поставщиков, консультантов и бывших работников фирм-конкурентов. Эффект обучения зависит от внимания руководства к возможности получения выгод от опыта как самой фирмы, так и посторонних лиц. Преимуществами от обучения или освоения можно владеть как собственностью, создавая и модифицируя производственное оборудование на самом предприятии, сохраняя основных работников, ограничивая распространение информации в публикациях работников и включая строгие условия неразглашения производственных секретов в договоры при приеме на работу.
3. *Связь с другими элементами производственной структуры бизнеса.* Когда затраты на одном участке бизнеса влияют на работу других его участков, компания может снизить издержки связанных структур, улучшив координацию их работы и/или осуществив совместную оптимизацию этих структур. Связи с поставщиками имеют тенденцию к концентрации внимания

на конструктивных особенностях и функциональных характеристиках продукции, процедурах обеспечения качества, методах поставки и обслуживания, а также на формах предложения товара (например, гвозди могут поставляться в упаковке по 1, 5 или 10 фунтов вместо обычных коробок по 100 фунтов, что снизит издержки дилера при удовлетворении индивидуальных заказов потребителей). Простейшим является случай, когда издержки поставщика и потребителя снижаются за счет координации и/или совместной оптимизации работы. Взаимоотношения с последующими элементами цепи движения продукции к конечному потребителю имеют тенденцию к концентрации внимания на вопросах, связанных с местами расположения складов, погрузочно-разгрузочными работами, заграничными поставками и упаковкой.

4. *Разделение возможностей с другими структурами в рамках одного предприятия.* Совместная работа с другими структурами может обеспечить значительное сокращение издержек. Разделение затрат может помочь в достижении положительного эффекта масштаба, сокращении кривой обучения при освоении новой технологии, а также может способствовать лучшему использованию производственных мощностей. Иногда ноу-хау, полученное одним подразделением, можно использовать для снижения издержек в другом. Это особенно полезно для родственных подразделений, так как ноу-хау может быть легко перенесено из одного подразделения в другое.
5. *Преимущества вертикальной интеграции в сравнении с отказом от выполнения каких-либо функций самой компанией.* Частичная или полная интеграция с поставщиком или со структурами, обеспечивающими дальнейшее движение продукции к конечному потребителю, может позволить предприятию обойти поставщиков или продавцов со значительно более мощной рыночной позицией. Вертикальная интеграция может также привести к сокращению издержек, когда возможна координация или объединение смежных структур. Однако иногда дешевле передать выполнение определенных работ или функций специалистам сторонних организаций, которые благодаря своему опыту и возможностям могут осуществлять их с меньшими затратами.
6. *Зависимость от места расположения.* От региона к региону различаются ставки заработной платы, ставки налогов, стоимость энергии, цены на международные и внутренние перевозки и т.д. Можно также сократить затраты, переместив в новое место предприятие, испытательную лабораторию, склад или даже главный офис компании. К тому же от того, где находятся родственные структуры – рядом или далеко друг от друга – зависят затраты на внутризаводские и международные перевозки, а также стоимость координации.

1. *Тактические соображения, связанные с преимуществами и недостатками первого хода.* Иногда первая появившаяся на рынке продукция способна создать и поддерживать свою фирменную марку с меньшими издержками, чем вторая. В такой ситуации можно сказать, что сделать первый ход дешевле, чем ответный. В других случаях, особенно когда имеет место очень

быстрое совершенствование технологии, те потребители, которые покупают позже, могут извлечь выгоду от того, что дождутся оборудования второго или третьего поколения, поскольку оно будет дешевле и эффективнее. Пользователям оборудования первого поколения также часто приходится нести дополнительные расходы, связанные с его наладкой и изучением того, как использовать несовершенную технологию. Аналогично, компании, следующие за лидерами в разработке новой продукции, могут сэкономить на многих затратах, на которые приходится идти пионерам при разработке «прорывных» технологий и открытии новых рынков.

2. *Коэффициент использования мощностей.* Высокий процент постоянных затрат в общем объеме издержек ведет к суровому наказанию за недостаточное использование существующих мощностей, выражающееся в застывшей себестоимости единицы продукции. При более полном использовании мощностей косвенные издержки и накладные расходы распределяются на больший объем производства и повышают эффективность основного капитала. Чем более капиталоемким является бизнес, тем более существенное значение имеет этот фактор. Нахождение способов минимизации сезонных колебаний коэффициента использования мощностей может стать важным источником экономии затрат[5].
3. *Стратегический выбор и рабочие решения.* Руководители разных уровней могут повлиять на издержки компании, принимая соответствующие решения:
   - Увеличить или уменьшить номенклатуру предлагаемой продукции.
   - Расширить или урезать предлагаемые покупателям услуги.
   - Увеличить или уменьшить количество технических характеристик и показателей качества продукции.
   - Платить своим работникам заработную плату и премии большие или меньшие, чем платят конкуренты или другие компании в отрасли.
   - Увеличить или уменьшить число ступеней интеграции вперед, на которых происходит распределение продукции компании.
   - Делать бóльшие или меньшие, чем у конкурентов, инвестиции в научные исследования и разработки.
   - Делать бóльший или меньший, чем конкуренты, акцент на производительность и эффективность.
   - Ужесточить или ослабить требования к покупаемым материалам.

Руководители компаний, желающие получить статус лидера в издержках, должны выяснить, какие структурные и управленческие факторы управляют каж-

[5] Компания может улучшить использование мощностей путем: а) обслуживания разнообразных заказчиков, пики потребностей которых распределены по всему году; б) нахождения внесезонных потребителей своей продукции; в) обслуживания оптовых покупателей, которые могут периодически работать с избыточной мощностью; г) подбора потребителей со стабильными потребностями или с такими циклическими пиками и спадами, которые находились бы в фазе, противоположной обычному циклу; д) предоставления конкурентам возможности обслуживания таких сегментов рынка, колебания спроса на которых максимальны; е) распределения мощностей с родственными структурами, имеющими иные графики спроса.

дой статьей расходов. После этого они смогут использовать свои знания для уменьшения затрат по таким структурам, в которых экономия издержек может быть выявлена. Задача непрерывного сокращения расходов (а в некоторых случаях и полной их ликвидации) редко бывает простой и безболезненной. Это крепость, которую руководитель должен атаковать с изобретательностью и неуклонной жесткостью.

Перестройка структуры цепи издержек. Значительные преимущества в издержках могут быть получены в результате изменения структуры процессов и задач, отказа от излишеств и более экономного предложения своей основной продукции. Главными путями, с помощью которых компания может обеспечить преимущества в затратах, используя перестройку цепи издержек, являются:

- Упрощение конструкции изделий.
- Исключение излишков и предложение только основной продукции или услуг, что ведет к сокращению структур и расходов, связанных с многочисленными свойствами и вариантами.
- Перестройка основных процессов бизнеса для исключения необязательных работ и работ, создающих небольшую добавленную стоимость рабочих мест.
- Переход на более простые, менее капиталоемкие и хорошо отработанные технологические процессы.
- Нахождение путей ухода от использования дорогостоящих сырьевых материалов и комплектующих изделий.
- Расширение продаж непосредственно конечному потребителю и использование таких маркетинговых подходов, которые зачастую позволяют сократить очень большие затраты и прибыли оптовых и розничных торговцев (затраты и прибыли на той части пути движения продукции к потребителю, на которой находятся оптовые и розничные продавцы, часто составляют 50% цены, которую платит конечный потребитель).
- Перемещение предприятий ближе к поставщикам, потребителям или к тем и другим для сокращения затрат, связанных с транспортированием, хранением и обслуживанием продукции.
- Достижение более высокой, чем у конкурентов, вертикальной интеграции вперед и назад.
- Отказ от подхода «что-нибудь каждому» и предложение ограниченного ассортимента продукции или услуг для удовлетворения особых, но важных потребностей целевого рынка, что приведет к исключению структур, занятых производством многочисленных вариантов продукции, и связанных с ними расходов.

Успешно работающие производители, имеющие низкие затраты, обычно достигают преимущества в издержках за счет жесткой экономии затрат по всей цепи издержек. Для этого они используют все возможные методы и не упускают ни одной потенциальной области. Обычно производители с низкими затратами обладают высокой корпоративной культурой в области затрат, которая символически поддерживается простотой отделки зданий и помещений, минимумом роскоши для высших руководителей, непримиримостью к бесполезным расходам, тщательной

проработкой расходов бюджета и широким участием работников в контроле затрат. И хотя производители с низкими затратами являются чемпионами по бережливости, они обычно бывают очень агрессивны при вложении денег в проекты, обещающие снижение издержек в бизнесе.

Ключи к успеху. Руководители, стремящиеся использовать стратегию низких затрат, должны самым тщательным образом изучить каждый создающий затраты элемент бизнеса и выяснить, что управляет этими затратами. После этого они смогут использовать свои знания для постоянного ежегодного уменьшения затрат по каждой структуре. Они должны проявлять активность в совершенствовании процессов бизнеса, в исключении необязательных работ и перестройке всей структуры компании. Полная перестройка работы всех структур и их координации может позволить компании сократить затраты на 30–70%, тогда как глубокие размышления и регулирование дают не более 5–10%. Как видно из двух примеров, приведенных в иллюстративной вставке 13, компании могут иногда достигать весьма значительных результатов путем реструктуризации, удаления большого числа создающих издержки структур, а также структур, вырабатывающих добавленную стоимость, величина которой вряд ли могла бы заинтересовать потребителей.

К компаниям, реализующим стратегию лидерства в издержках, относятся *Lincoln Electric* в области электросварочного оборудования, *Briggs and Stratton* в области небольших бензиновых двигателей, *BIC* в области шариковых авторучек, *Black and Decker* в области электрифицированных инструментов, *Stride Rite* в области обуви, *Beaird-Poulan* в области цепных пил, *Ford* в области тяжелых грузовиков, *General Electric* в области основных бытовых электроприборов, *Wal-Mart* в области розничной торговли и *Southwest Airlines* в области коммерческих авиаперевозок.

Защита лидерства в издержках. У обладающего низкими издержками производителя имеются привлекательные методы защиты от пяти конкурентных сил.

- Когда компания сталкивается с *агрессивными конкурентами*, то благодаря низким издержкам она находится в лучшем положении, с точки зрения цен, для защиты в условиях ценовой войны, для использования привлекательности низких цен с целью завоевания потребителей (и долей рынка) у конкурентов и получения высоких прибылей (за счет большего коэффициента прибыльности или большего объема продаж). Низкие затраты – это мощное оборонительное средство на рынках с ценовой конкуренцией.
- При сдерживании крупных *покупателей* низкие затраты обеспечивают компании частичную защиту, создаваемую высокой прибыльностью, поскольку крупные потребители редко способны сбить цену до уровня выживаемости следующего наиболее экономически эффективного продавца.
- При ведении сложных переговоров с крупными *поставщиками* производитель, имеющий низкие затраты, более защищен, чем конкуренты, если первичным источником его преимущества в издержках является большая внутренняя эффективность. (Имеющий низкие издержки производитель, чье преимущество в издержках является результатом умения приобрести комплектующие изделия у внешних поставщиков по наиболее благоприятным ценам, может оказаться уязвимым перед крупными поставщиками.)

Преимущества по издержкам компаний *Iowa Beef Packers* и *Federal Express*

Компаниям *Iowa Beef Packers* и *Federal Express* удалось занять прочные конкурентные позиции благодаря реструктуризации традиционных технологических процессов в своих отраслях. В производстве и продаже мяса традиционный процесс включал выращивание скота на многочисленных фермах и ранчо, перевозку его живьем на централизованные скотобойные предприятия с высокой интенсивностью труда, а затем поставку туш крупными частями розничным продавцам, которые разрезали их на мелкие части и упаковывали для продажи в магазинах.

Компания *Iowa Beef Packers* принципиально изменила всю традиционную структуру. Большие автоматизированные предприятия, использующие местную рабочую силу, построили возле источников скота, чтобы обеспечить его экономичное транспортирование. На предприятиях туши разрубаются на небольшие удобные куски (иногда герметично упаковываются в пластиковые пакеты, после чего они готовы к продаже), упаковываются в коробки и отправляются розничным продавцам. Транспортные затраты компании *Iowa Beef Packers* внутри страны – традиционно ее самые крупные издержки – значительно сократились за счет исключения потерь веса, имевших место при транспортировании живого скота на большие расстояния. Значительная экономия расходов при международных перевозках была достигнута благодаря исключению перевозки целых туш, которая приводит к относительно высокому объему отходов. Стратегия компании *Iowa Beef Packers* оказалась настолько эффективной, что сделала ее крупнейшим в США продавцом мяса, опередившим бывших лидеров отрасли – компании *Swift*, *Wilson* и *Armour*.

Компания *Federal Express* новаторски перестроила технологию быстрой доставки маленьких посылок. Такие использующие традиционную технологию компании, как *Emery* и *Airborn Express*, работали следующим образом: они набирали почтовые контейнеры различной величины и отправляли их по месту назначения с помощью грузовых или коммерческих авиалиний, а затем развозили по адресам. Компания *Federal Express* сконцентрировала свое внимание только на рынке доставки за одну ночь небольших посылок и документов. Она разработала технологию, при которой корреспонденция собирается в местных пунктах приема во второй половине дня, затем в течение вечера на самолетах компании доставляется на центральное предприятие в г. Мемфисе, на котором с 23 до 3 ч сортируется, загружается в самолеты компании и ранним утром доставляется по месту назначения, а потом этим же утром персонал компании на собственных автомобилях развозит ее по адресам. Сумма затрат, достигнутая компанией *Federal Express*, оказалась достаточно низкой, чтобы гарантировать доставку за одну ночь небольшой посылки в любую точку США за цену, не превышающую 11 долл. В 1986 г. компания *Federal Express* владела 58% рынка авиационной доставки посылок, 15% приходилось на долю компании *UPS*, 11% – компании *Airborn Express* и 10% – компании *Emery/Purolator*.

Источник: На основе информации, содержащейся в кн.: Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 109.

- Что касается *потенциальных конкурентов*, то лидер в издержках может использовать низкие цены для усложнения выхода на рынок новых конкурен-

тов. Сила лидера в издержках действует как барьер, преграждающий дорогу новым конкурентам.

- При конкурировании с *заменителями* лидер в издержках имеет лучшие возможности для использования низких цен в качестве защиты от напора конкурентов, стремящихся захватить рынок с помощью заменителей продукции или услуг.

Способность компании, имеющей низкие издержки, устанавливать нижний предел цен и при этом получать прибыль создает барьеры вокруг ее рыночной позиции. В любое время ценовая конкуренция становится главной рыночной силой, оказывающей давление на менее эффективных конкурентов. Компании с низкими издержками обладают конкурентными преимуществами при удовлетворении спроса таких покупателей, которые стремятся снизить цены.

Лидеры в издержках занимают более прочные позиции, которые позволяют им устанавливать нижний предел цен на рынке.

Когда стратегия производителя с низкими издержками работает лучше всего. Конкурентная стратегия, базирующаяся на лидерстве в издержках, обладает особой силой в следующих случаях:

1. Сильна ценовая конкуренция среди продавцов.
2. Продукция отрасли в основном стандартизирована или товар можно приобрести у большого числа продавцов (условие, позволяющее покупателям приобретать товар по наилучшей цене).
3. Существует мало путей такой индивидуализации продукции, которая имела бы значение для покупателей (другими словами, различия между марками производителей не имеют особого значения для потребителей), и поэтому покупатели очень чувствительны к разнице в цене.
4. Большинство покупателей используют продукцию одинаковым образом. Так как покупатели предъявляют одни и те же требования и стандартизированная продукция может удовлетворить их спрос, не свойства и качество, а низкая продажная цена становится доминирующим фактором при принятии решения о том, продукцию какого производителя приобрести.
5. Покупатель не сталкивается с серьезными дополнительными затратами при переходе от одного продавца к другому, и это обеспечивает ему гибкость и готовность приобрести самый дешевый товар такого же хорошего качества.
6. Крупные покупатели обладают достаточными возможностями для того, чтобы сбивать цены.

Как правило, чем больше чувствительных к цене покупателей и чем больше их склонность к приобретению продукции у того продавца, который предлагает наилучшую цену, тем более привлекательной становится стратегия низких издержек. На рынках, где имеет место преимущественно ценовая конкуренция, издержки более низкие, чем у конкурентов, являются единственным важным конкурентным преимуществом.

Риск, связанный с реализацией стратегии низких издержек. Использование конкурентной стратегии низких издержек имеет недостатки. Технологические прорывы могут привести к такому снижению цен у конкурентов, что сделают полностью бесполезными прошлые инвестиции в достижение лидерства в издержках и тяжело доставшиеся победы в эффективности. Конкурирующие фирмы могут прийти к заключению, что легче и/или дешевле имитировать использование методов достижения лидерства в издержках и таким образом получать краткосрочные преимущества. Компания, упорно стремящаяся снизить издержки, может настолько сконцентрироваться на этой проблеме, что не отреагирует на слабые, но очень важные изменения на рынке, например, на рост интереса покупателей к дополнительным свойствам или услугам, на усовершенствования, связанные с родственной продукцией, которые могут привести к изменению методов использования их продукции, или на уменьшение чувствительности потребителей к цене. Слишком рьяный поклонник низких затрат рискует оказаться позади, если покупатели начнут выбирать повышенное качество, самые современные эксплуатационные характеристики, быстрое обслуживание и другие индивидуализированные свойства. И снова следует сказать, что крупные инвестиции в снижение издержек могут завести компанию в ловушку, огороженную существующими технологией и стратегией, и сделать ее очень уязвимой перед лицом новых технологий и роста потребительского интереса к чему-нибудь другому, помимо низкой цены.

Для исключения этого риска и ловушек, связанных со стратегией низких издержек, руководитель должен понимать, что его стратегическая цель — это достижение *более низких издержек, чем у конкурентов*, а не абсолютно низких издержек. Стремясь к лидерству в издержках, руководитель должен быть очень внимателен, чтобы не потерять свойства и услуги, которые потребитель считает важными. Кроме того, с точки зрения перспектив конкурентной стратегии, величина преимущества в издержках зависит от его стойкости, которая, в свою очередь, определяется тем, достигается ли это преимущество методом, который конкуренту трудно будет скопировать или приспособить к своим условиям.

Стратегии дифференциации становятся привлекательными конкурентными подходами, когда потребности и предпочтения покупателей различаются настолько, что не могут быть удовлетворены стандартизированной продукцией. Чтобы добиться успеха в реализации стратегии дифференциации, компания должна тщательно изучать потребности и поведение покупателей и знать, что покупатели считают важным, что, по их мнению, является ценным и за что они готовы платить деньги. Затем компания должна включить один или, может быть, несколько таких свойств или характеристик, предпочитаемых покупателями, в свое предложение продукции или услуг, чтобы они стали определенно и очевидно отличными от предложений конкурентов. Конкурентное преимущество возникнет тогда, когда значительное число покупателей будет прочно привязано к индивидуальным свойствам и характеристикам вашей продукции. Чем более привлека-

Сущность стратегии дифференциации заключается в нахождении уникального метода повышения ценности продукции для потребителя и обеспечении устойчивости такой ситуации.

тельны для покупателя индивидуализированные свойства, тем выше будет конкурентоспособность компании.

Успешная стратегия дифференциации позволяет компании:

- Получить дополнительную цену за свою продукцию.
- Увеличить объем продаж (за счет дополнительных покупателей, которые будут получены благодаря индивидуализированным свойствам).
- Добиться приверженности покупателей своей торговой марке (за счет того, что некоторых покупателей привлекут индивидуализированные свойства).

Дифференциация увеличивает прибыльность всегда, когда дополнительная цена на продукцию превышает дополнительные затраты на осуществление индивидуализации. Реализация стратегии дифференциации заканчивается неудачей, когда покупатели не оценивают уникальность продукции данной торговой марки настолько, чтобы купить ее, а не продукцию конкурентов, или тогда, когда подход компании к дифференциации легко может быть скопирован или приспособлен конкурентами.

Типы дифференциации. Компании могут рассматривать дифференциацию под различными углами: различный вкус (*Dr Pepper* и *Listerine*), специальные свойства (плита компании *Jenn Air* с вентилируемым встроенным грилем для приготовления барбекю), исключительное обслуживание (доставка посылок за одну ночь компанией *Federal Express*), доступность запасных частей (компания *Caterpillar* гарантирует доставку в течение 48 ч запасных частей потребителю в любой точке мира, а если это обязательство не выполняется, то детали доставляются бесплатно), большую полезность за те же деньги (*McDonald's* и *Wal-Mart*), особый дизайн и технические характеристики (*Mercedes* в автомобильной промышленности), престиж и исключительность (часы *Rolex*), надежность продукции (изделия для детей компании *Johnson & Johnson*), качественное изготовление (ковры *Karastan* и автомобили *Honda*), технологическое лидерство (материалы для склеивания и нанесения покрытий компании *3M Corporation*), полный диапазон услуг (компания *Merrill Lynch*), полный ассортимент продукции (супы компании *Campbell*) и первоклассные имидж и репутация (мужская одежда *Brooks Brothers* и *Ralph Lauren*, посудомоечные машины *Kitchen Aid* и письменные принадлежности *Cross*).

Структуры бизнеса, в которых имеются возможности для дифференциации. Дифференциация не является чем-то присущим отделу маркетинга и рекламы и не ограничивается качеством и услугами. Возможности для успешной дифференциации имеются во всех структурах бизнеса. Чаще всего местами, где имеются возможности для дифференциации, являются:

1. *Службы снабжения и закупок*, которые в конечном счете оказывают влияние на характеристики и качество конечной продукции компании. (Компания *McDonald's* получила высокую оценку своего жареного картофеля отчасти еще и потому, что ввела очень жесткие требования к покупаемым у поставщиков продуктам.)
2. *Сориентированная на продукцию служба научных исследований и разработок*, обладающая потенциалом совершенствования конструкции и улучшения эксплуатационных характеристик, увеличения числа конечных потребите-

лей и областей использования продукции, расширения ассортимента продукции, сокращения сроков внедрения новых моделей, достижения более частых побед на рынке, увеличения безопасности потребителя, улучшения возможностей переработки отходов и усиления охраны окружающей среды.

3. *Сориентированная на производственный процесс служба научных исследований и разработок*, позволяющая осуществлять выполнение работ по индивидуальным заказам, использовать экологически безопасные методы производства, повышать качество и надежность, улучшать внешний вид продукции.
4. *Производственные подразделения* могут снизить число производственных дефектов, предотвратить преждевременные отказы изделий, продлить срок их службы, обеспечить повышенные гарантийные обязательства, повысить экономичность эксплуатации, обеспечить большие удобства для потребителей и улучшить внешний вид продукции. (Преимущество в качестве, завоеванное японскими производителями автомобилей, обеспечивается исключительной организацией работ при изготовлении и сборке.)
5. *Службы сбыта и распределения* позволяют быстрее доставить продукцию, аккуратнее оформить заказ, обеспечить меньшую потребность в складских площадях и не допустить возникновения дефицита.
6. *Службы маркетинга, продаж и обслуживания потребителей* могут обеспечить индивидуализацию по таким важным параметрам, как идеальное обслуживание покупателей, быстрые техническое обслуживание и ремонт, предоставление потребителям большего объема информации или лучшего ее качества, большего объема учебных материалов для пользователей или лучшего их качества, предоставления большего удобства потребителям. (Компания *IBM* привлекает покупателей путем предоставления пользователям больших компьютеров исключительной технической поддержки и круглосуточного рабочего обслуживания.)

Руководители должны иметь полное представление об источниках дифференциации и структурах, обеспечивающих уникальность, чтобы разработать прочную стратегию дифференциации и оценить различные подходы к ней[6].

Достижение конкурентного преимущества на основе стратегии дифференциации. Одним из ключевых методов реализации стратегии дифференциации является создание ценности для покупателя таким путем, который был бы недоступен для конкурентов. Существуют три подхода к созданию покупательской ценности. Первый из них – это придание продукции таких свойств, которые снижали бы общие затраты потребителя при использовании продукции компании. В иллюстративной вставке 14 перечислены возможности повышения экономичности продукции при ее использовании потребителем. Второй подход – это придание продукции таких свойств, которые повысили бы эксплуатационные характеристики при использовании продукции покупателем. В иллюстративной вставке 15 представлены различ-

Базой создания конкурентоспособности для индивидуализирующего свою продукцию производителя является такая продукция, свойства которой значительно отличаются от свойств продукции конкурентов.

[6] Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 124.

Будущее дифференциации – это минимальная цена для покупателя

Компания не обязательно должна снижать цену на свою продукцию, чтобы сделать ее дешевле при использовании потребителем. Альтернативой этому является придание продукции таких характеристик и свойств, чтобы можно было:

- Снизить отходы сырья и остатков у потребителя. Примером дифференцирующего свойства является отрезанная по размеру заготовка.
- Снизить затраты на рабочую силу у потребителя (меньше времени, проще обучение, ниже квалификация). Примерами такого дифференцирующего свойства являются возможности сборки из самофиксирущихся деталей, модульная замена изношенных деталей.
- Снизить время простоев у потребителя. Примерами такого дифференцирующего свойства являются повышение надежности продукции, постоянная доступность запасных частей, необходимость более редкого технического обслуживания.
- Снизить затраты потребителя на складирование. Примером такого дифференцирующего свойства является своевременная доставка.
- Снизить затраты потребителя на охрану окружающей среды и утилизацию отходов. Примером такого дифференцирующего свойства является сбор металлолома для дальнейшей переработки.
- Снизить затраты потребителя на закупки и оформление заказов. Примером такого дифференцирующего свойства является полностью компьютеризованная оперативная система оформления заказов и расчетов.
- Снизить затраты потребителя на ремонт и техническое обслуживание. Примером такого дифференцирующего свойства является высочайшая надежность продукции.
- Снизить затраты потребителя на доставку и установку продукции, а также затраты на финансирование. Примером такого дифференцирующего свойства является 90-дневная отсрочка платежа.
- Снизить потребности покупателя в других входящих материалах и факторах (энергии, оборудовании безопасности, персонале службы безопасности, контрольном персонале, в других инструментах и машинах). Примером такого дифференцирующего свойства является экономичное энергетическое оборудование.
- Поднять стоимость встречной продажи используемого оборудования.
- Снизить для покупателя восстановительную стоимость или затраты на ремонт в случае неожиданного повреждения продукции. Примером такого дифференцирующего свойства является продолжительное действие гарантийных обязательств.
- Снизить потребности покупателя в техническом персонале. Примерами такого дифференцирующего свойства являются бесплатная техническая поддержка и помощь.
- Повысить эффективность производственного процесса у потребителя. Примером такого дифференцирующего свойства являются более высокая скорость обработки, лучшее взаимодействие со вспомогательным оборудованием.

Источник: Информация из кн.: Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 124.

ные методы повышения эффективности использования продукции и увеличения ее ценности для потребителя.

Третий подход – это придание продукции таких свойств и качеств, которые повысили бы неэкономическое (или нематериальное) удовлетворение потребителя.

Будущее дифференциации – это расширение услуг потребителю

Для повышения эксплуатационных характеристик продукции у потребителя компания может придать ей такие свойства или качества, которые:

- Обеспечивают потребителю большую надежность, более продолжительный срок службы или большую простоту использования.
- Делают продукцию (или услугу) компании чище, безопаснее, тише либо требующей меньшего объема работ по техническому обслуживанию, чем у конкурентов.
- Превосходят требования экологических и государственных стандартов.
- Более полно соответствуют требованиям и более полно удовлетворяют запросы покупателей, чем продукция конкурентов.
- Предоставляют потребителям возможность последующего дополнения или обновления, когда новые версии продукции появятся на рынке.
- Предоставляют покупателям возможность приспособления своей продукции к потребностям потребителей.
- Больше соответствуют потребностям покупателей в дальнейшем росте и развитии.

Источник: Информация из кн.: Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 135–138.

Шины *Aquatread* компании *Goodyear* привлекательны для осторожных водителей, опасающихся ездить по скользким дорогам в дождливую погоду. Проводимая фирмой *Wal-Mart* кампания по продаже товаров с маркировкой «Сделано в Америке» направлена на потребителей, обеспокоенных тем, что американские предприятия проигрывают иностранным производителям. Компании *Rolex*, *Jaguar*, *Cartier*, *Ritz-Carlton* и *Gucci* обладают основанным на индивидуализации конкурентным преимуществом у тех потребителей, которые стремятся к статусу, имиджу, престижу, одеваются по последней моде, любят совершенные, выполненные мастерами изделия и предметы роскоши. Компания *L.L. Bean* создает у своих делающих заказы по почте клиентов ощущение безопасности при покупке, так как обеспечивает им безусловную гарантию без ограничения по времени: «Мы гарантируем, что вся наша продукция всегда обеспечивает 100%-ное удовлетворение ваших потребностей. Если это окажется не так, то вы можете вернуть любую купленную у нас вещь в любое время. По вашему желанию мы заменим ее или вернем заплаченные за нее деньги».

Реальная ценность, осознанная ценность и сигналы ценности. Покупатели редко платят за ценность, которую они не осознают, независимо от того, какими реальными дополнительными качествами обладают изделия или услуги[7]. Таким образом, надбавка к цене, создаваемая стратегией дифференциации, отражает *действительно*

[7] Эта проблема рассматривается в кн.: Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 138–142. Портер указывает на особую важность формулирования стратегий дифференциации, поскольку они отражают важность «нематериальных факторов» и «сигналов».

предоставляемую покупателю ценность и *ценность, осознанную покупателем* (даже если она в действительности не предоставлена). Осознанная и действительная ценности могут быть различными, когда покупатели не могут оценить, каковы будут результаты их взаимодействия с продукцией. Неполные знания со стороны покупателей часто ведут к тому, что они оценивают продукцию по таким *сигналам*, как цена (когда цена связана с качеством), привлекательная упаковка, широкая рекламная кампания (т.е. насколько хорошо товар известен), содержание рекламы и ее имидж, качество печатных рекламных материалов и презентаций, услуги компании-продавца, список клиентов продавца, удельный вес компании на рынке, продолжительность работы компании в данном бизнесе, профессионализм, внешний вид и характер работников компании-продавца. Подобные сигналы ценности могут иметь такое же значение, как и реальная ценность, когда: 1) природа индивидуализации субъективна или ее трудно представить в количественной форме; 2) потребитель делает первую покупку; 3) повторные покупки совершаются редко; 4) покупатели не обладают знаниями и опытом.

Компания, стратегия дифференциации которой создает умеренную дополнительную ценность, но ясно сигнализирует о ней, может установить бóльшую цену, чем та компания, которая создает бóльшую ценность, но хуже сигнализирует об этом.

Поддержание величины затрат на дифференциацию. После того как руководители компании определят, какой подход к созданию потребительской ценности и получению конкурентного преимущества на основе дифференциации имеет для них наибольшее значение с учетом природы предлагаемой компанией продукции или услуги, они должны за приемлемую стоимость придать создающие ценность свойства своей продукции. Стремление осуществить дифференциацию обычно увеличивает издержки. Прибыльная дифференциация может быть достигнута, когда затраты на ее достижение меньше прибавки к цене, создаваемой на рынке индивидуализирующим свойством (это увеличивает коэффициент прибыльности на единицу проданной продукции), либо когда небольшая удельная прибыль перемещается в зону большего объема производства для повышения валовой прибыли (больший объем может компенсировать меньшую удельную прибыль при условии, что дифференциация принесет достаточный дополнительный объем продаж). Обычно бывает эффективным прибавление таких дополнительных индивидуализирующих свойств, которые хотя и стоят недорого, но усиливают удовлетворение потребителя. Хорошие рестораны обычно создают такие дополнительные индивидуализирующие моменты, как долька лимона в стакане воды, охраняемая автомобильная стоянка и бесплатные послеобеденные мятные конфеты. Обязательное условие при стремлении к индивидуализации состоит в том, что компания должна проявлять осторожность, чтобы ее затраты на единицу продукции не превысили затраты конкурентов настолько, что прибавка к цене станет больше той, которую потребители готовы будут заплатить.

Что делает привлекательной стратегию дифференциации. Дифференциация защищает от конкурентов, когда она обеспечивает приверженность торговой марке компании или ее модели и усиливает готовность заплатить за нее немного (а возможно, и много) больше. Кроме того, успешная индивидуализация: 1) возводит барьеры в

форме приверженности потребителей и уникальности, которые являются труднопреодолимыми для тех, кто хочет выйти на этот рынок; 2) уменьшает рыночную власть покупателей, поскольку продукция других продавцов для них менее привлекательна; 3) помогает отразить угрозы со стороны заменителей, так как они не обладают сравнимыми свойствами и качествами. В той степени, в которой дифференциация позволяет компании установить более высокие цены и иметь более высокий коэффициент прибыльности, она обеспечит и компании прочные позиции для сопротивления попыткам мощных поставщиков установить более высокие цены на свою продукцию. Следовательно, как и при лидерстве в издержках, успешная дифференциация создает линию обороны для борьбы с пятью конкурентными силами.

В большинстве случаев стратегии дифференциации лучше всего работают на таких рынках, где: 1) существует много способов индивидуализировать свою продукцию или услуги и множество покупателей, воспринимающих индивидуальные различия как имеющие ценность; 2) покупатели отличаются разнообразными потребностями и возможны различные области использования продукции или услуг; 3) лишь отдельные конкурирующие компании реализуют аналогичный подход к дифференциации.

Наиболее привлекательными подходами к дифференциации являются те, которые конкурентам трудно или слишком дорого скопировать. Легко повторяемые индивидуализирующие качества не могут создать устойчивой конкурентоспособности. Действительно, богатые ресурсами конкуренты могут вовремя воспроизвести практически любую продукцию. Вот почему устойчивая дифференциация обычно связана с уникальным опытом и глубокими знаниями, характерными для самой компании. Если компания имеет такой опыт и такие возможности, которыми не обладают конкуренты, и если они указывают ей на те структуры, в которых имеется потенциал для индивидуализации продукции, то это означает, что компания имеет прочный базис для обеспечения устойчивой дифференциации. Как правило, дифференциация приносит более продолжительную и более прибыльную конкурентоспособность, когда она основана на следующих факторах:

- Техническом превосходстве.
- Качестве продукции.
- Полном обслуживании потребителя.

Такие индивидуализирующие свойства обычно воспринимаются покупателями как имеющие значительную ценность. Кроме того, опыт и знания, необходимые для индивидуализации, имеют тенденцию становиться все более недоступными для конкурентов, стремящихся скопировать продукцию и повысить прибыльность.

Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации. Конечно, нет гарантии, что дифференциация обязательно принесет значительное конкурентное преимущество. Если покупатели не видят большой ценности в уникальности (т.е. стандартная продукция удовлетворяет их потребности), то стратегия низких издержек легко победит стратегию дифференциации. Кроме того, стратегия дифференциации может быть легко побеждена в том

Стратегия низких затрат может победить стратегию дифференциации в том случае, когда покупателей удовлетворяет стандартная продукция и они не считают, что дополнительные свойства заслуживают того, чтобы за них платить более высокую цену.

случае, когда конкуренты смогут без затруднений скопировать некоторые или все индивидуализированные свойства продукции. Быстрое воспроизведение означает, что компания не достигла фактической дифференциации, поскольку конкурирующая продукция будет изменяться аналогичным образом всякий раз, когда компания будет делать новый шаг, предлагая продукцию, отличающуюся от продукции конкурентов. Таким образом, для того чтобы дифференциация была успешной, компания должна искать такие надежные источники уникальности, которые были бы наименее доступны конкурентам. Помимо упомянутых выше соображений при реализации стратегии дифференциации нужно избегать и ловушек, перечисленных ниже[8]:

- Стремление дифференцировать на основе того, что не снизит затраты покупателя и, по его мнению, не повысит благосостояния.
- Чрезмерная дифференциация, в результате которой цена станет слишком высокой по сравнению с ценой конкурентов либо качество продукции или услуг превысит уровень потребностей покупателей.
- Стремление установить слишком высокую надбавку к цене (чем выше надбавка, тем труднее удержать покупателей от перехода на более дешевую продукцию конкурентов).
- Игнорирование необходимости создания сигналов и упор исключительно на фактические свойства продукции, обеспечивающие дифференциацию.
- Незнание или непонимание того, что покупатели рассматривают как ценность.

Эта стратегия направлена на предоставление потребителям *большей стоимости денег*. Она сочетает в себе стратегию, делающую акцент на низкие затраты, со стратегией, базирующейся на *приемлемых* качестве, услугах, свойствах и характеристиках. Идея состоит в создании высокой ценности, удовлетворяющей или превосходящей запросы потребителей по параметрам, относящимся к качеству, услугам, свойствам и эксплуатационным характеристикам, и превосходящей их ожидания относительно цены. Стратегическая цель заключается в том, чтобы стать производителем с низкими издержками продукции или услуг со свойствами *выше среднего*, а затем использовать преимущества низких издержек для сбивания цен на изделия конкурентов со сравнимыми свойствами. Такой конкурентный подход называется стратегией наилучшей стоимости, поскольку данный производитель имеет лучшие (меньшие) издержки, чем производители такой продукции, которая находится в сравнимом месте шкалы «качество – услуги – свойства – эксплуатационные характеристики».

Конкурентоспособность производителя, использующего стратегию наилучшей стоимости, возникает в результате почти полного соответствия значений на шкале «качество – услуги – свойства – эксплуатационные характеристики» с параметрами продукции конкурентов и превосходства над конкурентами по издержкам. Чтобы стать производителем с наилучшей стоимостью, компания должна обеспечить

[8] Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 160–162.

качество с более низкими издержками, чем у конкурентов, обеспечить необходимые свойства с более низкими издержками, чем у конкурентов, обеспечить эксплуатационные характеристики с более низкими издержками, чем у конкурентов, и т.д. Успешного производителя с наилучшей стоимостью отличает то, что он обеспечивает наилучшие свойства своей продукции или своих услуг при низких издержках. Наиболее успешные производители с наилучшей стоимостью умеют постоянно снижать удельные издержки и повышать качество продукции (иллюстративная вставка 16).

Стратегия наилучшей стоимости имеет очень большое значение с точки зрения рыночной позиции. Она способствует созданию значительной ценности для потребителя путем уравновешивания стратегического акцента на низкие затраты и стратегического акцента на дифференциацию. Фактически, это *гибридная* стратегия, позволяющая компании для достижения наивысшей ценности для потребителя сочетать конкурентные преимущества как от низких затрат, так и от дифференциации. На тех рынках, на которых разнообразие покупателей делает дифференциацию нормальным явлением, а многие покупатели чувствительны к цене и ценности, стратегия наилучшей стоимости может быть более эффективной, чем чистые стратегии низких затрат и дифференциации. Это объясняется тем, что производитель с наилучшей стоимостью может установить свою позицию в середине рынка либо с продукцией среднего качества по цене ниже средней, либо с продукцией высокого качества по средней цене. Большинство покупателей часто предпочитают продукцию среднего качества дешевой стандартной продукции производителей с низкими затратами или дорогой высококачественной продукции производителей, использующих стратегию дифференциации.

Наиболее мощный конкурентный подход, который может использовать компания, заключается в упорном стремлении стать производителем продукции со все более низкими издержками и со все более высокими характеристиками, реализуя таким образом желание стать в конце концов производителем самой лучшей в отрасли продукции с самыми низкими издержками.

Стратегии концентрации от стратегий низких издержек и дифференциации отличает то, что первые сосредоточивают свое внимание на узком участке всего рынка. Целевой сегмент, или ниша, может определяться региональными особенностями, вытекающими из специальных требований к использованию продукции, или специальными свойствами продукции, привлекательными только для участников этого сегмента рынка. Задача состоит в лучшем, чем это делают конкуренты, обслуживании покупателей из целевой ниши рынка. *Использующий такую стратегию производитель может достичь конкурентного преимущества благодаря*: 1) *меньшим, чем у конкурентов, издержкам при обслуживании этой рыночной ниши*; 2) *способности предложить находящимся в нише потребителям что-то отличное от предлагаемого конкурентами.* Стратегия концентрации базируется на низких издержках, обусловленных покупательским сегментом, требования которого легче удовлетворить, чем требования остального рынка. Стратегия дифференциации базируется на дифференциации, обусловленной покупательским сегментом, где спрос определяется особыми свойствами продукции.

Стратегия наилучшей стоимости компании *Toyota* в отношении автомобилей *Lexus*

Компания *Toyota Motor Co.* – общепризнанный лидер с низкими издержками среди всех мировых производителей автомобилей. Несмотря на серьезное внимание к качеству продукции, компания *Toyota* достигла абсолютного лидерства в издержках благодаря своему огромному опыту в использовании эффективных производственных технологий, а также потому, что ее модели находятся в нижней части спектра цен, поскольку большие объемы производства способствуют низким удельным издержкам. Но когда компания *Toyota* решила выбросить на рынок новые автомобили марки *Lexus* и конкурировать на рынке автомобилей класса «люкс», она стала использовать классическую стратегию наилучшей стоимости. Стратегия компании *Toyota* в отношении автомобилей *Lexus* имела три основных отличительных свойства:

- Перенесение опыта в изготовлении высококачественных автомобилей при низких издержках на изготовление автомобилей класса «люкс» при издержках меньших, чем у других производителей, работающих на этом рынке, особенно изготавливающих автомобили марок *Mercedes* и *BMW*. Руководители компании *Toyota* считали, что их производственный опыт позволит обеспечить наличие самых современных эксплуатационных характеристик и высочайшего качества в автомобилях марки *Lexus* за меньшую стоимость, чем могут обеспечить другие производители автомобилей такого класса.
- Используя относительно низкие производственные затраты для установления цены, не превышающей себестоимости автомобилей *Mercedes* и *BMW* (различные модели которых стоили от 40 до 75 тыс. долл., а некоторые еще больше), руководители компании *Toyota* полагали, что при преимуществе в затратах они смогут установить на привлекательные модели *Lexus* цену в интервале 38–42 тыс. долл. и отвлекут от *Mercedes* и *BMW* чувствительных к цене покупателей, а *возможно*, и чувствительных к качеству покупателей автомобилей марок *Lincoln* и *Cadillac*.
- Создание сети дилеров автомобилей *Lexus* отдельно от дилеров остальных автомобилей компании *Toyota* с намерением создать максимально персонифицированную систему внимательного обслуживания, никогда ранее не используемую в отрасли.

В 1993–1994 г. модели *Lexus 400* продавались по цене 40–45 тыс. долл. и конкурировали с *Mercedes 300/400E*, *BMW 525i/535I*, *Nissan Infiniti Q45*, *Cadillac Seville*, *Jaguar* и *Lincoln Continental Mark VIII*. Более дешевая модель *Lexus 300* продавалась по цене 30–38 тыс. долл. и конкурировала с *Cadillac Eldorado*, *Acura Legend*, *Infiniti J30*, *Buick Park Avenue*, автомобилями *Mercedes* новой серии *C-Class*, *BMW 315* и *Oldsmobile* новой марки *Aurora*.

Стратегия в отношении марки *Lexus* оказалась настолько успешной, что *Mercedes* под давлением падения продаж и обеспокоенный завышенными ценами вынужден был значительно снизить свои цены на модели 1994 г. и ввести новую серию *C-Class* по цене 30–35 тыс. долл. для повышения своей конкурентоспособности. Модели *Lexus LS 400* и *Lexus SC 300/400* были признаны соответственно первой и второй в обзоре качества автомобилей 1993 г., проводимом компанией *J. D. Power & Associates*, а выходящая на рынок модель *Lexus ES 300* заняла восьмое место.

К компаниям, использующим один из вариантов стратегии концентрации, можно отнести *Tandem Computers* (специализирующуюся на производстве постоян-

но работающих компьютеров для потребителей, которым необходимы «безотказные» системы), *Cannondale* (производящую первоклассные горные велосипеды), *Fort Howard Paper* (специализирующуюся на производстве бумажных изделий исключительно промышленного и коммерческого назначения), такие авиакомпании ближних пассажирских перевозок, как *Horizon* и *Atlantic Southeast* (специализирующиеся на коротких перелетах с малым пассажиропотоком и связывающие аэропорты небольших городов, расположенных на расстоянии 50–250 миль) и *Bandag* (специализирующуюся на восстановлении шин для грузовиков и агрессивно рекламирующую свои услуги более чем на 1000 автостоянок). В иллюстративной вставке 17 описана стратегия концентрации на основе низких издержек, используемая компанией *Motel 6*, и стратегия концентрации на основе дифференциации, используемая компанией *Ritz-Carlton*.

Использование стратегии концентрации для конкурирования на основе низких издержек – обычный подход в бизнесе. Производители товаров для продавцов, имеющих торговую марку, снижают свои расходы на маркетинг, распределение и рекламу, концентрируясь на прямых продажах розничным продавцам и сетям продающих со скидкой магазинов. Конторы вексельных брокеров снижают издержки путем концентрации на клиентах, готовых отказаться от инвестиционных исследований, консультаций и финансовых услуг, предлагаемых такими обеспечивающими полный комплекс услуг компаниями, как *Merrill Lynch*, в обмен на 30%-ную (или даже более) экономию на комиссионных при операциях купли-продажи. Стремление к преимуществу в издержках с помощью концентрации дает хорошие результаты, когда компания находит пути значительного снижения затрат путем ограничения своей потребительской базы четко определенным сегментом.

На другом конце рыночного спектра компании типа *Ritz-Carlton*, *Tiffany's*, *Porsche*, *HKagen-Datz* и *W.L. Gore* (производитель *Gore-tex*) успешно реализуют стратегию концентрации на основе дифференциации в отношении состоятельных покупателей, стремящихся получить продукцию или услуги мирового класса. Действительно, на большинстве рынков имеется покупательский сегмент, члены которого готовы платить большую надбавку к цене за особые товары и услуги, открывая таким образом стратегическое окно для некоторых конкурентов, использующих стратегию концентрации на основе дифференциации, направленную на самый верх рыночной пирамиды.

Когда концентрация является привлекательной. Стратегия концентрации на основе низких издержек или стратегия дифференциации становятся особенно привлекательными тогда, когда выполняется бóльшая часть из перечисленных ниже условий:

- Сегмент достаточно велик для того, чтобы быть прибыльным.
- Сегмент обладает хорошим потенциалом роста.
- Сегмент не является жизненно важным для успеха главных конкурентов.
- Компания обладает достаточными опытом и ресурсами для эффективного обслуживания данного сегмента.
- Компания может защитить себя от внешних угроз доброжелательным отношением потребителей и способностью первоклассного обслуживания покупателей на этом сегменте рынка.

Стратегии концентрации в гостиничном бизнесе. Компании *Motel 6* и *Ritz-Carlton*

Компании *Motel 6* и *Ritz-Carlton* конкурируют в разных сегментах гостиничного бизнеса. Компания *Motel 6* использует стратегию концентрации на основе низких издержек, а компания *Ritz-Carlton* использует стратегию концентрации на основе дифференциации.

Компания *Motel 6* предлагает свои услуги чувствительным к цене путешественникам, которым необходимо простое чистое жилье, чтобы провести ночь. Являясь производителем с низкими издержками жилья на одну ночь, компания *Motel 6*: 1) выбирает для строительства своих блоков относительно дешевые участки земли, расположенные не очень далеко от границ штатов и мест с интенсивным движением, но и не настолько близко к ним, чтобы устанавливать высокие цены; 2) предоставляет только основные удобства (без ресторанов или баров и очень редко с бассейном); 3) использует стандартные строительные конструкции, требующие недорогих материалов и методов строительства; 4) устанавливает простую мебель и делает дешевую отделку помещений. Такой подход обеспечивает низкие потребности в капиталовложениях и невысокую стоимость эксплуатации. Без ресторанов, баров и других сервисных служб один блок компании *Motel 6* может функционировать с использованием только группы администраторов, уборщиков и специалистов по обслуживанию здания. Для пропаганды концепции компании *Motel 6* среди путешественников с невысокими потребностями в отношении ночлега компания использовала оригинальную радиорекламу с участием пользующегося общенациональной известностью Тома Бодетта. В рекламе описывались чистые комнаты, простая обстановка, дружелюбная атмосфера и низкие цены (обычно не более 30 долл. за ночь).

В противоположность этому компания *Ritz-Carlton* предлагает свои услуги избранным путешественникам и отдыхающим, готовым и имеющим возможность оплатить первоклассное размещение и персональные услуги мирового класса. Отели компании *Ritz-Carlton* характеризуются: 1) удобным размещением и великолепным видом из окон; 2) уникальной архитектурой; 3) прекрасными ресторанами с изысканным меню и искусными поварами; 4) элегантно оформленными холлами и барами; 5) плавательными бассейнами, спортивными залами и другими возможностями для отдыха; 6) самым современным оборудованием номеров; 7) бесчисленным количеством услуг для гостей и доступных в этом месте развлечений; 8) многочисленным и хорошо обученным персоналом, делающим все возможное для того, чтобы произвести на гостей хорошее впечатление.

Обе компании концентрируют свое внимание на небольших сегментах рынка. Основой конкурентоспособности компании *Motel 6* являются более низкие, чем у конкурентов, издержки, обеспечивающие экономичный ночлег для чувствительных к ценам путешественников. Конкурентоспособность компании *Ritz-Carlton* базируется на способности обеспечить первоклассное размещение и исключительный персональный сервис состоятельным клиентам. Каждая из компаний способна добиться успеха, несмотря на использование ими полярно противоположных стратегий, потому что рынок гостиничного бизнеса состоит из самых разнообразных сегментов, наполненных покупателями с различными предпочтениями и материальными возможностями.

Особый опыт в обслуживании целевой ниши рынка создает основу для защиты компании от пяти конкурентных сил. Обслуживающие весь рынок конкуренты

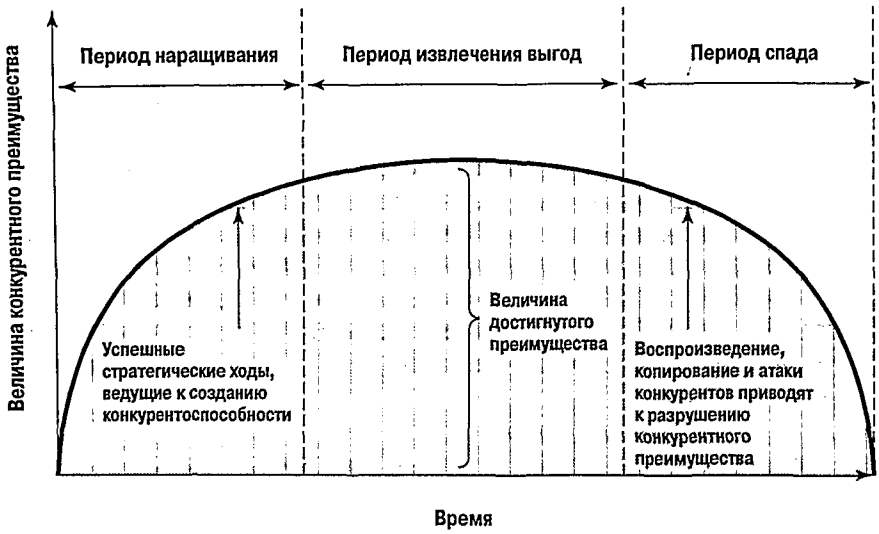
могут не обладать такой способностью. Опыт компании, концентрирующей свои усилия на обслуживании целевой рыночной ниши, создает барьеры, затрудняющие выход на этот рынок других компаний. Уникальный опыт такой компании создает проблемы и для производителей товаров-заменителей. Рыночная сила крупных потребителей в этом сегменте рынка в определенной степени снижена тем, что они сами не готовы переключиться на конкурентов, обладающих меньшими возможностями для удовлетворения их потребностей.

Стратегия концентрации лучше всего работает, когда: 1) для работающих на всем рынке конкурентов дорого или трудно удовлетворить особые потребности участников целевой рыночной ниши; 2) другие конкуренты не предпринимают попыток специализироваться на том же рыночном сегменте; 3) компания не обладает ресурсами для расширения своей доли за счет других частей рынка; 4) отрасль разделена на множество различных сегментов, что позволяет компании выбрать самую привлекательную для нее нишу, соответствующую ее ресурсам и возможностям.

Риск, связанный с использованием стратегий концентрации. Использование этих стратегий связано с определенным риском. Во-первых, имеется опасность, что конкуренты найдут эффективные пути, которые позволят им обойти компанию на ее узком целевом рынке. Во-вторых, потенциал предпочтений и потребностей присутствующих в нише покупателей может сдвинуться в сторону тех свойств, которые пользуются спросом на всем рынке. Смягчение различий между сегментами рынка снижает барьеры вокруг ниши данной компании и, таким образом, способствует внедрению конкурентов, работающих в смежных нишах. И в-третьих, целевой сегмент может стать настолько привлекательным, что очень быстро будет наводнен конкурентами, стремящимися к завоеванию его прибылей.

Конкурентоспособность почти всегда достигается в результате успешного использования наступательной стратегии. Оборонительные стратегии могут защитить конкурентоспособность, но они редко бывают основой для ее достижения. Период времени, необходимый для того, чтобы успешная наступательная стратегия привела к достижению конкурентного преимущества, зависит от конкурентных характеристик отрасли[9]. *Период наращивания* (рис. 5-2) может быть непродолжительным, как

[9] Ian C. MacMillan, «How Long Can You Sustain a Competitive Advantage?» в кн.: Liam Fahey, *The Strategic Planning Management Reader* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989), pp. 23–24.



Периоды наращивания и спада конкурентоспособности

это обычно бывает в сфере обслуживания, когда не требуются большие капиталовложения в оборудование и систему распределения, чтобы сделать новый наступательный ход. Но он может быть и очень продолжительным, как это обычно бывает в капиталоемких и требующих сложного оборудования отраслях, когда компаниям требуются годы на отладку новой технологии, создание нового производства и привлечение внимания потребителей к новой продукции. Идеальным является случай, когда наступательный ход быстро создает конкурентное преимущество. Чем дольше период наращивания, тем более вероятно, что конкуренты заметят ход, определят его потенциал и предпримут ответные меры. Размер преимущества (откладываемый по вертикальной оси графика на рис. 5-2) может быть больше (как в фармацевтической промышленности, в которой патенты на важные новые лекарства создают устойчивую конкурентоспособность) или меньше (как в швейной промышленности, где новые модели могут быть очень быстро воспроизведены).

Конкурентоспособность обычно достигается путем использования творческой наступательной стратегии, которой нелегко противостоять конкурентам.

Вслед за периодом наращивания наступает *период извлечения выгод*, в течение которого компания пожинает плоды своего конкурентного преимущества. Продолжительность этого периода зависит от того, сколько времени потребуется конкурентам для принятия ответных мер для ликвидации образовавшегося преимущества. Продолжительность этого периода определяет то важное для компании время, когда она может получать прибыли, превышающие средние по отрасли, и возвра-

щать инвестиции, вложенные в создание преимущества. Лучшие наступательные стратегии создают большое преимущество на продолжительное время.

Когда конкуренты предпринимают серьезные шаги, направленные на ликвидацию конкурентного преимущества, наступает *период спада*. Любое конкурентное преимущество, которым владеет компания в настоящее время, в конце концов будет ликвидировано в результате действий грамотных и обладающих ресурсами конкурентов[10]. Поэтому для удержания ранее завоеванного конкурентного преимущества компания должна разработать следующий наступательный шаг. Основная работа над этим шагом должна осуществляться в течение периода извлечения выгод, и компания должна быть готова к этому шагу тогда, когда конкуренты приложат усилия к снижению преимущества лидера. Для устойчивого удержания конкурентного преимущества компания всегда должна находиться на шаг впереди от конкурентов благодаря реализации одного стратегического хода за другим в целях улучшения своей рыночной позиции и сохранения благоприятного отношения со стороны клиентов.

Существуют шесть основных типов наступления[11]:

- Инициативы, направленные на достижение рыночной силы конкурента или получение превосходства над ней.
- Инициативы, направленные на закрепление слабостей конкурента.
- Одновременные инициативы, направленные в разные стороны.
- Обходные маневры.
- «Партизанские» наступления.
- Превентивные действия.

Существуют две веские причины стремиться всегда быть вровень с конкурентами, сопоставляя свои и их достоинства, цены, модели, маркетинговые тактики и географические области. Во-первых, таким образом можно попытаться обойти более слабых конкурентов. Атака на более слабых соперников там, где они наиболее сильны, целесообразна, когда компания может предложить наилучшую продукцию и имеет организационные возможности, чтобы отобрать прибыльные продажи и рыночную долю у менее компетентных и обладающих меньшими ресурсами конкурентов. Во-вторых, таким образом можно попытаться сократить конкурентное преимущество сильных соперников. В этом случае успех будет измеряться тем, насколько уменьшился отрыв лидеров. Результативность такой атаки зависит, конечно, от того, насколько конкурентные

Наиболее мощной наступательной стратегией является атака на конкурентов с предложением такой же хорошей или лучшей продукции по более низкой цене.

[10] Ian C. MacMillan, «Controlling Competitive Dynamics by Taking Strategic Initiative», *The Academy of Management Executive* 2, no. 2 (May 1988), p. 111.

[11] Philip Kotler and Ravi Singh, «Marketing Warfare in 1980s», *The Journal of Business Strategy* 1, No. 3 (Winter 1981), pp. 30–41; Philip Kotler, *Marketing Management*, 5th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984), pp. 401–406; Ian C. MacMillan, «Preemptive Strategies», *The Journal of Business Strategy* 14, No. 2 (Fall 1983), pp. 16–26.

преимущества будут превосходить затраты на проведение наступления. Для успеха нападающий должен обладать достаточными конкурентной силой и ресурсами для завоевания, по крайней мере, некоторой доли рынка у своих соперников. При отсутствии перспектив завоевания долгосрочного конкурентного преимущества и повышения прибыльности такое наступление является опрометчивым поступком.

Наступление на сильных конкурентов может включать атаки на любом из нескольких фронтов: снижение цен, использование рекламы, в которой сравнивается продукция компании с продукцией конкурентов, придание продукции таких новых свойств, которые будут интересны для потребителей конкурентов, создание новых производственных мощностей в зоне влияния конкурентов или выпуск новых моделей, в точности повторяющих модели конкурентов. Первым классическим приемом является предложение агрессором столь же хорошей продукции за меньшую цену[12]. Это может позволить получить дополнительную долю рынка в том случае, когда атакуемый соперник имеет веские причины не снижать свои цены и когда атакующий убедит клиентов в том, что его продукция не хуже. Однако подобная стратегия ведет к увеличению прибыли только в том случае, когда возросший объем продаж компенсирует снижение удельной прибыли на одно изделие.

Атака крупных хорошо защищенных конкурентов путем агрессивного снижения цен является неразумной, если нападающий не обладает преимуществом в издержках или большими финансовыми возможностями.

Вторым приемом агрессивной ценовой политики является достижение преимущества в издержках, а затем нанесение удара конкурентам с помощью низких цен[13]. Снижение цен при наличии преимущества в издержках, видимо, является наиболее прочной основой для начала использования агрессивной ценовой политики и успешного ее проведения. Без преимущества в издержках снижение цен может сработать только тогда, когда агрессор обладает большими финансовыми ресурсами и может дольше своих соперников продержаться в этой войне.

При таком наступательном подходе компания стремится выиграть рыночное сражение, обращая особое внимание на слабости конкурентов. Существует множество способов достижения конкурентных выгод за счет слабостей конкурентов:

- Направление основных сил на те географические регионы, в которых конкурент имеет слабые позиции или прикладывает незначительные конкурентные усилия.
- Концентрация особого внимания на тех сегментах рынка, которые конкурент упустил или где плохо обслуживает покупателей.
- Привлечение на свою сторону клиентов тех конкурентов, продукция которых хуже по свойствам, качеству или эксплуатационным характеристикам. Предложение в такой ситуации лучшей продукции может помочь самым чувствительным к эксплуатационным характеристикам потребителям переключиться на новую продукцию.

[12] Kotler, *Marketing Management*, p. 402.
[13] Там же, с. 403.

- Предоставление специальных партий продукции потребителям тех конкурентов, которые оказывают услуги не на должном уровне. Для сориентированного на хорошее обслуживание производителя может оказаться довольно легким делом привлечь на свою сторону разочарованных потребителей конкурента.
- Привлечение потребителей тех конкурентов, которые слабо рекламируют свою продукцию и имеют малоизвестную торговую марку. Компаниям с большим рыночным опытом и известной торговой маркой часто удается переманить клиентов у менее известных производителей.
- Предложение новых моделей или видов продукции, еще более ярко демонстрирующих отставание основных конкурентов. Часто такие модели выпускаются для того, чтобы они стали «хитами» рынка и способствовали созданию новых растущих сегментов. Примером тому служит успех мини-фургонов компании *Chrysler*. Эта инициатива работает особенно хорошо, если новая модель удовлетворяет потребности покупателей, которые до этого были проигнорированы или упущены.

Как правило, инициативы, использующие слабости конкурентов, дают больше шансов на успех, чем те, которые бросают вызов сильным сторонам конкурента, особенно если эти слабости являются отражением уязвимости и конкурент оказывается захваченным врасплох и не готовым к обороне[14].

В определенной ситуации компания может посчитать целесообразным начать главное конкурентное наступление, включающее несколько инициатив (снижение цен, усиление рекламы, предложение новой продукции, бесплатных пробных изделий, купонов, скидок, организацию мероприятий по стимулированию сбыта в магазинах), широко охватывающих множество географических регионов и весь сегмент рынка. Такие охватывающие многие направления кампании могут вывести конкурента из равновесия, отвлекая его внимание на множество проблем и заставляя защищать свою потребительскую базу во многих местах одновременно. Компания *Hunt* предприняла такое наступление несколько лет назад с целью завоевания части рынка компании *Heinz*. Атака началась с того, что компания *Hunt* выбросила на рынок два новых вида кетчупа («Пицца» и «Гикори») для разрушения структуры вкусовых предпочтений потребителей, создания рыночных сегментов для новых продуктов и захвата большего места на полках розничных магазинов. Одновременно компания *Hunt* установила цену на свои кетчупы на уровне 70% от цен компании *Heinz*, предложила значительные скидки розничным торговцам и довела свой рекламный бюджет до величины, превосходящей в два раза рекламный бюджет компании *Heinz*[15]. Однако наступление провалилось, потому что немногие потребители кетчупов *Heinz* попробовали продукцию компании *Hunt*, а многие из тех, кто это сделал, вскоре снова вернулись к продукции *Heinz*. Широкомасштабные

[14] Эта проблема рассматривается в работе: William E. Rothschild, «Surprise and the Competitive Advantage», *The Journal of Business Strategy* 4, no. 3 (Winter 1984), pp. 10–18.

[15] Philip Kotler, *Marketing Management*, 5th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984), p. 404.

наступательные операции имеют шансы на успех, если атакующая компания, помимо привлекательного продукта или услуги, обладает еще финансовыми ресурсами, необходимыми для того, чтобы истратить больше, чем конкуренты, при завоевании потребителей, а затем иметь возможность заполнить рынок стимулирующими предложениями, способными соблазнить большое число потребителей на изменение их предпочтений.

Обходные маневры направлены на исключение лобового противостояния, возникающего при агрессивной ценовой политике, массированном рекламном наступлении или дорогостоящих попытках победить соперников еще большей индивидуализацией продукции. Идея же заключается в том, чтобы маневрировать *вокруг* конкурентов и быть всегда готовыми войти на незанятые участки рынка. К примерам таких наступлений относятся агрессивные движения в те территориальные области, где основные конкуренты либо незначительно присутствуют на рынке, либо вообще отсутствуют, стремление создать новые сегменты рынка путем предложения продукции с отличительными свойствами и эксплуатационными характеристиками, в большей степени отвечающими потребностям определенных групп покупателей, или «перепрыгивание» в технологии нового поколения для вытеснения существующей продукции и/или производственных процессов. В результате такого наступления компания может получить значительное преимущество первого хода в совершенно новой обстановке и поставить конкурентов в положение догоняющих. Наиболее успешные наступления такого рода изменяют правила конкурентной игры в пользу агрессора.

«Партизанские» наступления больше всего подходят для небольших компаний, не обладающих ни значительными ресурсами, ни таким удельным весом на рынке, которые позволили бы осуществить полномасштабную атаку на лидеров отрасли. «Партизанское» наступление использует метод «ударил и убежал», при котором наносятся селективные удары тогда и там, где слабейшая сторона может получить временное преимущество и использовать его с выгодой для себя. Существует несколько путей проведения «партизанских» операций[16]:

1. Привлекать покупателей, не представляющих особой ценности для главных конкурентов.
2. Привлекать покупателей, приверженность которых к торговым маркам конкурентов ослабевает.
3. Сконцентрировать внимание на зонах, где конкуренты захватили слишком большой сегмент рынка и слишком распылили свои ресурсы (в такой

[16] Более подробно об этом см.: Ian MacMillan, «How Business Strategies Can Use Guerrilla Warfare Tactics», *Journal of Business Strategy* 1, no. 2 (Fall 1980), pp. 63–65; Kathryn R. Harrigan, *Strategic Flexibility* (Lexington Mass.: Lexington Books, 1985), pp. 30–45; Liam Fahey, «Guerrilla Strategy: The Hit-and-Run Attack», in Fahey, *The Strategic Management Planning Reader*, pp. 194–197.

ситуации имеются возможности привлечения выборочных покупателей, расположенных в изолированных географических зонах, улучшения организации поставок в то время, когда сбытовые службы конкурентов испытывают затруднения, улучшения качества тогда, когда конкуренты имеют проблемы с контролем качества, и усиления технического обслуживания в тех случаях, когда потребители столкнулись с непомерным ростом числа моделей конкурентов и их выборочных свойств).

4. Осуществлять редкие и нерегулярные «набеги» на клиентов лидеров с предложениями неожиданного снижения цены (для получения большого заказа или привлечения важного клиента).
5. Редко, но энергично нападать на важнейших конкурентов с помощью агрессивных маркетинговых кампаний с целью привлечения тех покупателей, которые в противном случае выбрали бы продукцию конкурентов.
6. Когда конкуренты используют недобросовестную или неэтичную тактику, использовать, если ситуация благоприятствует этому, судебные иски с обвинениями в нарушении антитрестовского законодательства, патентных прав или в недобросовестной рекламе.

Превентивные действия включают шаги, направленные, в первую очередь, на сохранение конкурентного преимущества и предупреждение действий конкурентов или копирования продукции. Существует несколько путей завоевания наилучшей стратегической позиции с помощью превентивных действий[17]:

- Наращивать производственные мощности в соответствии со спросом на рынке для предупреждения таких же действий со стороны конкурентов. Когда конкуренты «блефуют» и не увеличивают производственные мощности, якобы опасаясь создания долгосрочного перепроизводства или необходимости борьбы с плохими экономическими показателями недогруженных производств, осуществляющая превентивные действия компания получает возможность захватить бóльшую долю рынка по мере роста спроса и получает производственные мощности для выполнения новых заказов.
- Связывать наилучшие (или крупнейшие) источники сырья и/или наиболее надежных поставщиков высококачественных исходных материалов долгосрочными контрактами или вертикальной интеграцией назад. Такой ход может перевести конкурентов на второразрядные позиции, с точки зрения обеспеченности сырьем.
- Сохранять наилучшее географическое положение. Преимущество первого хода часто может быть реализовано путем приобретения наиболее привлекательных участков земли вдоль оживленных магистралей, возле новых перекрестков и мест пересечения транспортных артерий, в новых торговых

[17] Использование превентивных действий подробно описано в статье: Ian MacMillan «Preemptive Strategies», *Journal of Business Strategy*, pp. 16–26. Материал этого раздела основывается на статье Макмиллана.

зонах, местах с красивым природным пейзажем, рядом с поставщиками сырья или потребителями и т.д.

- Привлекать престижных клиентов.
- Создавать такой «психологический» образ компании в умах потребителей, который был бы уникальным и который невозможно было бы скопировать, а также выработать конкурентный лозунг или победный клич. В качестве примеров можно привести хорошо известные лозунги компании *Avis* – «Мы очень стараемся»; гарантии компании *Frito-Lay* для розничных продавцов – «Обслуживание на 99,5%»; утверждение компании *Holiday Inn*, что «не будет никаких сюрпризов», и образ компании *Prudential* в виде «скалы», олицетворяющей безопасность и постоянство.
- Сохранять исключительный или преобладающий доступ к лучшим дистрибьюторам региона.

Сеть ресторанов «*Red Lobster*» компании *General Mills* добилась успеха за счет того, что обеспечила себе доступ к самым лучшим поставщикам морепродуктов. Компания *DeBeers* стала ведущим мировым дистрибьютором алмазов благодаря приобретению продукции у большинства наиболее крупных добывающих предприятий. Агрессивное расширение производства диоксида титана компанией *DuPont*, хотя и не блокировало такое же расширение со стороны конкурентов, но настолько лишило их стимулов, что сделало компанию лидером в этой области промышленности. Победа компании *Fox*, предложившей 6,2 млрд долл. за трансляцию игр Национальной футбольной лиги, над компанией *CBS* рассматривается большинством специалистов как стратегический ход, сделавший компанию одной из крупнейших телевизионных сетей наряду с *ABC*, *CBS* и *NBC*.

Чтобы быть успешными, превентивные действия не обязательно должны полностью лишить конкурентов возможности преследования или повторения тех же действий, они просто должны вывести компанию на наилучшую позицию. Такая позиция ставит конкурентов в невыгодное положение, которое им будет трудно изменить.

Компании-агрессору необходимо проанализировать ситуацию, определить конкурентов, которым можно бросить вызов, и установить методы, с помощью которых можно добиться победы. Компании четырех типов могут представлять собой хорошие мишени[18]:

1. *Рыночные лидеры.* Осуществление наступательной операции против сильного лидера связано с риском растрачивания ценных ресурсов на бесполезные усилия или даже на усиление жестокой и не приносящей прибыли борьбы за рыночную долю по всей отрасли. Однако необходимо соблюдать осторожность. Наступательные операции против главных конкурентов имеют смысл, когда лидер с точки зрения размера и доли рынка не является «истинным лидером» с точки зрения хорошего обслуживания рынка. К признакам уязвимости лидера можно отнести неудовлетворенных покупателей, нестабильные прибыли, серьезные моральные обязательства, связанные с

[18] Kotler, *Marketing Management*, p. 400.

технологией, которую впервые применил лидер, устаревшие предприятия и оборудование, стремление к проникновению в другие отрасли, продукцию, которая не превосходит то, что имеется у других производителей, и конкурентную стратегию, в которой отсутствует реальная сила, основывающаяся на лидерстве в издержках или дифференциации. Атака на лидера может быть также успешной, когда нападающий способен перестроить свою цепь издержек или так усовершенствовать производство, чтобы получить новое конкурентное преимущество на основе низких издержек или дифференциации[19]. Атака на лидера не обязательно должна ставить своей целью сделать агрессора новым лидером. Нападающий может просто занять какую-то часть рынка лидера, что укрепит его позиции и сделает более сильным преследователем.

2. *Компании, находящиеся на вторых ролях.* Проведение наступательных операций против компаний, находящихся на вторых ролях и имеющих уязвимые позиции, связано с относительно невысоким риском. Такая стратегия особенно привлекательна, когда нападающий обладает конкурентной силой, соответствующей слабостям атакуемого.
3. *Борющиеся компании, находящиеся на грани спада производства.* Атака на находящегося в сложном положении конкурента, еще больше ограничивающая его финансовые возможности и ухудшающая конкурентную позицию, может ослабить его сопротивление и ускорить уход с рынка.
4. *Небольшие местные и региональные компании.* Ввиду того что такие компании обычно обладают ограниченными возможностями, агрессор, имеющий в своем распоряжении большие ресурсы, находится в благоприятном положении для привлечения крупнейших и лучших клиентов, особенно тех, которые представляют собой развивающиеся компании со все возрастающими и усложняющимися потребностями, и которые, возможно, уже собирались переключиться на поставщика с большими возможностями.

Как мы уже говорили, успешные стратегии базируются на конкурентном преимуществе. Это же относится и к наступательным операциям. К типам конкурентного преимущества, которые обычно являются прочной основой для стратегического наступления, относятся[20]:

- Обладание продукцией с низкими издержками.
- Обладание производственными мощностями с низкими издержками.
- Обладание продукцией с такими свойствами, которые обеспечивают наивысшие эксплуатационные характеристики у потребителя или обеспечивают ему более низкие издержки.
- Способность предоставить потребителю более качественное послепродажное обслуживание.
- Обладание ресурсами для усиления маркетинговой деятельности в отрасли.
- Обладание новым каналом распределения.
- Возможности для отказа от услуг оптовых компаний и продажи продукции непосредственно потребителю.

[19] Porter, *Competitive Advantage*, p. 518.
[20] Там же, с. 520–522.

Почти всегда стратегическое нападение должно быть связано с тем, что компании удается делать лучше всего, т.е. с ее конкурентными силами и способностями. Как правило, конкурентные силы имеют форму *главных возможностей* (возможностей снижения издержек, опыта в обслуживании потребителей, технических знаний), *высокой функциональной квалификации* (инженерная и конструкторская квалификация, производственный опыт, опыт или ноу-хау в области рекламы и маркетинга) или *способности к созданию таких структур* в рамках цепи затрат, которые позволили бы снизить издержки или повысить индивидуализацию продукции[21].

На конкурентном рынке все компании являются объектами атак своих конкурентов. Рыночные атаки могут исходить как от новых участников рынка, так и от давно работающих на нем компаний, стремящихся улучшить свои рыночные позиции. Целью оборонительной стратегии является снижение риска быть атакованным, ослабление последствий тех атак, которые произошли, и оказание влияния на конкурентов с целью переноса их атак на других соперников. Хотя оборонительные стратегии обычно не усиливают конкурентное преимущество компании, они все же помогают укрепить ее рыночные позиции и сохранить уже имеющееся преимущество.

Основная задача оборонительной стратегии состоит в защите конкурентного преимущества и укреплении рыночных позиций компании.

Существует несколько способов, с помощью которых компания может защитить свои конкурентные позиции. Один из способов, предусматривающих блокирование направлений, по которым конкуренты могли бы провести атаку, включает следующие действия[22]:

- Расширение номенклатуры продукции компании для закрытия вакантных рыночных ниш с целью предупреждения возможного наступления.
- Введение моделей и марок продукции, соответствующих по характеристикам той продукции, которая уже имеется у конкурентов или может у них быть.
- Поддержание низких цен на продукцию, которая в наибольшей степени соответствует продукции конкурентов.

[21] Более подробно см.: MacMillan, «*Controlling Competitive Dynamics*», pp. 112–116.
[22] Porter, *Competitive Advantage*, pp. 489–494.

- Заключение эксклюзивных соглашений с дилерами и дистрибьюторами для недопущения использования конкурентами этих каналов распределения.
- Предоставление дилерам и дистрибьюторам существенных скидок для предотвращения их работы с другими поставщиками.
- Предложение дешевого или бесплатного обучения потребителей продукции.
- Для создания больших трудностей для конкурентов, пытающихся привлечь покупателей путем предложения попробовать их продукцию: 1) ввести специальные скидки с цены для тех покупателей, которые собираются попробовать использовать продукцию конкурентов; 2) предлагать многочисленные льготные купоны и сувениры покупателям, склонным к экспериментам; 3) заблаговременно широко извещать о появлении новой продукции и снижениях цен, чтобы покупатели воздерживались от перехода на продукцию конкурентов.
- Увеличение средств на финансирование дилеров и/или потребителей.
- Сокращение времени поставки запасных частей.
- Расширение гарантийных обязательств.
- Патентование альтернативных технологий.
- Участие в использовании альтернативных технологий.
- Защита прав собственности на ноу-хау, относящиеся к конструкции изделий, производственным технологиям и другим стратегически важным элементам цепи затрат.
- Заключение эксклюзивных соглашений с лучшими поставщиками для блокирования доступа к ним конкурентов.
- Создание избыточных резервов природных ресурсов для закрытия доступа к ним конкурентов.
- Исключение поставщиков, работающих и на конкурентов.
- Предъявление претензий к продукции и деловой практике конкурентов в контрольных и судебных органах.

Такие действия не только укрепляют текущее положение компании, но и ставят конкурентов в невыгодное положение. Но защита только статус-кво недостаточна. Хорошая стратегическая оборона предусматривает быстрые ответные действия на изменения условий в отрасли и при необходимости осуществление первого хода для предотвращения действий или создания препятствий на пути возможного агрессора. Мобильная оборона предпочтительнее статичной.

Второй способ реализации оборонительной стратегии предусматривает предупреждение возможных агрессоров о том, что в случае атаки они столкнутся с серьезными ответными действиями, представляющими для них реальную опасность. Цель такой стратегии – предотвратить атаку (путем убеждения возможных агрессоров в том, что сражение потребует от них вложения бóльших средств, чем оно заслуживает) или, по крайней мере, склонить их к таким вариантам борьбы, которые были бы менее опасными для обороняющегося. Вероятные агрессоры могут быть предупреждены путем[23]:

[23] Porter, *Competitive Advantage*, pp. 495–497. Здесь приведен сокращенный список. Портер предлагает более широкий выбор вариантов.

- Публичного обязательства руководства обеспечить неизменность текущей доли рынка компании.
- Публичного объявления планов создания адекватных производственных мощностей для удовлетворения, а возможно, и превышения прогнозируемого роста спроса на продукцию отрасли.
- Заблаговременного распространения информации о новой продукции, технологическом прорыве или планируемом выпуске новых важных видов продукции или моделей в надежде на то, что потенциальные агрессоры отложат реализацию своих намерений до тех пор, пока объявленные действия не осуществятся на практике.
- Публичного заявления о приверженности компании политике соответствия условиям или ценам конкурентов.
- Сообщения о наличии резервного фонда средств и рыночных ценных бумаг.
- Осуществления жестких контрдействий, направленных против слабых конкурентов, для повышения статуса компании как хорошего защитника.

Другим путем принуждения конкурентов к отказу от агрессивных действий может быть попытка уменьшить их стимулы к увеличению прибыли. Если прибыльность компании или отрасли велика, то велика и готовность претендентов к преодолению защитных барьеров и борьбе с жесткими ответными действиями. Защитник может отвести атаку, особенно аутсайдеров, стремящихся на новый рынок, путем сознательного отказа от некоторых краткосрочных прибылей и использования таких методов учета, которые скрывают прибыльность.

Вертикальная интеграция расширяет конкурентный горизонт компании в той же отрасли. Она увеличивает область деятельности компании либо назад, в сторону источников сырья и исходных материалов, либо вперед, в направлении конечных потребителей готовой продукции. Таким образом, если производитель принимает решение о строительстве нового предприятия, которое будет изготавливать некоторые из деталей, раньше приобретавшихся на стороне, то он остается в той же отрасли, где работал и раньше. Единственное изменение будет состоять в том, что его производство теперь будет охватывать два звена отраслевой цепи издержек. Аналогично, если производитель персональных компьютеров решит интегрироваться вперед путем открытия 100 новых розничных магазинов для распространения своей продукции среди ее конечных потребителей, то он останется в отрасли персональных компьютеров, хотя сфера его деятельности по отраслевой цепи издержек расширится вперед.

Стратегия вертикальной интеграции может быть нацелена на *полную* (участие во всех звеньях отраслевой цепи издержек) или *частичную интеграцию* (завоевание

позиций в некоторых звеньях отраслевой цепи затрат). Компания может осуществить вертикальную интеграцию путем создания собственных производственных мощностей, которые будут охватывать другие звенья отраслевой цепи издержек, или путем приобретения уже существующих предприятий.

Единственной существенной причиной вложения денег в вертикальную интеграцию является укрепление конкурентной позиции компании[24]. До тех пор пока вертикальная интеграция не создает достаточной экономии затрат для погашения дополнительных инвестиций или не приводит к конкурентному преимуществу, она не оправдывает себя как с точки зрения прибыли, так и с точки зрения стратегии.

Интеграция назад создает экономию затрат только тогда, когда требуется объем продукции, достаточный, чтобы получить экономию от масштаба, не меньшую, чем у других поставщиков, и когда может быть достигнута или превышена эффективность производства поставщиков. Интеграция назад особенно выгодна, когда поставщики имеют близкие коэффициенты прибыли, когда поставляемая продукция — главная статья затрат и когда имеется в распоряжении персонал, обладающий необходимой технологической квалификацией. Вертикальная интеграция назад может создать конкурентное преимущество на базе дифференциации, когда компания с помощью тех своих возможностей, которые ранее не могли быть использованы, предложит на рынке продукцию или услуги более высокого качества, расширит объем услуг, предоставляемых потребителям, или какими-либо иными путями улучшит эксплуатационные характеристики своего конечного продукта. В определенных случаях интеграция на несколько этапов вдоль последовательности затрат может расширить возможности компании с точки зрения дифференциации, поскольку такая интеграция поможет получить новые или расширить старые знания относительно главных производственных процессов, лучше использовать основной квалифицированный персонал и стратегически важные технологии, а также придать продукции такие свойства, которые существенно усилили бы ее привлекательность для потребителя.

Стратегия вертикальной интеграции приводит к успеху *только* тогда, когда она значительно укрепляет конкурентную позицию компании.

Интеграция назад может также снизить неопределенность в работе компании, связанную с зависимостью от поставщиков главных комплектующих изделий, и уменьшить уязвимость компании в отношениях с крупными поставщиками, которые готовы повысить цены при каждом удобном случае. Создание запасов, заключение договоров с фиксированными ценами, привлечение многочисленных поставщиков, установление долгосрочной кооперации или использование резервных поставщиков не всегда являются привлекательными способами снижения неопределенности в условиях поставок или облегчения взаимоотношений с крупными

[24] См. Kathryn R. Harrigan, «Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions», *Strategic Management Journal* 7, no. 6 (November–December 1986), pp. 535–556; рассмотрение достоинств и недостатков вертикальной интеграции см.: John Stuckey and David White, «When and When not to Vertically Integrate», *Sloan Management Review* (Spring 1993), pp. 71–83.

поставщиками. Компаниям, находящимся у поставщиков в конце приоритетного списка, приходится долго ждать поставок всякий раз, когда у поставщиков возникают трудности. Если это случается часто и вносит беспорядок в собственное производство компании и в ее работающие с потребителями структуры, то интеграция назад может оказаться очень полезным стратегическим решением.

Стратегический стимул к интеграции вперед имеет в основном такие же корни. Во многих отраслях независимые торговые агенты, оптовые и розничные торговцы продают конкурирующие виды одной и той же продукции. У них нет пристрастного отношения к продукции какого-либо отдельного производителя, и они имеют тенденцию к тому, чтобы «вытолкнуть все, что продается», и заработать на этом максимально возможную прибыль. Независимые каналы сбыта и распределения могут привести к созданию дорогостоящих «пробок» в движении запасов и частой недогрузке мощностей, в результате чего теряется экономия, связанная с устойчивой работой на уровне, близком к расчетной мощности. В таких случаях может быть целесообразным для производителя осуществить интеграцию вперед в сторону оптовой, а может быть, и розничной торговли с целью создания собственной группы дилеров и торговых предприятий, представляющих продукцию компании потребителям. Иногда даже небольшой рост среднего коэффициента использования производственных мощностей может повысить коэффициент прибыльности производства настолько, что компания получит реальную прибыль от собственной системы распределения, сети дилеров с франчайзинговыми правами и/или сети розничных магазинов. В других случаях интеграция вперед вплоть до структур, непосредственно работающих с конечным потребителем, может привести к относительному преимуществу в издержках и более низким продажным ценам для конечного потребителя благодаря исключению множества издержек, связанных с обычными каналами оптовой и розничной торговли.

Для производителей сырьевых материалов интеграция вперед в производство может позволить осуществить более глубокую дифференциацию продукции и избежать сориентированной на цены конкуренции на сырьевом рынке. Часто на ранних стадиях промышленного производственного цикла промежуточные изделия представляют собой сырье в том смысле, что они имеют одинаковые технические характеристики независимо от производителя (это относится к сырой нефти, битой птице, листовой стали, цементу и текстильным волокнам). На рынках сырья и схожих с сырьем продуктов обычно господствует жесткая ценовая конкуренция с очень подвижным балансом между спросом и предложением и, следовательно, значительными колебаниями прибыли. Однако чем ближе продукт подходит по цепи издержек к конечному потребителю, тем больше возможностей у компании разрушить «сырьевую конкурентную окружающую среду» и индивидуализировать конечную продукцию с помощью дизайна, обслуживания, характеристик качества, упаковки, рекламы и т.д. Дифференциация продукции часто понижает значение цены в сравнении с другими характеристиками и позволяет повысить коэффициент прибыльности.

Однако вертикальная интеграция обладает и некоторыми существенными недостатками. Во-первых, она ведет к возрастанию капиталовложений компании в отрасль, увеличивает предпринимательский риск (вдруг вся отрасль вступит в

полосу стагнации) и часто отбирает финансовые ресурсы у других более ценных областей для инвестирования. Вертикально интегрированная компания должна вкладывать средства в защиту своих текущих инвестиций в технологию и производство, даже если они становятся устаревшими. Из-за высокой стоимости отказа от таких инвестиций до их полной амортизации интегрированные компании имеют тенденцию к более медленному принятию новых технологий, чем частично интегрированные или полностью не интегрированные компании. Во-вторых, интеграция вперед или назад приводит к зависимости компании от своих собственных структур и источников поставок (которые позднее могут стать более дорогими, чем внешние поставки), что может сделать ее менее гибкой в удовлетворении потребностей покупателей в более разнообразной продукции.

Крупным недостатком вертикальной интеграции является то, что она еще сильнее закрепляет компанию в отрасли. Пока работа на большем числе звеньев отраслевой цепи затрат не создаст конкурентного преимущества, интеграция может рассматриваться как сомнительное стратегическое решение.

В-третьих, вертикальная интеграция может создать проблемы сбалансированности производства на каждой стадии производственного цикла. Наиболее оптимальные масштабы на каждом звене цепи издержек могут значительно отличаться друг от друга. Точное совпадение этих масштабов на стыках этапов является исключением, а не правилом. Если внутренние возможности не могут обеспечить следующую стадию процесса, то дефицит должен быть погашен за счет внешней закупки. Там, где внутренние возможности избыточны, на излишки должен быть найден покупатель, а если вырабатываются побочные продукты, то необходимо решить вопрос их утилизации.

В-четвертых, интеграция вперед и назад часто требует специалистов с совершенно разной квалификацией и разными предпринимательскими возможностями. Производство, оптовое распределение и розничная торговля являются разными видами бизнеса с различными ключевыми факторами успеха, несмотря на то, что физическая продукция может быть одинаковой. Руководители производственной компании должны очень тщательно проанализировать, имеет ли смысл расходовать время и деньги на приобретение опыта и знаний для того, чтобы интегрироваться в область оптовой или розничной торговли. Многие производители, пройдя этот нелегкий путь, пришли к заключению, что владение и управление сетями оптовой и розничной торговли связано с дополнительными проблемами, не соответствует направлению их деятельности и не всегда приносит основному бизнесу ту пользу, которую они надеялись получить. Интеграция назад в производство деталей и комплектующих изделий не является такой простой и прибыльной, как иногда кажется на первый взгляд. Например, производители персональных компьютеров часто сталкиваются с трудностями в обеспечении своевременных поставок полупроводниковых микросхем по благоприятным ценам, однако большинство из них не намерены вкладывать свои ресурсы и возможности в интеграцию назад в производство микросхем. Производство полупроводниковых микросхем является технологически сложным, требует крупных капиталовложений, непрерывных научно-исследовательских работ, а для овладения технологическим процессом необходимо продолжительное время.

И последнее, вертикальная интеграция назад в сторону производства деталей и комплектующих изделий снижает производственную гибкость компании, увеличивает время, необходимое для внесения изменений в дизайн и конструкцию, а также время на выпуск новой продукции на рынок. Компании, часто вносящие модификации в свои изделия в ответ на изменения предпочтений потребителей, нередко приходят к заключению, что интеграция в производство деталей и комплектующих изделий слишком обременительна из-за постоянных затрат на переделку деталей и инструментов, из-за времени, необходимого на координацию работ по внесению изменений по всему циклу. Приобретение деталей из внешних источников часто бывает более быстрым и дешевым, чем вертикальная интеграция, позволяет компании быть более гибкой и оперативной в приспособлении к быстроизменяющимся предпочтениям потребителей. Большинство мировых производителей автомобилей, несмотря на их огромный опыт в области автомобильных технологий и производства, считают, что с точки зрения качества, затрат и гибкости дизайна им лучше приобретать значительную часть основных деталей и узлов у специализированных предприятий и не интегрироваться назад для удовлетворения своих потребностей.

Стратегии дезинтеграции и приобретения деталей и комплектующих из внешних источников. В последние годы некоторые вертикально интегрированные компании пришли к выводу, что такая интеграция слишком обременительна, и перешли к стратегии вертикальной дезинтеграции. Дезинтеграция включает удаление некоторых этапов или структур из цепи затрат и переход к сторонним поставщикам, обеспечивающим компанию необходимыми изделиями, услугами, а также выполняющим определенные функции. Использование сторонних организаций для замещения тех структур, которые ранее находились внутри компании, целесообразно, когда:

- Функция может быть выполнена лучше или дешевле специалистами сторонней организации.
- Функция не является жизненно важной для способности компании достичь устойчивой конкурентоспособности и ее отсутствие не может снизить возможности компании, уменьшить ее опыт или ухудшить ее техническое ноу-хау.
- Это снижает риск компании в случае перехода на новые технологии или изменения предпочтений потребителей.
- Это будет способствовать улучшению работы компании в плане организационной гибкости, приведет к уменьшению продолжительности производственного цикла, ускорит принятие решений и сократит расходы на координацию.
- Это позволит компании сконцентрировать внимание на основном бизнесе и заниматься тем, что у нее лучше всего получается.

Часто многие преимущества вертикальной интеграции могут быть использованы, а многие ее недостатки исключены благодаря долгосрочным партнерским отношениям с основными поставщиками.

В итоге можно сказать, что вертикальная интеграция обладает как важными достоинствами, так и серьезными недостатками. И что из них перевесит, зависит

от того: 1) сможет ли интеграция улучшить работу жизненно важных структур для снижения издержек или повышения дифференциации; 2) окажет ли она влияние на инвестиционные затраты, гибкость и время реакции, а также на административные накладные расходы, связанные с координацией работ по всем стадиям производственного цикла; 3) сможет ли она создать конкурентное преимущество. Если вертикальная интеграция не приносит устойчивых и существенных преимуществ, то ее не следует рассматривать как привлекательную конкурентную стратегию.

Сроки осуществления стратегических действий часто бывают так же важны, как и содержание этих действий. Своевременность особенно важна тогда, когда проявляются *достоинства* или *недостатки первого хода*[25]. Быть первым инициатором стратегического действия очень полезно тогда, когда: 1) первенство помогает создать имидж и репутацию у потребителей; 2) своевременное принятие обязательств перед компаниями, предоставляющими сырье, новые технологии, каналы распределения и т.д., создает абсолютное преимущество в затратах перед конкурентами; 3) первые потребители сохраняют приверженность сделавшей первый ход компании при совершении последующих покупок; 4) первый ход является «упреждающим ударом», делающим копирование его слишком трудным или маловероятным со стороны конкурентов. Чем значительнее преимущества первого хода, тем выше вероятность того, что он будет сделан.

Из-за преимуществ и недостатков первого хода получение конкурентного преимущества часто зависит от того, *что* и *когда* будет сделано.

Однако использование подхода «подожди и посмотри» не всегда влечет за собой проблемы. Первый ход может быть связан с бóльшим риском, чем второй. Недостатки первого хода (или достоинства второго) часто являются следствием того, что: 1) лидировать значительно дороже, чем следовать за лидером, и только незначительные эффекты кривой освоения достаются лидеру; 2) технологические изменения происходят так стремительно, что преждевременные инвестиции могут быстро устареть (таким образом, следующие за лидером компании получают преимущества от продукции следующего поколения и более эффективных процессов); 3) следующим за лидером легко захватить рынок, поскольку приверженность потребителей к компании-пионеру невелика; 4) очень дорогие знания и ноу-хау, полученные рыночными лидерами на ранней фазе конкуренции, могут быть легко воспроизведены и даже превзойдены идущими следом конкурентами. Поэтому своевременность – это важнейший элемент решения относительно того, что следует проявлять при реализации конкретных действий – агрессивность или осторожность.

[25] Porter, *Competitive Strategy*, pp. 232–233.

Любая конкурентная стратегия, будь то стратегия лидерства на основе низких издержек, дифференциации, наилучшей стоимости, концентрации в узком сегменте на основе низких издержек или на основе дифференциации, создает для компании конкурентное преимущество. Конкурентоспособность вытекает из такого положения компании на рынке, которое дает ей преимущество в противостоянии конкурентным силам и привлечении потребителей.

Стратегия лидерства на основе низких издержек работает лучше всего в ситуации, когда:

- Продукция отрасли в основном одинакова и мало различается у разных производителей (дифференциация минимальна).
- Многие потребители чувствительны к ценам и покупают товары по самой низкой из предлагаемых цен.
- Существует немного путей такой индивидуализации продукции, которая имела бы значение для покупателей.
- Большинство покупателей используют продукцию одинаковым образом и поэтому предъявляют одинаковые требования к ней.
- Покупатели не сталкиваются с серьезными дополнительными затратами (или вообще не имеют их) при переходе от одного продавца к другому.
- Крупные покупатели обладают достаточными возможностями, чтобы сбивать цены.

Для достижения преимущества по низким издержкам компания должна обладать большим, чем у конкурентов, опытом управления структурными и управленческими факторами затрат и/или она должна найти принципиально новые методы перестройки производственного цикла, позволяющие экономить затраты. Добившиеся успеха производители с низкими затратами обычно получали преимущество по низким издержкам благодаря упорному и постоянному поиску перспективных с точки зрения экономии звеньев в цепи издержек. Они нашли методы сокращения затрат в своем бизнесе.

Стратегии дифференциации (индивидуализации) направлены на создание конкурентного преимущества путем придания своей продукции или услугам таких свойств и характеристик, которые не могут предложить конкуренты. Все, что компания может сделать для создания ценности для потребителя, является потенциальной базой дифференциации. Успешная индивидуализация обычно снижает издержки у потребителя, улучшает эксплуатационные характеристики, получаемые потребителем, или повышает моральное удовлетворение потребителя. Для того чтобы быть устойчивой, дифференциация должна базироваться на уникальном опыте или знаниях, заключенных внутри компании и не позволяющих конкурентам быстро скопировать ее действия. Дифференциация, основанная на уникальных физических свойствах, редко бывает продолжительной, так как имеющие значительные ресурсы конкуренты легко могут скопировать, усовершенствовать или найти заменители практически для любого свойства или характеристики, привлекающих покупателей.

Стратегия наилучшей стоимости сочетает стратегический акцент на низкие издержки со стратегическим акцентом на превышающие минимальные уровни качество, обслуживание, свойства или эксплуатационные характеристики. Цель стратегии – создать конкурентное преимущество путем предложения потребителям большей стоимости денег. Это осуществляется в результате предложения продукции с основными показателями, близкими к показателям по шкале «качество – услуги – свойства – эксплуатационные характеристики» продукции конкурентов, но с существенно более низкими затратами, потребовавшимися для получения этих показателей. Чтобы добиться успеха в реализации стратегии наилучшей стоимости, компания должна обладать значительным опытом в области получения высоких характеристик продукции или услуг за более низкую цену, чем конкуренты. Ее опыт и

знания должны превратиться в способность одновременно снижать затраты и улучшать свойства продукции или услуг.

Конкурентное преимущество при реализации стратегий концентрации достигается в результате снижения издержек при обслуживании целевой рыночной ниши или в результате предложения покупателям из этой ниши чего-то отличного от того, что предлагают конкуренты, иными словами, это преимущество может базироваться либо на *низких издержках*, либо на *дифференциации*. Стратегии концентрации лучше всего работают, когда:

- Имеют место разнообразные потребности покупателей и они используют продукцию различными способами.
- Никакие другие конкуренты не стремятся специализироваться на том же сегменте рынка.
- Компания не обладает возможностями для более широкого охвата рынка.
- Сегменты рынка значительно отличаются друг от друга по размерам, скорости роста, прибыльности и интенсивности пяти конкурентных сил, в результате чего некоторые сегменты становятся более привлекательными, чем другие.

Для сохранения конкурентоспособности могут быть предприняты разнообразные стратегические наступательные действия. Стратегические наступления могут быть направлены как на сильные стороны конкурента, так и на его слабости. Они могут иметь форму инициатив, направленных на достижение такой же силы, как у конкурента, или превосходства над ним; инициатив, направленных на закрепление слабостей конкурентов; одновременных инициатив, направленных в разные стороны; обходных маневров; «партизанских» наступлений или превентивных действий. Мишенью наступления может быть рыночный лидер, компания второго эшелона, а также самые маленькие или слабые фирмы в отрасли.

Стратегические подходы к обороне позиций компании обычно имеют форму: 1) действий, направленных на укрепление существующих позиций; 2) действий, направленных на создание у конкурентов впечатления о компании как о «подвижной мишени» для исключения уязвимости, связанной с устареванием; 3) действий, направленных на то, чтобы конкуренты даже не пытались атаковать компанию.

Вертикальная интеграция вперед и назад имеет стратегический смысл только тогда, когда она укрепляет позиции компании либо за счет снижения издержек, либо в результате создания преимущества на базе дифференциации. В противном случае недостатки вертикальной интеграции (рост капиталовложений и предпринимательского риска, повышение уязвимости при технологических изменениях и снижение гибкости при внесении изменений в продукцию) перевесят ее преимущества (лучшая координация производственных процессов и совершенствование технологии при переходе от одного этапа процесса к другому, более специализированное использование технологии, более высокий уровень внутреннего управления производственным процессом, эффект масштаба и координация производства с продажами и маркетингом). Существуют пути получения преимуществ от вертикальной интеграции и исключения ее недостатков.

Большое значение имеет выбор времени для осуществления стратегических действий. Иногда тот, кто делает первый ход, получает стратегическое преимущество. В других случаях, например при очень быстром технологическом прогрессе, дешевле и легче быть не лидером, а преследователем.

Aaker, David A. «Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage». *California Management Review* 31, no. 2 (Winter 1989), pp. 91–106.

Cohen, William A. «War in the Marketplace». *Business Horizons* 29, no. 2 (March–April 1986), pp. 10–20.

Coyne, Kevin P. «Sustainable Competitive Advantage — What It Is, What It Isn't». *Business Horizons* 29, no. 1 (January–February 1986), pp. 54–61.

D'Aveni, Richard A. *Hypercompetition: The Dynamics of Strategic Maneuvering* (New York: Free Press, 1994), chap. 1, 2, 3, and 4.

Hariigan, Kathryn R. «Guerrilla Strategies of Underdog Competitors». *Planning Review* 14, no. 16 (November 1986), pp. 4–11.

_____. «Formulating Vertical Integration Strategies». *Academy of Management Review* 9, no. 4 (October 1984), pp. 638–52.

Hout, Thomas, Michael E. Porter, and Eileen Rudden. «Now Global Companies Win Out». *Harvard Business Review* 60, no. 5 (September–October 1982), pp. 98–108.

MacMillan, Ian C. «Preemptive Strategies». *Journal of Business Strategy* 14, no. 2 (Fall 1983), pp. 16–26.

_____. «Controlling Competitive Dynamics by Taking Strategic Initiative». *The Academy of Management Executive* 2, no. 2 (May 1988), pp. 111–18.

Porter, Michael E. *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), chap. 3, 4, 5, 7, 14, and 15.

Rothschild, William E. «Surprise and the Competitive Advantage». *Journal of Business Strategy* 4, no. 3 (Winter 1984), pp. 10–18.

Stuckey, John and David White, «When and When Not to Vertically Integrate». *Sloan Management Review* (Spring 1993), pp. 71–83.

Venkatesan, Ravi. «Strategic Outsourcing: To Make or Not to Make». *Harvard Business Review* 7, no. 6 (November–December 1992), pp. 98–107.

Согласование стратегии и положения компании

Стратегия не является тем, что вы могли бы быстренько сформировать, сидя вокруг стола на совещании...

Терри Халлер

Сущность формирования конкурентной стратегии состоит в том, что необходимо связать компанию с окружающей ее средой... Наилучшая стратегия для данной компании в конечном счете представляет собой уникальное сооружение, отражающее ее конкретное положение.

Майкл Е. Портер

Не вы сами выбираете пути, которые ведут к тому, что вы становитесь мировой компанией. Рынок выбирает вас. Он управляет вашей рукой.

Алайн Гомес,
директор-распорядитель компании
Thomson, S. A.

Задача согласования стратегии с той ситуацией, в которой находится компания, является очень сложной, потому что руководителям необходимо учесть многочисленные внешние и внутренние факторы. Однако несмотря на очень длинный перечень разнообразных факторов, большую часть важнейших соображений, определяющих стратегический выбор компании, можно отнести к двум крупным категориям:

- Природа отрасли и условия конкуренции.
- Конкурентный потенциал компании, ее рыночная позиция и наилучшие возможности.

Преобладающие стратегии и конкурентные условия определяются стадией жизненного цикла, на которой находится отрасль (появление, быстрый рост, зрелость, затухание), структурой отрасли (расчлененная или сконцентрированная), природой и относительной силой пяти конкурентных сил и широтой конкурентного соперничества (особенно тем, присутствует ли на рынке компании глобальная конкуренция). Основные и определяющие для конкретной компании соображения сводятся к следующему: 1) чем является компания: лидером отрасли, только

что вышедшим на этот рынок новичком, преследующей лидера и удовлетворенной своим положением компанией, компанией, борющейся за выживание; 2) каковы сильные и слабые стороны данной компании, ее возможности и встающие перед ней угрозы. Даже эти немногочисленные категории содержат огромное количество комбинаций. Однако мы можем показать, что задача согласования стратегии и ситуации включает рассмотрение пяти классических типов предпринимательской окружающей среды:

1. Конкуренция в зарождающихся и быстрорастущих отраслях.
2. Конкуренция в зрелых отраслях.
3. Конкуренция в застойных и затухающих отраслях.
4. Конкуренция в фрагментированных отраслях.
5. Конкуренция на международных рынках;

а также трех классических типов ситуаций:

1. Компания занимает лидирующие позиции на рынке.
2. Компания занимает позицию преследования лидеров.
3. Компания, слабая во всех отношениях или находящаяся в состоянии кризиса.

Зарождающаяся отрасль находится на ранней стадии формирования. Большинство компаний в такой отрасли только начинают работать, набирают людей, закупают или строят предприятия, ускоряют выпуск продукции, стремятся расширить сбыт и завоевать признание потребителей. Кроме того, в это время часто возникают серьезные проблемы, связанные как с самой новой продукцией, так и с технологией ее изготовления. Зарождающиеся отрасли ставят перед разработчиком стратегии свои специфические проблемы, определяемые следующими факторами[1]:

- Так как еще неизвестен характер нового рынка, существует очень большая неопределенность в отношении того, как он будет работать, насколько быстро будет расти и каким большим он станет, поскольку незначительная историческая информация пока еще бесполезна для определения будущих тенденций.
- Значительная часть технологического ноу-хау, разработанная на предприятиях-пионерах отрасли, является их собственностью и охраняется ими. Фирмы подают заявки на получение патента, чтобы защитить свою конкурентоспособность.

[1] Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), pp. 216–223.

- Часто еще не существует общепринятого мнения относительно того, какая из нескольких конкурирующих технологий наилучшая и какие свойства продукции получат наибольшее признание у потребителей. До тех пор пока на все эти вопросы не смогут найти ответы, на рынке типичной будет продукция самого разнообразного качества с колеблющимися в широком диапазоне характеристиками, а компании будут прилагать усилия к тому, чтобы рынок признал их собственный стратегический подход к технологии и дизайну продукции, маркетингу и распределению.
- Барьеры для выхода на рынок еще относительно низки даже для компаний, только начинающих свою работу. Имеющие хорошую финансовую базу и ищущие перспективные возможности аутсайдеры, вероятно, попытаются освоить эту отрасль, если рынок обещает стремительный рост.
- Эффекты кривой обучения часто предсказывают значительное сокращение издержек по мере роста объема производства.
- Компании имеют мало достоверной информации о конкурентах, о том, насколько быстро продукция завоюет признание потребителей и они приобретут опыт работы с ней. Пока еще не возникли ассоциации, собирающие и распространяющие информацию.
- Поскольку все потребители когда-нибудь должны будут осуществить свою первую покупку, маркетинговая задача состоит в стимулировании этой покупки и преодолении опасений потребителей относительно свойств продукции, ее эксплуатационной надежности, а также противоречивых утверждений компаний-конкурентов.
- Многие потенциальные покупатели считают, что продукция первого поколения будет быстро усовершенствована, и откладывают покупку на более позднее время, когда продукция и технология будут лучше отработаны.
- Компании часто испытывают трудности с достаточным обеспечением сырьем и комплектующими изделиями (до тех пор, пока поставщики не расширят производство для удовлетворения потребностей новой отрасли).
- Многие компании испытывают проблемы с финансированием для обеспечения проведения необходимых научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и обеспечения своего существования в течение нескольких трудных лет, до тех пор пока либо продукция не войдет в моду, либо компания не сольется с конкурентом или не будет куплена аутсайдером, стремящимся вложить средства в растущий рынок.

Две важнейшие стратегические проблемы стоят перед компанией в зарождающейся отрасли: 1) как финансировать работы на начальном этапе; 2) в какие рыночные сегменты и к каким конкурентным преимуществам следует стремиться, чтобы обеспечить себе лидирующее положение в отрасли[2]. Обычно бывают эффективны конкурентные стратегии, основанные на низких издержках и дифференциации. Стратегии, основанные на концентрации, можно рассматривать, когда

[2] Charles W. Hofer and Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1978), pp. 164–165.

ограничены финансовые ресурсы и в промышленности имеется несколько технологических барьеров, которые невозможно сразу преодолеть. Одно из решений проблем, стоящих перед ограниченной в финансовых ресурсах компанией, состоит в заключении стратегического альянса или создании совместного предприятия с другой компанией для получения доступа к необходимому опыту и ресурсам. Поскольку в зарождающейся отрасли еще не существует своих «правил игры» и участники используют самые разнообразные стратегические подходы, сильная в финансовом отношении компания с эффективной стратегией может установить такие правила и стать признанным лидером отрасли.

Стратегический успех в зарождающейся отрасли требует смелой предпринимательской деятельности, готовности быть лидером и принять на себя риск, развитой интуиции для определения того, что должно понравиться потребителям, быстрой реакции на новые достижения в технике и технологии, а также умения разрабатывать гибкую стратегию.

Взаимодействие с рисками и возможностями в зарождающейся отрасли — одна из самых сложных проблем в области формирования стратегии. Чтобы добиться успеха в новой отрасли, компании обычно должны преследовать одну или несколько из перечисленных ниже целей[3]:

1. Постараться выиграть раннюю гонку за лидерство в отрасли, используя рискованные предпринимательские методы и смелую творческую стратегию. Стратегии широкой или сконцентрированной дифференциации обычно предоставляют хорошие шансы для завоевания раннего конкурентного преимущества.
2. Довести до совершенства технологию, улучшить качество и получить привлекательные эксплуатационные характеристики своей продукции.
3. Постараться получить какие-либо преимущества первого хода, связанные с большим числом моделей, их лучшим дизайном, эффектами кривой обучения и новыми каналами распределения.
4. Найти новые потребительские группы, новые географические районы и новые области использования своей продукции. Облегчить и удешевить первую попытку потребителя использовать продукцию первого поколения.
5. Постепенно переместить направление главного удара рекламы с ознакомления с новой продукцией на ее более частое использование и создание покупательской приверженности.
6. После того как исчезнет технологическая неопределенность и появится преобладающая технология, быстро осваивать ее. Хотя и имеются свои положительные моменты в стремлении стать создателем «доминирующей модели», такая стратегия несет в себе большой риск в ситуациях, когда существует множество конкурирующих технологий, велики затраты на научные исследования и разработки, а кроме того, стремительный технологический процесс быстро обесценивает сделанные ранее инвестиции.
7. Использовать снижение цен для привлечения следующего слоя чувствительных к цене покупателей.

[3] Phillip Kotler, *Marketing Management*, 5th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984), p. 366; Porter, *Competitive Strategy*, chap. 10.

8. Быть готовым к появлению на рынке именно тогда, когда начнут возрастать продажи и снизится осознанный риск инвестирования в новую отрасль имеющих хорошие финансовые возможности аутсайдеров, использующих агрессивные стратегии. Постараться подготовиться к появлению мощных конкурентов путем прогнозирования: а) кем могут быть эти агрессоры (на основе оценки существующих и будущих барьеров); б) стратегии каких типов они, скорее всего, будут использовать.

Краткосрочный успех при победе в ранних гонках за лидерство и долю рынка должен быть уравновешен долгосрочными потребностями в создании устойчивого конкурентного преимущества и защищенной рыночной позиции[4]. Привлеченные ростом отрасли и ее потенциала прибыли новые компании могут заполнить рынок. Агрессивные новички, стремящиеся к лидерству в отрасли, могут быстро стать главными действующими лицами на рынке вследствие приобретения и поглощения более слабых конкурентов. Молодые компании на быстрорастущих рынках сталкиваются с тремя стратегическими проблемами: 1) управление собственным быстрым ростом; 2) защита от конкурентов, старающихся отобрать плоды их успеха; 3) создание конкурентной позиции, выходящей за пределы первоначального продукта или рынка. Такие компании могут помочь своему делу выбором знающих членов в совет директоров, приглашением квалифицированных руководителей, имеющих опыт руководства молодым бизнесом на этапах запуска и быстрого подъема, и концентрацией внимания компании на сохранении конкурентоспособности, возможно, путем слияния или приобретения другой компании для получения дополнительного опыта и укрепления ресурсной базы.

Быстрое развитие окружающей среды молодой отрасли не может продолжаться вечно. Однако переход к медленному развитию, характерному для зрелых отраслей, не происходит по легко прогнозируемому расписанию и, кроме того, он может быть замедлен устойчивым потоком технологических усовершенствований, появлением новых видов продукции и другими движущими силами, омолаживающими рыночный спрос. Тем не менее, когда рост замедляется, переход к зрелости рынка обычно сопровождается фундаментальными изменениями в конкурентной окружающей среде отрасли[5]:

1. *Замедление роста покупательского спроса ведет к обострению прямой конкуренции за долю рынка.* Компании, которые хотели бы сохранить такой же быстрый рост, как и в начале развития отрасли, ищут пути привлечения потребителей конкурентов. В этой ситуации обычным является использование таких агрессивных приемов, как внезапное снижение цен, резкое расширение рекламы и т.д.

[4] Hofer and Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, pp. 164–165.
[5] Porter, *Competitive Strategy*, pp. 238–240.

2. *Потребители становятся более искушенными и неуступчивыми во время переговоров о приобретении продукции.* Поскольку покупатели уже имеют опыт применения продукции и хорошо знакомы с продукцией конкурентов, они способны оценить различные марки и могут использовать эти знания для получения лучших условий при покупке.
3. *Конкуренция часто ведет к тому, что больший упор делается на затраты и обслуживание.* Если все продавцы начинают предлагать продукцию со свойствами, устраивающими потребителей, то выбор последних будет останавливаться на тех продавцах, которые предлагают наилучшее сочетание цены и обслуживания.
4. *Компании сталкиваются с проблемой «предела» при наращивании производственных мощностей.* Низкие темпы роста отрасли означают снижение темпов расширения производственных мощностей. Каждая компания должна контролировать планы расширения конкурентов и обдуманно увеличивать свои производственные мощности, чтобы свести к минимуму вероятность возникновения перепроизводства в отрасли. При низких темпах роста слишком большое увеличение мощностей очень быстро отрицательно скажется на прибылях компании и на их перспективах в будущем.
5. *Становится все труднее совершенствовать продукцию и находить ей новые применения у конечного потребителя.* Потребители замечают, что все труднее придать продукции новые свойства, найти новые области ее применения и поддержать приверженность потребителя этой продукции.
6. *Нарастает международная конкуренция.* Стремящиеся к росту национальные компании начинают искать возможности продажи своей продукции на иностранных рынках. Некоторые компании, ищущие пути снижения затрат, переносят свои предприятия в страны с более низким уровнем заработной платы. Расширение стандартизации продукции и внедрение технологического ноу-хау снижает барьеры для входа и делает возможным проникновение иностранных компаний, которые становятся серьезными рыночными конкурентами во многих странах. Лидерство в отрасли переходит к тем компаниям, которым удалось создать прочные конкурентные позиции на большей части главных мировых рынков и завоевать крупнейшую часть глобального рынка.
7. *Прибыльность отрасли либо снижается время от времени, либо падает постоянно.* Медленный рост, обостряющаяся конкуренция, более требовательные потребители и периоды недогрузки производственных мощностей оказывают давление на прибыльность отрасли. Слабые, обладающие невысокой эффективностью компании оказываются в самом тяжелом положении.
8. *Обостряющаяся конкуренция, сопровождающаяся многочисленными слияниями и поглощениями среди бывших конкурентов, выдавливает слабейшие компании из отрасли и, вообще говоря, ведет к консолидации отрасли.* Неэффективные и реализующие слабые стратегии компании могут выжить в быстрорастущих отраслях с экстенсивным расширением продаж. Однако зрелость отрасли, сопровождающаяся обострением конкуренции, обнажает конкурентные слабости и ставит конкурентов второго и третьего плана в ситуацию, когда «выживает сильнейший».

Когда зрелость отрасли достигает полной силы и происходят все изменения в конкурентной окружающей среде, некоторые стратегические действия могут укрепить конкурентные позиции компаний[6].

Оптимизация номенклатуры продукции. Широкое разнообразие моделей, свойств и возможностей выбора имеет конкурентную ценность на стадии роста, когда потребности покупателей находятся в процессе развития. Однако такое разнообразие становится слишком дорогим по мере обострения конкуренции и сокращения прибылей. Выпуск слишком большой номенклатуры продукции не позволяет компании получить экономические преимущества от выпуска крупных партий. Кроме того, цены на медленно продающиеся виды продукции могут не покрывать фактических затрат. Удаление подобной продукции из номенклатуры позволяет сократить затраты и сконцентрировать внимание на таких изделиях, которые дают максимальную прибыль или по которым компания обладает конкурентным преимуществом.

В зрелой отрасли стратегический упор следует делать на рост эффективности и средства сохранения прибыльности: оптимизацию номенклатуры продукции, совершенствование производственных методов, сокращение издержек, приложение усилий, направленных на увеличение объема продаж, выход на мировые рынки и приобретение терпящих бедствие конкурентов.

Больший упор на совершенствование производства. Приложение усилий к совершенствованию производства может дать эффект в четырех областях: снижение затрат, улучшение качества продукции, создание возможностей для выпуска многочисленных вариантов продукции и сокращение времени между разработкой и появлением на рынке. Совершенствование производственных процессов может включать механизацию дорогостоящих видов работ, перестройку производственных линий с целью повышения производительности труда, создание самоуправляемых производственных бригад, перестройку производственной части цепи затрат и повышение доли передовых технологий (роботы, компьютеризированные системы управления и автоматические управляемые транспортные средства). Японские компании являются крупнейшими специалистами в области совершенствования производственных процессов для выпуска продукции более высокого качества с меньшими затратами.

Большее внимание снижению издержек. Обострение ценовой конкуренции дает компаниям дополнительный стимул к снижению затрат. Усилия в этом направлении могут прикладываться по широкому фронту: компании могут оказывать давление на поставщиков с целью получения более благоприятных цен, могут переключиться на более дешевые детали, разработать более экономичную конструкцию изделия, выбросить низкоэффективные звенья из цепи затрат, интенсифицировать работу каналов распределения или перестроить работу внутри компании.

Увеличение объема продаж уже имеющимся потребителям. При зрелом рынке рост продаж путем привлечения потребителей конкурентов может оказаться не столь привлекательным, как расширение продаж уже имеющимся клиентам. Стратегия

[6] Приведенный ниже материал взят из: Porter, *Competitive Strategy*, pp. 241–246.

увеличения продаж существующим потребителям может включать предложение дополнительных видов продукции или услуг, а также нахождение иных путей ее использования потребителями. Например, магазины пищевых полуфабрикатов значительно увеличили объем продаж на одного посетителя путем организации киосков видеопроката, установки банкоматов и создания отделов гастрономических товаров.

Приобретение фирм-конкурентов по низкой цене. Иногда можно дешево приобрести производственные мощности и активы фирм-конкурентов, находящихся в тяжелом положении. Приобретение по низкой цене может помочь созданию производства с низкими затратами, когда оно также предоставляет возможности для увеличения производственной эффективности. Кроме того, потребительская база приобретаемой компании может позволить увеличить рыночную долю. Наиболее привлекательными приобретениями являются такие, которые значительно улучшают конкурентные позиции приобретающей компании.

Выход на международные рынки. При достижении зрелости национального рынка компания может попытаться выйти на такие иностранные рынки, на которых еще имеется привлекательный потенциал роста и конкурентное давление остается относительно слабым. Несколько производителей из высокоразвитых промышленных стран пришли к выводу, что международная экспансия является для них привлекательной, поскольку оборудование, которое уже стало неприемлемым для использования внутри страны, может применяться на предприятиях в менее развитых странах (условие, снижающее затраты выхода на иностранный рынок). Такие возможности возникают, когда: 1) иностранные покупатели менее требовательны и применяют продукцию в более простых или устаревших областях использования; 2) иностранные конкуренты слабы, обладают ограниченными возможностями и не используют новейшие производственные технологии. Использование стратегий, направленных на выход на международные рынки, имеет смысл также тогда, когда опыт, репутация и продукция компании легко могут быть перенесены на иностранный рынок. Хотя американский рынок безалкогольных напитков является зрелым, компания *Coca-Cola* продолжает расширяться за счет усилий, направленных на проникновение на иностранные рынки, на которых быстро растут продажи безалкогольных напитков.

Самая большая стратегическая ошибка, которую может сделать компания на зрелом рынке, – это компромисс между низкими затратами, индивидуализацией и концентрацией на целевом сегменте рынка, потому что в результате она будет иметь неопределенную стратегию, средний имидж, неустойчивое положение на рынке без конкурентного преимущества и с небольшими перспективами на достижение лидерства в отрасли.

Вероятно, наибольшая ошибка, которую может совершить компания в зрелой отрасли, состоит в следовании средним курсом между низкими затратами, дифференциацией и концентрацией на целевых рыночных сегментах. Такой стратегический компромисс гарантирует, что компания «окажется в середине» с неопределенной стратегией, не обеспечивающей завоевание конкурентного преимущества

на основе низких затрат или дифференциации, со средней репутацией у покупателей и небольшими шансами на достижение статуса лидера отрасли. К другим стратегическим ловушкам относятся принесение долгосрочной конкурентной позиции в жертву краткосрочным прибылям, слишком медленная реакция на снижение цен, слишком большие производственные мощности при замедлении темпов роста отрасли, излишне значительные затраты на маркетинговые усилия с целью увеличения объема продаж, а также несвоевременные или недостаточно энергичные усилия, направленные на снижение затрат.

Многие компании работают в таких отраслях, в которых спрос растет медленнее, чем в целом по экономике, или даже сокращается. Хотя для работающих и на других рынках компаний с неопределенными перспективами на будущее целесообразной для увеличения потоков денежных средств является продажа или закрытие бизнеса, сильные конкуренты могут добиться хороших результатов работы и в условиях застойного рынка[7]. Застоя самого по себе еще не достаточно, чтобы сделать отрасль непривлекательной. Продажа может быть, а может и не быть практически целесообразной, а закрытие — это всегда последнее средство.

Достижение конкурентного преимущества в застойной или затухающей отрасли обычно требует использования одного из трех конкурентных подходов: концентрации на растущих рыночных сегментах внутри отрасли, дифференциации на основе более высокого качества и частого совершенствования продукции или достижения наименьших издержек.

Компании, работающие в застойных или затухающих отраслях, должны осознать суровую реальность продолжающейся стагнации и ставить перед собой цели, соответствующие рыночным возможностям. В подобных условиях критерии потоков денежных средств и дохода на инвестиции более приемлемы, чем показатели, сориентированные на рост объемов производства, а вот рост продаж и увеличение доли рынка, без сомнения, должны быть полностью исключены. Сильные конкуренты могут увеличить объемы продаж за счет слабых соперников, а приобретение слабых конкурентов или их уход с рынка могут создать возможности для увеличения доли оставшихся компаний.

Вообще говоря, компании, продолжающие работать в застойных отраслях, могут использовать один из следующих трех стратегических подходов[8]:

1. *Реализация стратегии концентрации путем выявления, создания и использования растущих сегментов внутри отрасли.* Застойные или затухающие рынки, как и все остальные рынки, состоят из многочисленных сегментов и ниш. Несмотря на стагнацию отрасли в целом, некоторые ее сегменты

[7] R. G. Hamermesh and S. B. Silk, «How to Compete in Stagnant Industries», *Harvard Business Review* 57, no. 5 (September–October 1979), p. 161.

[8] Там же, с. 162.

часто быстро растут. Проницательный предприниматель, первым сконцентрировавший свое внимание на привлекательных растущих сегментах, может избежать стагнации продаж и прибылей и даже получить конкурентное преимущество в целевых сегментах.

2. *Энергичная дифференциация на основе совершенствования качества и обновления продукции.* Как повышение качества, так и обновление продукции могут восстановить спрос путем создания новых важных растущих сегментов или привлечения потребителей, готовых купить новую продукцию по более высокой цене. Успешный выпуск новой продукции открывает возможности для достижения соответствия с ценами конкурентов или для победы над ними. Дифференциация на основе успешного совершенствования продукции приносит дополнительное преимущество, когда конкурентам трудно или слишком дорого ее воспроизвести.
3. *Усердная и настойчивая борьба за снижение затрат.* Когда для обеспечения роста прибылей нельзя рассчитывать на рост продаж, компания может увеличить свою прибыльность или доход на инвестиции путем непрерывного повышения производительности и снижения затрат. К действиям, способствующим снижению затрат, относятся: а) исключение тех функций и работ, которые могут быть дешевле выполнены сторонними организациями; б) полная перестройка внутренних производственных процессов; в) централизация недогруженных производственных мощностей; г) добавление новых каналов распределения для обеспечения объемов, необходимых для производства с низкими издержками; д) закрытие непроизводительных и требующих больших затрат каналов распределения; е) удаление низкоприбыльных видов деятельности из цепи издержек.

Эти три стратегических подхода не являются взаимоисключающими[9]. Создание новых, усовершенствованных вариантов продукции может *открыть* быстрорастущие сегменты рынка. Аналогично этому, упорное стремление к повышению производительности позволит снизить цены, что привлечет те сегменты рынка, которые чувствительны к цене. Обратите внимание на то, что все три подхода представляют собой варианты обычных конкурентных стратегий, адаптированные к тяжелым условиям окружающей среды отрасли.

Особенно привлекательны те затухающие отрасли, в которых падение продаж происходит медленно, имеется большой присущий им спрос и остаются некоторые прибыльные ниши. К наиболее часто встречающимся ошибкам, которые совершают компании в застойных и затухающих отраслях, можно отнести: 1) попадание в ловушку бесполезной войны на истощение; 2) слишком быстрое выкачивание средств из бизнеса (ускоряющее крах компании); 3) слишком оптимистичное отношение к будущему отрасли и легкомысленное ожидание, что дела пойдут лучше.

В иллюстративной вставке 18 описывается творческий подход компании *Yamaha* к восстановлению затухающего спроса на рынке фортепиано.

[9] R. G. Hamermesh and S. B. Silk, «How to Compete in Stagnant Industries», *Harvard Business Review* 57, no. 5 (September–October 1979), p. 166.

В некоторых отраслях работают сотни или даже тысячи мелких и средних компаний, многие из которых управляются частными владельцами, причем ни одна из них не имеет значительной доли в общем объеме продаж отрасли[10]. Отличительным конкурентным свойством фрагментированных отраслей является отсутствие лидеров со значительной долей рынка или широкой приверженностью потребителей. К примерам фрагментированных отраслей относятся книгоиздательство, выращивание саженцев декоративных растений и деревьев, производство кухонных буфетов, танкерные перевозки нефтепродуктов, ремонт автомобилей, рестораны и предприятия быстрого питания, бухгалтерский учет и аудит, пошив женской одежды, изготовление металлических отливок, расфасовка и упаковка мяса, изготовление картонных коробок, строительство деревянных домов, гостиницы и мотели, а также изготовление мебели.

Фрагментация предложения в этих отраслях, как правило, объясняется несколькими причинами:

- Низкими барьерами для входа, позволяющими быстро и дешево войти в новую отрасль.
- Отсутствием эффекта масштаба, позволяющим мелким компаниям конкурировать с крупными при одинаковом уровне издержек. Потребителям требуются относительно небольшие количества выполненной на заказ продукции (такой, как бланки документов, оформление интерьеров и реклама), потому что невелик спрос на любой конкретный вариант продукции, объем продаж не соответствует такому крупномасштабному производству, распределению или маркетингу, который принес бы экономические выгоды.
- Локализацией рынка продукции или услуг отрасли (химическая чистка одежды, строительство жилья, медицинские услуги, ремонт автомобилей), дающей конкурентное преимущество местным предприятиям, знакомым со своими потребителями и условиями местного рынка.
- Большой величиной и разнообразием рынка, что требует огромного числа компаний для удовлетворения потребностей покупателей (рестораны, энергоснабжение, одежда).
- Высокой стоимостью транспортирования, ограничивающей радиус экономически целесообразного обслуживания потребителей (бетонные блоки, мобильные здания, молоко, гравий).
- Местными законами, делающими каждую географическую зону в определенной степени уникальной.
- Молодостью отрасли, в которой нет компаний, которые уже приобрели опыт и ресурсы, позволяющие им обслуживать значительную долю рынка.

[10] Этот раздел написан на основе материала из кн.: Porter, *Competitive Strategy*, chap. 9.

Стратегия компании *Yamaha* на рынке фортепиано

Несколько лет назад мировой спрос на фортепиано стал падать и в середине 80-х годов он составил 10% в год. Современные родители не придавали такого значения музыкальному воспитанию своих детей, как это делали родители предыдущего поколения. Чтобы определить возможности восстановления спроса на рынке фортепиано, компания *Yamaha* провела рыночное исследование, в рамках которого она выясняла, каким образом используются фортепиано в тех семьях, в которых они есть. Исследование показало, что в подавляющем большинстве из 40 млн семей в Америке, Европе и Японии фортепиано пользуются очень редко. В большинстве случаев отсутствуют причины, по которым оно было куплено. Либо дети закончили заниматься музыкой, либо выросли и ушли из семьи, а взрослые члены семьи редко играют на фортепиано, если вообще когда-либо к нему подходят, поскольку очень немногие из них получили хорошее музыкальное образование. Большая часть фортепиано играет роль изысканной мебели и находится в хорошем состоянии, хотя и нерегулярно настраивается. Исследование также показало, что уровень доходов у владельцев фортепиано был значительно выше среднего.

Специалисты по производству фортепиано компании *Yamaha* взглянули на эти неиспользуемые фортепиано в процветающих семьях, как на свою потенциальную рыночную возможность. Выработанная компанией стратегия предусматривала продажу устройств, которые превращали фортепиано в выполненный в старинном стиле автоматический музыкальный инструмент, который мог бы исполнять разнообразные произведения, записанные на дискету размером 3,5 дюйма (точно такую же, как и в компьютерах). Устройство для фортепиано стоило 2500 долл. Впоследствии компания *Yamaha* предложила на рынке модель автоматического пианино *Disklavier* ценой 8000 долл., которое может исполнять и записывать произведения продолжительностью до 90 мин. К концу 1988 г. компания *Yamaha* предлагала 30 различных дискет с записями по 29,95 долл. за штуку и планировала постоянно выпускать новые дискеты. Компания считает, что эта новая высокотехнологичная продукция поможет преодолеть тенденции к спаду в отрасли.

Некоторые фрагментированные отрасли консолидируются естественным путем ко времени наступления зрелости. Сопровождающее медленный рост обострение конкуренции ведет к вытеснению слабых, неэффективных компаний и усилению концентрации крупных, известных продавцов. Другие фрагментированные отрасли сохраняют свою раздробленную структуру, поскольку она соответствует природе их бизнеса. А третьи отрасли «застревают» на фрагментированной стадии из-за того, что работающие в них компании не обладают достаточными ресурсами или предприимчивостью для реализации такой стратегии, которая способствовала бы консолидации отрасли.

В фрагментированных отраслях компании обычно имеют стратегический выбор из: 1) широкой конкуренции или концентрации на узком сегменте; 2) стремления к конкурентному преимуществу на основе низких издержек или индивидуализации продукции.

Конкурентное соперничество во фрагментированных отраслях может варьировать от умерен-

ного до очень жесткого. Низкие барьеры для входа новых конкурентов создают постоянно действующую угрозу. Конкуренция со стороны заменителей может быть, а может и не быть главным фактором. Относительно малые размеры компаний на фрагментированных рынках определяют слабость их позиций при переговорах с мощными поставщиками и покупателями, хотя иногда такие компании вступают в кооперативы, создаваемые для объединения усилий при переговорах об условиях поставок и продаж. В такой окружающей среде лучшие компании могут надеяться на развитие собственной потребительской базы и рост, лишь незначительно превосходящий средний по отрасли. Конкурентные стратегии на основе низких издержек или индивидуализации практически целесообразны, когда продукция отрасли не является стандартизированной. Концентрация на четко определенной нише или покупательском сегменте обычно обладает бóльшим потенциалом для завоевания конкурентного преимущества, чем стремление к широкому рыночному признанию. К конкурентным стратегиям, используемым в фрагментированных отраслях, относятся:

- **Строительство и эксплуатация типовых предприятий.** Такой стратегический подход часто используется компаниями розничной торговли и общественного питания, имеющими многочисленные предприятия, расположенные в различных местах. Стратегия включает строительство дешевых стандартизированных торговых точек в удобных местах и тщательную отработку их сверхэффективного использования. Компании *McDonald's, Home Depot* и *7-Eleven* довели эту стратегию до совершенства и получают прекрасные прибыли в своих отраслях.
- **Работа с низкими издержками.** В условиях жесткой конкуренции, когда прибыли находятся под постоянным давлением, компании могут работать в режиме «без излишеств», характеризующемся низкими накладными расходами, высокой производительностью, низкой стоимостью труда, небольшими капиталовложениями и бескомпромиссным стремлением к повышению общей эффективности. Успешно работающие в фрагментированных отраслях производители с низкими издержками могут играть на понижение цен и получать прибыли выше средних по отрасли.
- **Повышение полезности у потребителя с помощью интеграции.** Интеграция вперед и назад может содержать возможности снижения затрат у потребителя или предоставления ему большей полезности. К примерам можно отнести сборку деталей до отправки потребителям, предоставление технических консультаций и открытие региональных распределительных центров.
- **Специализация на типах продукции.** Когда продукция фрагментированной отрасли включает широкий диапазон видов или услуг, стратегия концентрации на продукции или услугах, относящихся к одной категории, может быть очень эффективной. Некоторые компании, работающие в мебельной промышленности, специализируются только на одном виде мебели, например на металлических кроватях, плетеной, садовой мебели или мебели, выполненной в колониальном стиле. В ремонте автомобилей компании специализируются на коробках передач, кузовных работах или быстрой замене масла.
- **Специализация на типах потребителей.** Компания может справиться с жесткой конкуренцией в фрагментированной отрасли с помощью обслуживания

потребителей, которые: 1) обладают малой рыночной властью (из-за того, что они сами малы или невелики их потребности); 2) менее всех остальных чувствительны к цене; 3) заинтересованы в получении продукции с уникальными свойствами, выполненной по специальному заказу или имеющей какие-либо иные отличительные характеристики.

- **Концентрация в ограниченной географической зоне.** Хотя компания в фрагментированной отрасли не может получить значительную долю всего отраслевого рынка, она может попытаться занять доминирующее положение на ограниченной территории. Концентрация усилий компании на ограниченной территории может обеспечить высокую производственную эффективность, быстрые поставки и обслуживание клиентов, широкую известность продукции и высокую насыщенность рекламы, а также избежать неэкономичного распыления производственных мощностей по большим территориям. Супермаркеты, банки и розничные продавцы спортивных товаров успешно используют свои многочисленные предприятия и представительства, расположенные в ограниченной зоне.

В фрагментированных отраслях компании обычно обладают стратегической свободой в выборе узких или широких целевых рынков и в направленности завоевания конкурентного преимущества на основе низких затрат или индивидуализации. Одновременно могут работать много различных стратегических подходов.

Компании стремятся распространить свою деятельность на международные рынки по любой из трех основных причин: для завоевания новых рынков, из-за конкурентной потребности снизить затраты или из-за желания получить доступ к природным ресурсам других стран. Независимо от того, какая причина движет компанией, международная стратегия должна соответствовать ситуации. Особое внимание должно быть уделено различиям в потребностях покупателей и их традициях на национальных рынках, каналам распределения, долгосрочному потенциалу, движущим силам и конкурентному давлению. Кроме основных рыночных различий между странами, существуют четыре других ситуационных фактора, характерных только для международной деятельности: вариации затрат в различных странах, колебания курсов валют, торговая политика правительств различных стран и характер международной конкуренции.

Конкурирование на международных рынках ставит более сложные проблемы при формировании стратегии, чем при работе компании только на своем национальном рынке.

Колебания затрат от страны к стране. Различия в ставках заработной платы, производительности труда, темпах инфляции, стоимости энергии, законодательстве и т.д. создают значительные различия в производственных затратах от страны к

стране. Предприятия в некоторых странах имеют очень большие преимущества в производственных затратах благодаря низкой стоимости факторов производства (особенно труда), благоприятным законам или уникальным природным ресурсам. В таких случаях страны с низкими издержками становятся главными производственными площадками, и большая часть их продукции экспортируется в другие регионы мира. Компании, имеющие расположенные в таких местах предприятия (или получающие свою продукцию от подрядчиков из этих стран), обладают конкурентным преимуществом. Конкурентная роль низких производственных затрат наиболее очевидна в странах с низкой заработной платой – в Тайване, Южной Корее, Мексике и Бразилии, которые стали «производственным раем» для трудоемкой продукции.

Другим важным соображением, связанным с международной конкуренцией, является концепция *производственной доли*, которую следует отличать от доли, приходящейся на торговую марку, или от доли рынка. Например, хотя менее 40% всех видеомагнитофонов, продаваемых на рынке США, несут на себе японскую марку, японские компании производят 100% этой продукции – все продавцы получают видеомагнитофоны от японских производителей[11]. В области микроволновых печей японские марки составляют менее 50% рынка США, однако производственная доля японских компаний превышает 85%. *Производственная доля представляет собой важнейший показатель, поскольку она является лучшим, чем доля рынка, индикатором производителя с низкими затратами.* В глобальной конкурентной области, в которой некоторые участники стремятся приобрести всемирное доминирующее положение, обладание низкими затратами является мощным конкурентным преимуществом. Приобретение статуса производителя с низкими затратами часто необходимо компании для завоевания крупнейшей в мире производственной доли с централизацией производства на одном или нескольких сверхэффективных предприятиях. Кроме того, значительная экономия на маркетинге и распределении также может привести к лидерству в затратах.

Колебания курсов валют. Подвижность курсов валют существенно осложняет проблему получения географических преимуществ в затратах. Курсы валют часто изменяются на 20–40% в год. Эти колебания могут полностью уничтожить преимущество страны, с точки зрения издержек, или превратить страну с высокими издержками во вполне конкурентоспособное по затратам место. Твердый доллар США делает более привлекательным для американских компаний производство в других странах. Падение стоимости доллара по сравнению с иностранными валютами может ликвидировать большую часть преимуществ в затратах, которые иностранные производители имеют перед американскими, или даже привлечь иностранные компании к созданию своих производственных предприятий на территории США.

Внешнеторговая политика правительства. Национальные правительства принимают самые разнообразные меры, оказывающие влияние на международную торговлю и работу иностранных компаний на их рынках. Правительства могут вводить тарифы и квоты на импорт, устанавливать местные правила происхождения продукции, изготовленной на территории страны иностранной компанией, и регули-

[11] Prahalad and Yves L. Doz, *The Multinational Mission* (New York: Free Press, 1987), p. 60.

ровать цены на импортную продукцию. Кроме того, иностранная компания может столкнуться с различными законами и правилами, касающимися технических стандартов, сертификации продукции, предварительного одобрения проектов капиталовложений, вывоза капитала из страны и минимальной (а иногда и максимальной) собственности, принадлежащей гражданам страны. Некоторые правительства предоставляют также субсидии и низкопроцентные займы местным компаниям для облегчения им конкуренции с иностранными компаниями. Другие правительства, заинтересованные в получении новых предприятий и рабочих мест, предлагают иностранным компаниям помощь в виде субсидий, привилегированного доступа к рынкам и технической помощи.

В различных отраслях международная конкуренция проявляется и работает поразному[12]. В одном крайнем случае конкуренция может быть названа *многонациональной,* или *межгосударственной,* и тогда она существует между странами, а конкуренция на каждом национальном рынке в основном не зависит от конкуренции на национальных рынках других стран. Например, существуют банковские сектора экономики во Франции, Бразилии и Японии, однако условия конкуренции в них значительно различаются. Более того, репутация банка, клиентская база и конкурентная позиция в одной стране мало или вообще не влияют на способность банка успешно конкурировать в другой стране. В тех отраслях, в которых превалирует многонациональная конкуренция, сила стратегии компании в одной стране и достигаемая благодаря ей конкурентоспособность в значительной степени ограничены территорией этой страны и не распространяются на другие страны, в которых она работает. При многонациональной конкуренции существует не «международный рынок», а только некоторая группа изолированных национальных рынков. К отраслям, работающим в условиях многонациональной конкуренции, можно отнести пивоваренную промышленность, страхование жизни, швейную промышленность, металлургию, многочисленные виды пищевой промышленности (кофе, зерно, консервы, замороженные продукты питания) и многие виды розничной торговли.

***Многонациональная,* или *межгосударственная,* конкуренция существует там, где конкуренция на одном национальном рынке не зависит от конкуренции на другом, т.е. существует не «международный рынок», а группа изолированных национальных рынков.**

На другом конце спектра находится *глобальная конкуренция,* при которой цены и конкурентные условия по всем национальным рынкам взаимосвязаны и имеет место единый международный, или глобальный, рынок. На рынке с глобальной конкуренцией конкурентная позиция компании влияет на позиции других компаний и находится

***Глобальная конкуренция* существует там, где условия конкуренции на национальных рынках настолько взаимозависимы, что формируют истинный международный рынок, и где лидирующие конкуренты соперничают непосредственно друг с другом во многих различных странах.**

[12] Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990), pp. 53–54.

под их влиянием. Соперничающие компании конкурируют со всеми остальными компаниями, расположенными во многих других странах. Это особенно верно для тех стран, в которых имеются большие объемы продаж и для которых участие в конкуренции является стратегически важным для создания прочной глобальной позиции отрасли. При глобальной конкуренции общая конкурентоспособность компании складывается из всего комплекса ее всемирных операций. Конкурентное преимущество создается на национальной базе, и к нему прибавляются конкурентные преимущества, созданные операциями компании в других странах (обладание предприятиями в странах с низким уровнем заработной платы, способность самостоятельно обслуживать потребителей в других странах, иметь благоприятную репутацию, которая может переходить из одной страны в другую). *Рыночная сила глобального конкурента прямо пропорциональна сумме его конкурентных преимуществ, полученных в разных странах.* Глобальная конкуренция имеет место на рынках автомобилей, телевизоров, автомобильных шин, телекоммуникационного оборудования, копировальных аппаратов, часов и коммерческих самолетов.

Отрасль может иметь сегменты с глобальной конкуренцией и сегменты с конкуренцией между несколькими странами[13]. Например, в гостиничном бизнесе сегменты с низкими и средними ценами характеризуются в основном многонациональной конкуренцией, поскольку конкуренты, как правило, обслуживают клиентов в одной стране. Однако в секторах бизнес-класса и высшего класса конкуренция более глобализирована. Такие компании, как *Nikki, Marriott, Sheraton* и *Hilton*, имеют отели во многих международных центрах, используют систему всемирного резервирования номеров и работают по общим стандартам обслуживания и качества для обеспечения конкурентоспособности при обслуживании предпринимателей и путешественников, часто совершающих международные поездки.

При многонациональной конкуренции соперничающие компании борются за лидерство на национальном рынке. При глобальной конкуренции соперничающие компании борются за всемирное лидерство.

В области смазочных масел для судовых двигателей существует глобальная конкуренция, так как суда перемещаются из одного порта в другой и им требуются одинаковые масла независимо от того, в каком порту они находятся. Репутации марок масел имеют всемирный охват, и успешные производители смазочных масел (*Exxon, British Petroleum* и *Shell*) работают на глобальном рынке. Однако в области автомобильных смазочных масел преобладает международная конкуренция. В странах могут быть различные погодные условия и правила движения, объемы производства определяются ограниченным эффектом масштаба, затраты на доставку продукции высоки, а каналы розничного распределения значительно отличаются от страны к стране. Поэтому такие национальные компании, как *Quaker State* и *Pennzoil* в США, *Castrol* в Великобритании, могут лидировать на своих внутренних рынках и не конкурировать в мировом масштабе.

Все эти ситуационные соображения в сочетании с очевидными культурными и политическими различиями между странами определяют стратегический подход компании к конкуренции на международных рынках.

[13] Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990), p. 61.

Существуют шесть стратегических подходов для компаний, работающих на международных рынках:

1. *Предоставление лицензий иностранным фирмам на использование технологии компании или производство и сбыт ее продукции* (в этом случае международный валовой доход будет равен платежам по лицензионным соглашениям).
2. *Поддержание национального (в одной стране) производства и экспорт товаров на иностранные рынки* с использованием собственных или находящихся под иностранным контролем каналов распределения.
3. *Следование многонациональной стратегии*, при которой разрабатываются международные стратегии для каждой страны, чтобы можно было реагировать на специфические потребности и условия рынка, существующие в каждой стране, где работает компания. Стратегические действия в одной стране осуществляются независимо от действий в другой. Стратегическая координация между странами является вторичной по отношению к согласованию стратегий с отдельными условиями в каждой стране.
4. *Следование глобальной стратегии низких издержек*, при которой компания стремится стать поставщиком с низкими издержками на большинстве или на всех важных мировых рынках. Стратегические усилия компании координируются по всему миру для достижения меньших издержек, чем у всех остальных конкурентов.
5. *Следование глобальной стратегии дифференциации*, при которой компания индивидуализирует свою продукцию по одинаковым характеристикам во всем мире для создания устойчивого глобального имиджа и прочного конкурентного положения. Стратегические действия компании координируются по всем странам для достижения устойчивой дифференциации по всему миру.
6. *Следование глобальной стратегии концентрации*, при которой действия компании направлены на обслуживание одной и той же четко определенной ниши на многих стратегически важных рынках других стран. Стратегические действия координируются глобально для достижения устойчивой конкурентоспособности на основе низких затрат или дифференциации в целевых нишах по всему миру.

Предоставление лицензий имеет смысл, когда компания, обладающая ценным технологическим ноу-хау или уникальной запатентованной продукцией, не имеет внутренних организационных возможностей или ресурсов для обслуживания иностранных рынков. Предоставляя лицензии на технологию или права на производство, компания получает доход в виде лицензионных платежей.

Использование местных предприятий в качестве производственной базы для экспорта товаров на иностранные рынки является прекрасной начальной стратегией для обеспечения международных продаж. Она минимизирует как риск, так и потребности в капиталовложениях и создает удобные условия для испытания международных рынков. При использовании экспортной стратегии производитель может ограничить свою вовлеченность в иностранные рынки путем заключения договоров с иностранными оптовиками, имеющими опыт импортирования, на выполнение ими всех функций распределения и маркетинга на рынках своих стран

или регионов мира. Если более выгодно обладание контролем над этими функциями, то производитель может создать свою собственную организацию по распределению и сбыту на некоторых или всех иностранных или целевых рынках. В любом случае компания минимизирует прямые инвестиции в другие страны благодаря экспортной стратегии и расположенному в своей стране производству. Такие стратегии предпочитают использовать корейские и итальянские компании, продукция которых разрабатывается и производится в своей стране и только маркетинговые структуры работают за границей. Подобная стратегия может давать долгосрочные успешные результаты на основе относительной конкурентоспособности производственной базы, расположенной в своей стране. В некоторых отраслях компании получают дополнительные выгоды от эффектов масштаба и кривой обучения путем централизации производства на одном или нескольких гигантских предприятиях, производственные мощности которых превосходят спрос на продукцию в любой одной стране. Очевидно, что получающая такую экономию компания должна экспортировать свою продукцию на иностранные рынки. Однако такая стратегия может сделать компанию уязвимой в том случае, когда производственные издержки на собственном предприятии будут существенно выше, чем в тех странах, где работают конкуренты.

Анализ достоинств и недостатков многонациональной стратегии в сравнении с глобальной стратегией является несколько более сложным.

Необходимость в разработке многонациональной стратегии вытекает из порой очень существенных различий в культурных, экономических, политических и конкурентных условиях в различных странах. Чем больше отличаются условия национальных рынков, тем сложнее становится разработка *многонациональной стратегии*, в которой компания формирует свои стратегические подходы, соответствующие ситуации на каждом рынке иностранных государств. В таком случае общая многонациональная стратегия становится совокупностью отдельных стратегий для каждой страны.

Многонациональная стратегия больше всего подходит для тех отраслей, в которых преобладает многонациональная конкуренция, а глобальная стратегия – для отраслей с глобальной конкуренцией. *Глобальная стратегия* компании работает, когда во всех охватываемых ею странах она реализует приблизительно одну и ту же конкурентную стратегию. Хотя и имеются *незначительные* различия в использовании стратегии в различных странах для приспособления к конкретным местным конкурентным условиям, фундаментальные подходы компании (снижение затрат, дифференциация или концентрация) остаются неизменными во всем мире. Кроме того, глобальная стратегия включает: 1) консолидацию и координацию стратегических действий компании по всему миру; 2) продажи в тех местах, где имеется значительный спрос на продукцию, в большинстве стран или по всему миру. В табл. 6-1 подробно, по пунктам, приведено сравнение многонациональной и глобальной стратегий. Вопрос, какую из стратегий

Многонациональная стратегия приемлема в тех отраслях, где преобладает многонациональная конкуренция, а глобальная стратегия лучше всего работает на рынках, где существует или формируется глобальная конкуренция.

Различия между многонациональной и глобальной стратегиями

	Многонациональная стратегия	Глобальная стратегия
Стратегическая арена	• Избранные целевые страны и торговые регионы	• Большинство таких стран, которые образуют критический рынок данной продукции, например, Северная Америка, Европейский союз и страны Тихоокеанского кольца (Австралия, Япония, Южная Корея, страны Юго-Восточной Азии)
Предпринимательская стратегия	• Стратегия соответствия условиям в каждой стране. Стратегия координации между странами используется мало или вообще не используется	• Одинаковая основная стратегия во всех странах; незначительные изменения от страны к стране там, где это необходимо
Стратегия в отношении продукции	• Приспособление к местным потребностям	• В значительной степени стандартизированная продукция продается по всему миру
Стратегия в отношении производства	• Предприятия разбросаны по многим странам	• Предприятия располагаются на основе получения максимального конкурентного преимущества (в странах с низкими издержками, ближе к основным рынкам предприятия разбросаны по большой площади, чтобы снизить расходы на осуществление покупки, или используются несколько огромных предприятий для максимизации эффекта масштаба, что является наиболее целесообразным)
Источники поставки сырья и комплектующих изделий	• Предпочтительны поставщики из страны, на территории которой расположено предприятие (местные предприятия удовлетворяют потребности местных покупателей; использование местных источников сырья может быть требованием правительства страны, на территории которой расположено предприятие)	• Наиболее привлекательные поставщики со всего мира
Маркетинг и распределение	• Приспосабливаются к культуре и практике страны, на территории которой расположено предприятие	• Значительно больше координации во всемирном масштабе; меньше приспособления к стране, на территории которой находится предприятие
Организация компании	• Создаются дочерние компании для руководства предприятием в каждой стране; каждый филиал работает более или менее автономно в соответствии с условиями страны	• Все основные стратегические решения жестко координируются в глобальных штаб-квартирах; глобальная организационная структура используется для унификации работы по всему миру

использовать, является главной стратегической проблемой для компаний, конкурирующих на международных рынках.

Сила многонациональной стратегии заключается в ее соответствии конкурентному подходу компании к условиям в данной стране. Многонациональная стра-

тегия особенно важна, когда существуют значительные различия между странами в потребностях и покупательских привычках (иллюстративная вставка 19), когда потребители данной страны настаивают на поставках продукции по специальным заказам или с особыми свойствами, когда покупательский спрос на продукцию присутствует на относительно небольшом числе национальных рынков, когда местное правительство установило правила, согласно которым продукция, продаваемая внутри страны, должна отвечать строгим техническим требованиям или стандартам, и когда торговые ограничения местных правительств настолько различны и сложны, что невозможно использовать одинаковые и скоординированные подходы во всем мире. Однако многонациональные стратегии имеют два серьезных недостатка: они не предусматривают серьезной координации действий за границами страны и не имеют жесткой направленности на получение конкурентного преимущества. Главная ориентация многонациональных стратегий – это чувствительность к местным условиям, не создающая конкурентного преимущества над международными претендентами и местными компаниями.

Глобальная стратегия благодаря ее неизменности для всех стран может сосредоточиваться на удержании устойчивого конкурентного преимущества на основе низких издержек или дифференциации над международными и местными соперниками. Если различия между странами достаточно малы в рамках глобальной стратегии, то такая стратегия будет предпочтительнее, чем многонациональная, благодаря важности скоординированных действий компании по всему миру с целью достижения конкурентного преимущества на основе низких затрат или дифференциации.

Существуют два пути, на которых компания может получить конкурентное преимущество (или компенсировать отсутствие преимущества на местном рынке) при использовании глобальной стратегии[14]. Первый предполагает использование глобальной способности компании развернуть научные исследования и разработки, производство деталей, сборку, распределительные центры, сбыт и маркетинг, сервисные центры и другие структуры в разных странах таким образом, чтобы снизить издержки или добиться большей дифференциации. Другой путь основывается на глобальной способности компании скоординировать свои разбросанные структуры так, как не смог бы ни один местный конкурент.

Глобальная стратегия позволяет компании добиваться устойчивой конкурентоспособности путем расположения предприятий в странах с наиболее благоприятными условиями и координировать их стратегическую деятельность в мировом масштабе. Конкурент, у которого предприятия находятся только в своей стране, лишен таких преимуществ.

Место расположения предприятий. Для того чтобы место расположения предприятия использовалось для создания конкурентного преимущества, глобальная компания должна рассмотреть две проблемы: 1) сконцентрировать ли свои мощности в одной или двух странах либо распределить их среди множества стран;

[14] Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990), p. 54.

Многонациональная стратегия компании *Nestlé* по производству быстрорастворимого кофе

Компания *Nestlé* — крупнейший в мире производитель продуктов питания, имеет годовой оборот 33 млрд долл., проникла на рынки всех континентов и имеет заводы в 60 странах мира. Наиболее знаменитым из продуктов, выпускаемых компанией *Nestlé*, является кофе, которого продается в год на 5 млрд долл. с прибылью от производственной деятельности 600 млн долл. Компания *Nestlé* — это крупнейший в мире производитель кофе. Она также мировой лидер в области производства минеральной воды (*Perrier*), сгущенного молока, замороженных продуктов, кондитерских изделий и детского питания.

В 1992 г. сорта кофе *Nescafé* лидировали в области продаж быстрорастворимого кофе практически на всех мировых рынках, за исключением США, где они занимали второе место после компании *Maxwell House*. Компания *Nestlé* производила 200 видов растворимого кофе — от самых слабых смесей для рынка США до самых темных сортов кофе «эспрессо» для Латинской Америки. Для поддержания соответствия своего кофе вкусам потребителей в различных странах (и в различных областях этих стран) компания *Nestlé* использовала четыре исследовательские лаборатории с общим годовым бюджетом 50 млн долл. для экспериментов с новыми смесями кофе. Задача состояла в том, чтобы обеспечить соответствие свойств смесей, продаваемых в различных странах, вкусам и предпочтениям людей, живущих в этих странах, разработать новые смеси для открытия новых сегментов рынка, когда для этого создадутся благоприятные условия и новые смеси станут ответом компании на изменения вкусов и привычек покупателей.

Хотя продажи растворимого кофе снижались по всему миру в связи с появлением новых автоматических кофеварок, в двух предпочитающих чай странах (Великобритании и Японии) они повысились. В Великобритании кофе *Nescafé* энергично рекламировался для создания широкой базы любителей растворимого кофе. В Японии, где кофе *Nescafé* рассматривается как продукт категории «люкс», компания предлагала свою «японскую» смесь в причудливой упаковке в качестве подарков. В 1993 г. компания *Nestlé* начала поставлять кофе *Nescafé* в несколько крупных городов Китая.

Источник: Shaun Tully, «Nestle Shows How to Gobble Markets», *Fortune*, January 16, 1989, pp. 74–78. «Nestle: A Giant in a Hurry», *Business Week*, March 22, 1933, pp. 50–54, и годовые отчеты компании.

2) в каких странах расположить конкретные предприятия. Предприятия имеют тенденцию к концентрации в одном или двух местах тогда, когда создается значительный эффект масштаба, когда имеют место большие преимущества от расположения рядом двух родственных производств благодаря их лучшей координации и когда с работой предприятия в одном месте связана крутая кривая обучения и опыта. В некоторых областях промышленности эффект масштаба при производстве деталей или сборке настолько велик, что компания строит один завод, который обслуживает весь мировой рынок. Когда поставка «точно в срок» приносит большую экономию издержек и/или когда у компании имеются долгосрочные партнерские отношения с главными поставщиками, предприятия по выпуску деталей строятся группами вокруг предприятий окончательной сборки.

Следует, однако, отметить, что распределение предприятий по большой территории выгоднее, чем концентрация их в нескольких местах. Связанные с покупателем структуры (распределение между дилерами, сбыт, реклама и послепродажное обслуживание) обычно должны находиться ближе к покупателям. Это означает, что такие службы должны располагаться на каждом национальном рынке, на котором глобальная компания имеет важных потребителей (если покупатели нескольких расположенных по соседству стран не могут быстро обслуживаться из созданного в этом регионе центра). Например, компании, изготавливающие горное и бурильное оборудование, имеют во многих международных центрах свои производственные участки, которые могут выполнить быстрый ремонт оборудования и обеспечить техническую поддержку потребителей. Крупные аудиторские фирмы имеют многочисленные международные офисы для обслуживания иностранных организаций, входящих в многонациональные корпорации. Глобальные компании, правильно расположившие свои работающие с клиентами службы, могут получить на мировом рынке конкурентное преимущество на основе обслуживания перед теми своими конкурентами, аналогичные службы которых более территориально сконцентрированы. Это послужило одной из причин того, что аудиторские фирмы «Большой шестерки» добились значительных успехов по сравнению с фирмами второго эшелона. Распределение служб по большим территориям может также создать конкурентное преимущество, когда имеют место высокие транспортные затраты, отрицательный эффект масштаба и такие высокие торговые барьеры, которые делают слишком дорогой работу из центра. Многие компании продают свою продукцию из множества разбросанных точек, чтобы сократить время доставки потребителю. Кроме того, создание сети своих производств стратегически выгодно потому, что снижается риск, связанный с колебаниями курсов валют, срывами поставок (из-за забастовок, поломок машин и задержек в пути) и неблагоприятным развитием политической обстановки. Этот риск увеличивается, когда работа сконцентрирована в одном месте.

Классической причиной создания предприятия в данной стране являются более низкие затраты[15]. Даже если глобальная компания имеет серьезные основания, чтобы разместить связанные с потребителями службы во многих странах, то такие производственные подразделения, которые заняты, например, закупками материалов, изготовлением деталей, окончательной сборкой продукции, технологическими исследованиями и разработкой новой продукции, часто удаляются из мест расположения покупателей и переносятся в места, где можно получить экономию в затратах. Детали могут изготавливаться в г. Мехико, технологические исследования проводиться в г. Франкфурте, разработка и испытания новой продукции – в г. Финикс, а сборка – в Испании, Бразилии, на Тайване или в штате Южная Каролина. Капитал может расти в любой доступной стране, где для этого созданы наилучшие условия.

Конечно, низкие издержки – это не единственное соображение, определяющее место расположения предприятия. Исследовательские подразделения следует размещать в такой стране, где имеется достаточное количество технически квалифицированного персонала. Сервисные центры для потребителей и службы сбыта следует располагать в таких странах, где можно установить тесные взаимоотноше-

[15] Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990), p. 57.

ния с важнейшими покупателями. Сборочные предприятия нужно создавать в странах, где местное правительство разрешает свободный крупномасштабный импорт деталей, изготовленных на централизованных предприятиях в других странах.

Координация структур и стратегические действия. Согласование действий и координация работы структур компании, расположенных в различных странах, способствуют получению различными методами устойчивого конкурентного преимущества. Если компания установила, по каким причинам ее изделия более эффективно собираются на заводе в Бразилии, то эти знания и опыт могут быть перенесены на другой ее завод в Испании. Знания, полученные в результате маркетинга продукции в Великобритании, могут быть использованы при ее внедрении на рынки Австралии и Новой Зеландии. Компания может перенести производство из одной страны в другую для получения выгод от колебаний курсов валют, для усиления своих средств воздействия на правительство страны, в которой находится предприятие, и в качестве реакции на изменение ставок оплаты труда, цен на энергию или создание таможенных барьеров. Компания может улучшить репутацию своей продукции путем последовательного придания ей дифференцирующих свойств на всех мировых рынках, где она конкурирует. Мировое признание высокого качества мотоциклов, а затем и автомобилей компании *Honda* дало компании конкурентное преимущество при определении высокой рыночной позиции газонокосилок *Honda*, т.е. торговая марка *Honda* сразу обеспечила компании доверие покупателей.

Глобальная компания может выбирать, где и когда ей бросить вызов конкурентам. Она может ударить по агрессивным конкурентам на одном из национальных рынков, на котором они имеют наибольший объем продаж или наибольший коэффициент прибыльности, чтобы снизить их финансовые возможности для конкурирования на рынках других стран. Она может использовать наступательную стратегию со снижением цен для атаки на слабых конкурентов, работающих на своих национальных рынках, и захвата большей доли рынка, финансируя при этом краткосрочные убытки прибылями, полученными на рынках других стран.

Компании, конкурирующие только на рынке своей страны, не имеют доступа к конкурентному преимуществу, связанному с размещением в различных странах и международной координацией. Изменяя свою национальную стратегию на глобальную, работающая в одной стране и испытывающая трудности от давления глобальных конкурентов компания может приступить к перестройке своей конкурентоспособности.

Стратегические альянсы – это кооперативные соглашения между компаниями, выходящие за пределы обычных взаимоотношений фирм, но не предполагающие слияния или полного партнерства[16]. Альянс может включать совместные научные исследования, совместное использование технологии и производственных мощностей, маркетинг продукции друг друга либо совместные усилия по производству деталей или окончательной сборке продукции. Стратегические альянсы позволяют

[16] Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990), p. 65. См. также: Kenichi Ohmae, «The Global Logic of Strategic Alliances», *Harvard Business Review* 89, no. 2 (March–April 1989), pp. 143–154.

компаниям, работающим в одной отрасли, но в разных странах, конкурировать уже на глобальном уровне, оставаясь при этом независимыми. Исторически, нацеленные на экспорт компании в промышленно развитых странах искали альянсы с компаниями в менее развитых странах, чтобы они импортировали и продавали в своих странах продукцию развитой страны. Такие альянсы часто были необходимы для получения доступа на рынки менее развитых стран. Позднее лидирующие компании из различных частей мира стали создавать стратегические альянсы для укрепления своих обоюдных возможностей по обслуживанию рынков целых континентов и расширения своего участия в мировом рынке. Японские и американские компании активно формируют альянсы с европейскими компаниями для усиления возможностей конкуренции с Европейским сообществом, в которое входят 12 стран, и укрепления своих позиций на открывающихся рынках стран Восточной Европы. На иллюстративной вставке 20 рассказано об успешном использовании компанией *Toshiba* стратегических альянсов и совместных предприятий для получения необходимых технологий и завоевания рынков для своей продукции.

Стратегические альянсы могут помочь компаниям в отраслях с глобальной конкуренцией укрепить свои рыночные позиции, сохраняя независимость.

Компании вступают в альянсы по нескольким стратегически оправданным причинам[17]. Три наиболее важные из них – это получение эффекта масштаба в производстве и/или маркетинге, заполнение пробелов в технической или производственной квалификации и получение доступа к рынкам. Объединяя свои усилия в производстве деталей, сборке и маркетинге, компании могут получить экономию затрат, недостижимую при их небольших индивидуальных объемах производства. Члены альянса учатся друг у друга, осуществляя совместные исследования, делясь технологическим ноу-хау и изучая производственные методы друг друга. Альянсы часто используются аутсайдерами для удовлетворения требований местного правительства в отношении собственности, а члены альянса могут разделить между собой производственные мощности в области маркетинга и дилерские сети, взаимно расширив таким образом доступ к покупателям. Кроме того, альянсы оказывают влияние на конкуренцию: они могут не только ликвидировать конкурентное отставание, но и направить усилия союзников в сторону общих конкурентов, отвлекая их от конкуренции друг с другом. Многие компании второго эшелона, стремящиеся к сохранению своей независимости, в попытках уменьшить конкурентное отставание от лидеров предпочитают обращаться к альянсам, а не к слияниям.

Однако с альянсами связаны и некоторые ловушки. Достижение эффективной координации между независимыми компаниями, каждая из которых имеет свои мотивы и, возможно, вступающие в конфликт цели, может оказаться сложной задачей. Это потребует многочисленных совещаний с участием большого числа людей в течение длительного периода времени до тех пор, пока не будут установлены устраивающие обе стороны договоренности относительно того, что будет делиться, что останется в собственности каждого из участников и как будет осуществляться совместная работа. Партнерам также, может быть, придется преодолевать языковые и культурные барьеры. Обмен информацией, создание атмосферы

[17] Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, p. 66; см. также Jeremy Main, «Making Global Alliances Work», *Fortune*, December 17,1990, pp. 121–126.

Использование компанией *Toshiba* стратегических альянсов и совместных предприятий

У компании *Toshiba*, старейшего и третьего по величине (после *Hitachi* и *Mitsushita*) японского производителя электронной продукции, краеугольным камнем корпоративной стратегии в течение многих лет были лицензионные технологические соглашения, совместные предприятия и стратегические альянсы. Используя такие партнерские отношения для дополнения своих собственных производственных и научно-технических возможностей, компания стала производителем электротехнической и электронной продукции с оборотом в 37 млрд долл. Сейчас она производит электробытовые приборы и микросхемы компьютерной памяти, телекоммуникационное оборудование и электрические генераторы.

Фумио Сато, директор-распорядитель компании *Toshiba*, утверждает, что совместные предприятия и стратегические альянсы – это необходимые элементы стратегии компании, работающей в области высоких технологий и имеющей глобальные амбиции:

> «Закончилась эра, при которой одна компания могла самостоятельно доминировать в области технологии или бизнеса. Технологии настолько продвинулись вперед, а рынки стали такими сложными, что вы просто не можете предполагать, что останетесь лучшим в области производства чего-либо сколько-нибудь продолжительное время».

Среди более чем двух десятков основных совместных предприятий и стратегических альянсов, созданных компанией *Toshiba*, можно отметить:

- Существующее в течение пяти лет совместное с компанией *Motorola* предприятие по разработке и производству микросхем динамической оперативной памяти для изделий компании *Toshiba* и микропроцессоров компании *Motorola*. Первоначально оба партнера инвестировали в совместное предприятие по 125 млн долл., а затем еще по 480 млн долл.
- Совместное предприятие с компанией *IBM* по изготовлению плоских жидкокристаллических дисплеев для портативных компьютеров.
- Еще два совместных предприятия с компанией *IBM* по разработке микросхем памяти для компьютеров (одно из них по разработке флэш-памяти, которая не теряет информацию даже после отключения электроэнергии).
- Альянс с расположенной в Швеции компанией *Ericsson*, одним из крупнейших в мире производителей телекоммуникационного оборудования, по разработке новых мобильных телекоммуникационных систем.

доверия и координация могут оказаться очень дорогими, с точки зрения рабочего времени руководителей. Часто партнеры обнаруживают глубокие противоречия относительно того, как осуществлять работу, как примирить вступающие в конфликт цели и стратегии. Напряжение возрастает, рабочие отношения остаются холодными и надежды на успех не воплощаются в жизнь[18]. Во многих случаях участники альянса приходят к выводу, что очень сложно эффективно сотрудничать в чувствительных к конкуренции областях, и поэтому возникают проблемы с

[18] Jeremy Main, «Making Global Alliances Work», p. 125.

- Сотрудничество с компанией *Sun Microsystems*, лидером в производстве рабочих станций на основе микропроцессоров, с целью создания портативной версии рабочей станции *Sun* и для использования оборудования компании *Sun* в изделиях компании *Toshiba*, применяемых для управления электростанциями, движением на автомагистралях и для контроля за автоматизированными производственными процессами.
- Стратегический альянс стоимостью 1 млрд долл. с компаниями *IBM* и *Siemens* по разработке и производству динамической оперативной памяти следующего поколения, у которой одна микросхема способна хранить 256 млн бит информации (приблизительно 8 тыс. машинописных страниц).
- Альянс с компанией *Apple Computer* по разработке мультимедийного плеера для компакт-дисков, который мог бы подключаться к телевизору.
- Совместный проект с отделением кабельного телевидения компании *Time Warner* по разработке самой совершенной интерактивной технологии кабельного телевидения.

Другие альянсы и совместные предприятия с компаниями *General Electric, United Technologies, National Semiconductor, Samsung* (Корея), *LSI Logic* (Канада), а также с европейскими компаниями *Olivetti, SCS-Thomson, Rhone-Poulenc, Thomson Consumer Electronics* и *GEC Alstholm* были созданы для производства такой продукции, как факсимильные аппараты, копировальные машины, медицинское оборудование, компьютеры, перезаряжаемые батареи, бытовая техника и оборудование для ядерных и тепловых электростанций.

До сих пор ни один из альянсов компании *Toshiba* со своими партнерами не был разорван, несмотря на наличие потенциальных противоречий с конкурентами по выполняемым совместным проектам (компания *Toshiba* имеет партнерские отношения с девятью другими производителями микросхем, направленные на разработку и производство полупроводниковой техники). Компания *Toshiba* относит это к своему подходу к альянсам: тщательно выбирать партнеров, быть открытой в отношениях с другими партнерами компании *Toshiba*, четко определять роли и права каждого партнера в договоре (включая и то, что каждый партнер получит в случае, когда альянс не даст желаемых результатов) и устанавливать простые и дружественные отношения с каждым партнером. Руководство компании *Toshiba* считает, что стратегические альянсы и совместные предприятия – это эффективный метод для быстрого входа компании в новые области бизнеса, для разделения с компетентными партнерами затрат на разработку и совершенствование новых перспективных изделий и для получения более широкого доступа к важным мировым рынкам, расположенным вне Японских островов.

Источник: На основе статьи: Brenton R. Schlender, «How Toshiba Makes Alliances Work», *Fortune*, October 4, 1993, pp. 116–120.

взаимным доверием и откровенным обменом информацией и опытом. Могут также возникать трения между персоналиями и конфликты между культурами компаний. Ключевые работники, от которых зависит успех или провал работы, могут не сойтись характерами, окажутся неспособными тесно сотрудничать друг с другом в форме партнерства или достигнуть консенсуса.

Существует также опасность попадания в долгосрочную зависимость одной компании от знаний и возможностей другой. Чтобы стать серьезным рыночным бойцом, компания должна в конце концов развить свои внутренние возможности во всех областях, имеющих значение для укрепления ее конкурентных позиций и

создания устойчивой конкурентоспособности. Слияние, когда это представляется возможным, является лучшим решением, чем альянс. Альянсы целесообразнее всего использовать в качестве переходного средства для борьбы с конкурентным отставанием на международных рынках. Иногда их можно использовать для создания конкурентоспособности. В иллюстративной вставке 21 описан опыт некоторых компаний в области стратегических альянсов.

Стратегические альянсы более эффективны, когда необходимо сократить конкурентное отставание, чем тогда, когда ставится вопрос о приобретении конкурентного преимущества.

Для получения максимальной пользы от стратегического альянса компания должна учесть пять важнейших факторов[19]:

1. Выбирайте совместимого партнера, выделите время на создание каналов обмена информацией и взаимного доверия, не ожидайте немедленной отдачи.
2. Выбирайте союзника, продукция и рыночная база которого скорее *дополняют*, чем непосредственно конкурируют с вашей собственной продукцией и потребительской базой.
3. Тщательно и быстро изучайте технологию и методы производства партнера, немедленно переносите ценные идеи и методы на свое производство.
4. Будьте осторожны, не сообщайте партнеру важную, с точки зрения конкуренции, информацию.
5. Рассматривайте альянс как временное явление (от 5 до 10 лет), продлевайте его действие, если это вам выгодно, но не спешите приостановить его и дальше действовать в одиночку сразу после того, как получите отдачу.

Конкуренты на международных рынках могут подразделяться не только по текущим стратегиям, но и по долгосрочным стратегическим целям и намерениям. По этим критериям можно выделить четыре типа компаний[20]:

- Компании, стратегическим намерением которых является *глобальное доминирование* или, по крайней мере, высокий рейтинг среди мировых лидеров рынка; такие фирмы используют одну из форм глобальной стратегии.
- Компании, главная стратегическая задача которых заключается в *защищенном местном доминировании* на рынке своей страны даже тогда, когда часть продаж они осуществляют за границей (обычно не более 20%) и присутствуют на нескольких или многих международных рынках.
- Компании, которые стремятся к росту своей доли продаж по всему миру и главным стратегическим ориентиром которых является *реакция принимающей страны*; такие фирмы реализуют многонациональную стратегию и уже имеют значительную долю прибылей от своих зарубежных предприятий.

[19] Jeremy Main, «Making Global Alliances Work», p. 125.
[20] Prahalad and Doz, *The Multinational Mission*, p. 52.

- *Исключительно национальные компании,* стратегические намерения которых не выходят за пределы создания прочной конкурентной позиции на рынке своей страны; такие фирмы основывают конкурентные стратегии на условиях местного рынка и рассматривают события на международных рынках только с точки зрения их влияния на ситуацию внутри страны.

Компании, относящиеся к этим типам, имеют *неравнозначные* позиции для успешной работы на рынках с жесткой конкуренцией. Рассмотрим исключительно национальную американскую компанию, конкурирующую с японской компанией, работающей на рынках многих стран и стремящейся к глобальному доминированию. Японская компания может снизить цены на американском рынке, чтобы увеличить свою долю рынка за счет американской компании, компенсируя потери прибыли средствами, заработанными в своем национальном «заповеднике» прибыли или на каком-либо другом иностранном рынке. Американская компания не имеет эффективных путей борьбы с такой экспансией. Она уязвима даже в том случае, когда является лидером американского рынка. Однако если американская компания является международной и работает в Японии или в какой-либо иной стране, то она сможет ответить на снижение цен японской компанией на американском рынке снижением цен в «заповеднике» прибыли японской компании, который может находиться в Японии или каких-либо других странах и на котором американская компания конкурирует с той же японской компанией.

Таким образом, работающая только на своем внутреннем рынке компания не обладает возможностями для соперничества с многонациональным конкурентом. Когда агрессивный глобальный конкурент вторгается на рынок работающей только внутри страны компании, наилучшей стратегической обороной для последней будет переключение на многонациональную или глобальную стратегию, которая позволит ей осуществлять такое же перекрестное финансирование.

«Заповедники» прибыли и критические рынки. *«Заповедник» прибыли* – это рынок той страны, в которой компания имеет прочные или защищенные рыночные позиции, причем именно на нем она получает значительные прибыли. Япония, например, является «заповедником» прибыли для большинства японских компаний, поскольку торговые барьеры вокруг японской промышленности, построенные японским правительством, эффективно препятствуют конкуренции иностранных компаний на японском рынке. Защищенные от угроз со стороны иностранных компаний на своем национальном рынке, японские компании могут безопасно устанавливать завышенные цены внутри страны и получать высокие прибыли на японском рынке. В большинстве случаев крупнейшими и стратегически определяющими «заповедниками» прибыли для компаний являются их внутренние рынки, однако многонациональные компании имеют «заповедники» прибыли и в таких странах, где они занимают прочные конкурентные позиции, имеют большие объемы продаж и высокие коэффициенты прибыльности.

Определенная страна называется *«заповедником»* прибыли компании, когда компания благодаря прочной конкурентной позиции или протекционистской политике правительства извлекает значительную часть своих прибылей из продаж в этой стране.

«Заповедники» прибыли – это важнейший конкурентный фактор в глобальных отраслях. Компании с большими и защищенными «заповедниками» прибыли обладают конкурентным преимуществом перед компаниями, не имеющими надеж-

Опыт компаний в области стратегических альянсов

Как сказал недавно председатель совета директоров компании *British Aerospace*, заключение стратегического альянса с иностранной компанией является «одним из самых быстрых и дешевых путей разработки глобальной стратегии». Компания *AT&T* создавала совместные предприятия с многими мировыми телефонными и электронными компаниями. *Boeing* – крупнейший в мире производитель коммерческих самолетов – имеет партнерские отношения с компаниями *Kawasaki, Mitsubishi* и *Fuji* в разработке дальнего широкофюзеляжного реактивного самолета, поставку первых образцов которого планируется осуществить в 1995 г. Компании *General Electric* и *Snecma* – французский производитель авиационных двигателей – вступили в партнерские отношения (50 на 50%), чтобы создать реактивные двигатели, которые использовались бы на самолетах компаний *Boeing, McDonnell-Douglas* и *Airbus Industrie* (компания *Airbus* – крупнейший европейский производитель коммерческих самолетов – была организована в результате альянса аэрокосмических компаний из Великобритании, Испании, Германии и Франции). Альянс *General Electric/Snecma* может рассматриваться как удачная модель, поскольку он уже существует в течение 17 лет, за которые произвел 10 300 двигателей на сумму 38 млрд долл.

С начала 80-х годов были заключены сотни стратегических соглашений в автомобильной промышленности, таким образом производители легковых и грузовых автомобилей, а также изготовители автомобильных деталей стремились агрессивно улучшить свои позиции на рынке с глобальной конкуренцией. Заключались альянсы не только между производителями автомобилей из одного региона с производителями из другого региона, но также между производителями автомобилей и производителями деталей (особенно это касалось производителей высококачественных деталей с большими технологическими возможностями). В 1984 г. компании *General Motors* и *Toyota* создали совместное предприятие (с участием 50 на 50%), названное *New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI)*, по производству деталей для обеих компаний на старом заводе *General Motors* в г. Фримонт, шт. Калифорния. Стратегическая ценность альянса *General Motors* –

ных «заповедников». Компании с многочисленными «заповедниками» прибыли имеют предпочтительные позиции по сравнению с теми компаниями, у которых имеется только один «заповедник». Фактически глобальная компания с многочисленными «заповедниками» прибыли может успешно атаковать и побеждать национальных конкурентов, имеющих только один «заповедник» – национальный рынок.

Для защиты от агрессивных глобальных конкурентов компании не должны соперничать на всех или большинстве иностранных рынков, они должны соперничать только на всех критических рынках. *Критические рынки* – это рынки таких стран:

- которые являются «заповедниками» прибыли для главных конкурентов;
- на которых осуществляются большие объемы продаж;
- на которых присутствуют престижные потребители, бизнес которых имеет стратегическое значение;

Toyota состояла в том, что компания *Toyota* узнала, как взаимодействовать с поставщиками и рабочими на территории США (еще до того, как начать строить собственное предприятие в США), а компания *General Motors* изучила подходы руководства компании *Toyota* к производству и управлению. Каждая компания направила своих руководителей на завод *NUMMI*, на котором они должны были отработать два-три года, а затем перенести полученные знания на другие предприятия, на которых они могли бы принести пользу своим компаниям. Компания *Toyota* быстро сделала выводы из своей работы на заводе *NUMMI*. В 1991 г. она открыла два своих собственных завода в Северной Америке, продолжала строить третий и уже производила 50% продаваемых в Северной Америке автомобилей на этих заводах. Хотя компания *General Motors* использовала многие управленческие и производственные методы, с которыми она познакомилась на заводе *NUMMI*, на своем новом предприятии *Saturn* в шт. Теннеси она медленнее, чем *Toyota*, извлекала пользу из этого альянса. Европейские и американские компании обычно считаются менее квалифицированными в деле переноса на свои предприятия опыта, полученного в результате стратегического альянса.

Многие альянсы не дали положительных результатов или были ликвидированы после того, как один из партнеров приобретал предприятие другого. Обзор 150 компаний, заключивших альянсы, которые затем были прекращены, показал, что $^3/_4$ этих компаний были куплены японским партнером. Девятилетний альянс между компанией *Fujitsu* и британским производителем *International Computers, Ltd.* закончился тем, что *Fujitsu* купила 80% акций *ICL*. По мнению одного специалиста, компания *Fujitsu* намеренно манипулировала *ICL* таким образом, чтобы поставить его в положение, при котором лучшим выходом будет продажа предприятия партнеру. Компания *Fujitsu* начала как поставщик деталей для больших компьютеров *ICL*, а затем в течение последующих девяти лет расширила свою роль настолько, что стала единственным для *ICL* источником новых технологий. Когда материнская компания *ICL*, крупнейшая британская фирма по производству электроники, поняла, что производство больших компьютеров пошло на спад, и решила продать компанию, то нашла только одного покупателя — компанию *Fujitsu*.

Источник: Jeremy Main, «Making Global Alliances Work», *Fortune*, December 17, 1990, pp. 121–126.

- которые предлагают исключительно высокий коэффициент прибыльности вследствие слабого конкурентного давления[21].

Чем на более критическом рынке присутствует компания, тем шире ее возможности использовать перекрестное финансирование в качестве защитной меры от стремления конкурентов к глобальному доминированию.

Конкурентная сила перекрестного финансирования. Перекрестное финансирование — мощное конкурентное оружие. Оно включает использование прибылей, полученных на одном или нескольких рынках, для поддержки конкурентного наступления против главных соперников или обеспечения более широкого проникновения на критический рынок. Такое наступление заключается в достижении качества товаров или услуг, равного (или близкого) качеству продукции конкурентов, и установлении цен настолько низких, что они позволили бы отвлечь потребителей от продукции

[21] Prahalad and Doz, *The Multinational Mission*, p. 61.

конкурентов. Хотя низкие цены могут привести к пониженным прибылям (или даже убыткам) атакующей компании на критическом рынке, ее общие прибыли могут оставаться вполне приемлемыми, если она будет продолжать получать прибыли выше среднего в своих «заповедниках» прибыли.

Перекрестное финансирование особенно эффективно, когда глобальная компания с многочисленными «заповедниками» прибыли упорно стремится к достижению глобального рыночного доминирования в течение продолжительного времени. Национальные и многонациональные компании, не имеющие перспективной координации между своими региональными стратегиями, являются уязвимыми при соперничестве с конкурентами, стремящимися к глобальному доминированию.

Опытный глобальный конкурент с многочисленными «заповедниками» прибыли может проводить и обычно выигрывать конкурентные наступления на местных соперников, единственным «заповедником» прибыли которых является национальный рынок.

Глобальная стратегия побеждает стратегию, направленную только на национальный рынок, потому что компания, работающая только на своем национальном рынке, не может эффективно в течение продолжительного времени защищать свою долю рынка от глобального конкурента с возможностями перекрестного финансирования. Глобальная компания может использовать снижение цен для завоевания клиентов местной компании, постоянно увеличивая свою долю рынка, создавая репутацию своей торговой марке и поддерживая стратегическое наступление прибылями, полученными на других критических рынках. Она может регулировать величину снижения цен, чтобы либо быстро захватить свою долю рынка, либо, медленно снижая цены, постепенно в течение десяти или более лет оккупировать рынок, не создавая острой угрозы для местных компаний и предотвращая таким образом возможные протекционистские действия со стороны правительства. При атаке такого типа наилучший выход для местной компании — это немедленное и по возможности значительное сокращение издержек, а если ситуация это позволяет, — обращение к правительству за защитой в форме введения тарифных барьеров, квот на импорт и проведения антидемпинговых мероприятий. В долгосрочном плане местной компании необходимо найти пути, обеспечивающие конкуренцию на паритетных началах, что является очень трудной задачей, поскольку местная компания должна устанавливать цену, покрывающую ее полные удельные издержки на единицу продукции плюс прибыль, тогда как глобальный конкурент может назначать цену, достаточную только для покрытия дополнительных издержек на продажи в «заповеднике» прибыли местной компании. Наилучший долгосрочный способ стратегической обороны для местной компании — либо вступление в стратегический альянс с иностранными фирмами, либо принятие на вооружение глобальной стратегии и выход на уровень международной конкуренции, хотя иногда можно настолько сократить издержки бизнеса, что компании удается выжить в долгосрочном плане, используя стратегию компании, работающей только на национальном рынке. Однако, как правило, работа только на национальном рынке является рискованной стратегией в отрасли, заполненной глобальными конкурентами.

Хотя компании, использующие многонациональные стратегии, могут в какой-то степени защищаться с помощью перекрестного финансирования от компаний с глобальной стратегией, их уязвимость определяется недостаточной конкурентоспособностью, а возможно, и невыгодным положением с точки зрения издержек.

Глобальный конкурент с большой долей рынка и крупными современными предприятиями почти обязательно является производителем с меньшими издержками, чем многонациональный производитель с большим числом мелких предприятий, выпускающих малые партии продукции, приспособленные для каждой страны. Таким образом, компании, использующие многонациональные стратегии, нуждаются в конкурентном преимуществе на базе дифференциации или концентрации для защиты от глобальных конкурентов. Такие методы приемлемы для защиты от глобальных стратегий в отраслях со значительными национальными различиями. Однако если международный конкурент может удовлетворить необходимые местные потребности в рамках глобальной стратегии и сохранить при этом преимущество в затратах, то глобальная стратегия может нанести поражение многонациональной.

Для защиты от агрессивных международных конкурентов, стремящихся к глобальному доминированию, компания, работающая только на национальном рынке, должна отказаться от этого, стать многонациональным конкурентом и разработать многонациональную конкурентную стратегию.

Конкурентные позиции лидеров отраслей обычно находятся в диапазоне от «выше средней силы» до «очень мощной». Лидеры обычно хорошо известны, прекрасно защищены и имеют проверенные и одобренные стратегии (направленные на обеспечение лидерства либо в издержках, либо благодаря индивидуализации). К некоторым хорошо известным отраслевым лидерам относятся *Anheuser-Busch* (пиво), *IBM* (большие ЭВМ), *McDonald's* (рестораны быстрого питания), *Gillette* (бритвенные лезвия), *Campbell's Soup* (суповые консервы), *Gerber* (детское питание), *AT&T* (дальняя телефонная связь), *Eastman Kodak* (фотопленка) и *Levi Strauss* (джинсы). Главный стратегический интерес лидера состоит в удержании своих лидирующих позиций или, возможно, достижении статуса *доминирующего* лидера вместо *просто* лидера. Однако достижение лидерства в отрасли и обладание самой большой рыночной долей само по себе очень важно, поскольку дает конкурентное преимущество, которое выпадает на долю крупнейшей компании в отрасли.

Три различных стратегических направления открыты перед отраслевыми лидерами и доминирующими компаниями[22]:

1. **Сохранение наступательной стратегии.** Эта стратегия основывается на принципе, что лучшей обороной является нападение. Нацеленные на наступление лидеры стремятся всегда делать первые ходы для удержания конкурентного преимущества (на основе низких издержек или дифференциации) и укрепления своей репутации как *лидера*. Производители с низкими издержками агрессивно стремятся к сокращению затрат, а лидеры на основе дифференциации стремятся найти новые пути для еще большей индивидуализации своей продукции. Основная идея наступательной стратегии состоит в упорном стремлении к постоянному совершенствованию техно-

[22] Kotler, *Marketing Management*, chap. 14; Ian C. MacMillan, «Seizing Competitive Initiative», *The Journal of Business Strategy* 2, no. 4 (Spring 1982), pp. 43–57.

логических процессов и продукции. Стремление всегда появляться первым с новой продукцией, обеспечивать лучшие эксплуатационные характеристики, самое высокое качество, наилучшее обслуживание потребителей или возможности снизить затраты на производство продукции не только помогает лидерам избежать самоуспокоенности, но и заставляет соперников оставаться на оборонительных позициях. Диапазон наступательных действий может также включать инициативы, направленные на расширение общего спроса в отрасли: поиск новых областей использования продукции, привлечение новых потребителей продукции и стимулирование большего ее потребления. Кроме того, умный лидер ищет пути, как сделать более легким и дешевым переключение потенциальных потребителей с продукции конкурентов на его собственную. До тех пор пока доля рынка лидера не достигнет такой доминирующей величины, при которой возникает опасность антимонопольных санкций (доля менее 60% обычно считается безопасной), направленность наступательной стратегии состоит в стремлении расти *быстрее*, чем отрасль в целом, и отвоевывать дополнительные доли рынка у конкурентов. Лидер, скорость роста которого меньше средней по отрасли, сдает свои позиции конкурентам.

Отраслевые лидеры могут укрепить свою долгосрочную конкурентную позицию путем реализации стратегии агрессивного наступления, агрессивной обороны или принуждения более мелких конкурентов исполнять роль идущего вслед за лидером.

2. **Стратегия укрепления и обороны.** Смысл этой стратегии состоит в том, чтобы максимально затруднить вход новых конкурентов и предотвратить попытки соперников отобрать часть рынка. Цель жесткой обороны – удержать долю рынка, укрепить текущую рыночную позицию и защитить то конкурентное преимущество, которым обладает компания. К конкретным оборонительным действиям относятся:

- Попытки поднять ставки в конкурентной борьбе для соперников и потенциальных конкурентов путем увеличения затрат на рекламу, повышения уровня обслуживания потребителей или расходов на научные исследования и разработки.
- Выпуск дополнительных видов продукции с характеристиками, которыми обладает или может обладать продукция конкурентов.
- Повышение степени индивидуализации обслуживания потребителей и внедрение других «излишеств», усиливающих приверженность потребителей и осложняющих или делающих более дорогим переключение потребителя на продукцию конкурентов.
- Расширение номенклатуры продукции, закрывающее возможные свободные ниши для проникновения конкурентов.
- Удержание разумных цен и сохранение привлекательного качества.
- Создание новых производственных мощностей с опережением потребностей рынка для блокирования потенциальной экспансии на рынок более мелких конкурентов.
- Инвестирование, достаточное для сохранения конкурентоспособности по затратам и обеспечения технологического лидерства.

- Патентование перспективных альтернативных технологий.
- Заключение эксклюзивных соглашений с лучшими поставщиками и дистрибьюторами.

Стратегия укрепления и обороны больше всего подходит компаниям, которые уже достигли доминирующего положения и не желают рисковать, навлекая на себя антимонопольные санкции. Она также хорошо подходит к ситуациям, когда компания хочет извлечь максимальную выгоду, с точки зрения прибылей и потоков денежных средств, из достигнутого ею положения, потому что перспективы роста отрасли невелики или потому что дальнейшее увеличение доли рынка не принесет таких прибылей, за которые стоило бы бороться. Однако подобная стратегия всегда предполагает рост, не отстающий от роста отрасли в целом (для предотвращения сокращения рыночной доли), и требует достаточного реинвестирования капитала в бизнес для защиты способности лидера к конкуренции.

3. **Стратегия следования за лидером.** Этот стратегический подход включает использование стратегических приемов для стимулирования догоняющих конкурентов к тому, чтобы они вели себя как удовлетворенные последователи, а не как агрессивные соперники. Рыночный лидер спокойно играет в свою конкурентную игру, когда более мелкие конкуренты раскачивают лодку снижениями цен или готовятся к новым рыночным атакам, непосредственно угрожающим их же позициям. Конкретная реакция лидера может представлять собой быстрое установление таких же или даже более низких цен, чем у конкурентов, использование массированных рекламных кампаний, направленных против попыток конкурентов увеличить свою долю рынка, или предложение лучших условий главным потребителям фирм-конкурентов. Лидеры могут также усердно привлекать к себе дистрибьюторов, склоняя их к отказу от работы с продукцией конкурентов, предоставлять продавцам документальную информацию о недостатках продукции конкурентов или стараться заполнить вакансии в своей компании, сделав привлекательные предложения лучшим работникам компаний-конкурентов, ведущих себя неподобающим образом. Когда лидер последовательно отвечает на любые агрессивные действия, проводя жесткую карательную политику, он посылает ясные сигналы о том, что атаки на позиции лидера получат твердый отпор и, скорее всего, не приведут к желаемым результатам. Однако лидеры, реализующие этот стратегический подход, должны сами решать, когда следует вступить в борьбу. Может оказаться стратегически более полезным занять позицию невмешательства и не реагировать на то, как мелкие конкуренты нападают на потребительские базы друг друга, не оказывая никакого влияния на ваше положение.

Компании-преследователи занимают более слабые позиции, чем лидеры отрасли. Некоторые из них – это энергичные *рыночные бойцы*, проводящие наступательные стратегии, направленные на завоевание рыночной доли и укрепление конкурентных позиций. Другие ведут себя как удовлетворенные своим положением *последователи*, получающие хорошие прибыли и желающие только сохранить свои позиции. Перед компаниями-последователями не стоят острые стратегические проблемы, за исключением одной: «Какие стратегические изменения намерены осуществить лидеры и что следует нам сделать, чтобы продолжать следовать за ними?»

Атакующие компании, заинтересованные в улучшении своей рыночной ситуации, нуждаются в стратегии, направленной на создание конкурентного преимущества. *Маловероятно, что компания-преследователь сможет улучшить свое конкурентное положение путем имитирования стратегии, осуществляемой лидером. Фундаментальное правило наступательной стратегии заключается в недопущении лобовой атаки на лидера с использованием такой же, как и у него, стратегии, потому что независимо от силы и ресурсов нападающий может проиграть*[23]. Более того, если нападающий обладает 5% рынка, а ему требуется 20%, чтобы получать необходимые прибыли, то он должен использовать более творческий подход к конкуренции.

Преследующей компании редко удается успешно бороться с лидером, используя скопированную у него стратегию.

В тех отраслях, в которых большие объемы производства обеспечивают низкие удельные издержки и дают имеющим значительную долю рынка компаниям важное преимущество в затратах, у компаний с малой долей рынка имеется только две реальные альтернативы: постараться увеличить свою долю рынка (и достичь паритета в затратах с крупными конкурентами) и уйти из бизнеса (постепенно или быстро). Конкурентные стратегии большинства таких компаний предусматривают создание рыночной доли на базе: 1) снижения затрат и использования низких цен для привлечения потребителей слабых и имеющих высокие издержки конкурентов; 2) использования стратегии дифференциации на основе высокого качества, технологического превосходства, лучшего обслуживания потребителей и совершенствования продукции. Достижение лидерства в издержках обычно возможно только тогда, когда один из рыночных лидеров еще не утвердился окончательно в позиции производителя с самыми низкими издержками в отрасли. Однако и компания с небольшой долей рынка может уменьшить свое отставание в затратах путем слияния или приобретения малых фирм, так как суммарная доля рынка может обеспечить необходимый эффект масштаба. Другой вариант – перестройка цепи издержек для получения необходимой экономии затрат и обеспечения лучшего управления носителями издержек.

В ситуациях, когда малы эффекты масштаба и кривой освоения, а большая рыночная доля не создает преимущества в затратах, компании-преследователи

[23] Porter, *Competitive Advantage*, p. 514.

обладают большей стратегической гибкостью и могут рассмотреть любой из описанных ниже шести подходов[24]:

1. **Стратегия вакантной ниши.** Этот вариант стратегии концентрации включает сосредоточение внимания на таком конечном использовании продукции, которое рыночные лидеры недооценили или упустили. Идеальная вакантная ниша должна иметь достаточный размер, чтобы быть прибыльной, обладать потенциалом роста, соответствовать возможностям и опыту компании и по тем или иным причинам не интересовать лидеров. Можно привести два примера успешной реализации стратегии вакантной ниши — это местные авиакомпании, работающие между городами со слишком небольшими пассажиропотоками, чтобы привлечь крупные авиакомпании, и производители диетических пищевых продуктов (например, *Health Valley, Hain* и *Tree of Life*), обслуживающие местные диетические магазины, т.е. тот рыночный сегмент, который традиционно игнорируют компании *Pillsbury, Kraft General Foods, Heinz, Nabisco, Campbell's Soup* и другие лидеры пищевой промышленности.
2. **Стратегия специализации.** Специализированные компании прикладывают свои конкурентные усилия в одном сегменте рынка: производят один вид товара, продукцию для единственного конкретного использования или для покупателей с особыми потребностями. Цель этой стратегии — создать конкурентное преимущество на основе использования уникальной продукции, опыта производства товаров особого назначения или специального обслуживания потребителей. К небольшим фирмам, использующим стратегию специализации, относятся компании *Formby's* (специализирующаяся на окраске и отделке деревянной мебели, особенно на ее реставрации), *Liquid Paper Co.* (лидер в производстве корректирующих составов для машинописи), *Canada Dry* (известная своими имбирным элем, тоником и газированной водой) и *American Tobacco* (лидер в производстве жевательного и нюхательного табака).
3. **Стратегия «наша продукция лучше всех».** Такой подход предусматривает использование стратегии дифференциации на основе высокого качества продукции или ее уникальных свойств. Маркетинговые усилия направляются непосредственно на потребителей, чувствительных к качеству и эксплуатационным характеристикам. Реализация этого подхода предполагает наличие тонкой работы и мастерства, престижного качества, частого обновления продукции и тесного контакта с потребителями для обеспечения обратной связи при совершенствовании продукции. Примерами компаний, реализующих такую стратегию, являются *Beefeater* и *Tanqueray* в производстве джина, *Tiffany* в ювелирной промышленности, *Chicago Cutlery* в производстве кухонных ножей высочайшего качества, *Baccarat* в производстве высококачественного хрусталя, *Cannondale* в производстве горных велосипедов, *Bally* в производстве обуви и *Patagonia* в производстве одежды для любителей отдыхать на природе.

[24] Более подробно см.: Kotler, *Marketing Management*, pp. 397–412; R. G. Hamermesh, M. J. Anderson, Jr., and J. E. Harris, «Strategies for Low Market Share Businesses», *Harvard Business Review* 56, no. 3 (May–June 1978), pp. 95–102; Porter, *Competitive Advantage*, chap. 15.

4. **Стратегия следования за лидером.** Компании-последователи сознательно отказываются от обязывающих стратегических действий и агрессивных попыток отобрать потребителей у лидеров. Следующие за лидерами компании предпочитают использовать такие подходы, которые не провоцировали бы лидеров на ответные действия, и часто выбирают стратегии концентрации и дифференциации, оставаясь вдали от столбовых дорог, по которым идут лидеры. Они реагируют и отвечают, но не проявляют инициативы и не атакуют, предпочитают оборону нападению и редко выходят из тех диапазонов цен, которые установили лидеры. Компания *Union Camp* (бумажная продукция) является успешно работающим последователем, сознательно концентрирующим свои усилия на определенной продукции и ее использовании особыми потребительскими группами, на научных исследованиях и разработках, на прибылях, а не на рыночной доле, и на осторожном, но эффективном управлении.
5. **Стратегия роста за счет приобретений.** Одним из способов укрепления позиции компании являются слияние или приобретение более слабых конкурентов для формирования предприятия, обладающего большими конкурентными возможностями и большей долей рынка. Такие коммерческие авиакомпании, как *Northwest, USAir* и *Delta*, увеличивали свои доли рынка в последнее десятилетие за счет приобретения мелких региональных авиакомпаний. Аналогично этому, аудиторские компании «Большой шестерки» увеличили свои доли на национальном и международном рынках путем приобретения более мелких аудиторских фирм в США и за рубежом или вступления с ними в стратегические альянсы.
6. **Стратегия индивидуального имиджа.** Некоторые следующие за лидерами компании используют стратегии, направленные на то, чтобы выделить свою компанию среди конкурентов. Для этого могут использоваться различные стратегические подходы: создание репутации производителя, устанавливающего низкие цены, предложение престижного качества по приемлемой цене, стремление к обслуживанию потребителей на самом высоком уровне, придание продукции уникальных свойств, лидерство в предложении новой продукции или осуществление необычной, творческой рекламной кампании. Примерами фирм, использующих такую стратегию, являются *Dr Pepper*, делающая акцент на необычном вкусе своей продукции, *Apple Computer*, облегчающая и делающая более интересным использование персонального компьютера, и *Mary Kay Cosmetics*, предлагающая особенное использование румян.

Отрасли, в которых большая величина рынка является важнейшим фактором успеха, перед компаниями с небольшой долей рынка ставят определенные преграды: 1) ограниченные возможности достижения эффекта масштаба в производстве, распределении и стимулировании спроса; 2) трудности с приобретением признания у потребителей; 3) неспособность проведения крупных рекламных кампаний в средствах массовой информации; 4) трудности с удовлетворением потребностей в капиталовложениях[25]. Однако *было бы ошибочным считать, что компаниям-преследователям свойственна низкая прибыльность и что они не могут сохранить свои*

[25] Hamermesh, Anderson, and Harris, «Strategies for Low Market Share Businesses», p. 102.

позиции в противостоянии крупным компаниям. Многие фирмы с небольшой долей рынка получают очень хорошие прибыли и пользуются прекрасной репутацией у своих потребителей. Часто недостатки, связанные с небольшой величиной, успешно компенсируются, и компания занимает прибыльные конкурентные позиции благодаря: 1) концентрации на некоторых рыночных сегментах, в которых сильные стороны компании могут создать конкурентное преимущество; 2) приобретению технологического опыта, представляющего значительную ценность для потребителей; 3) энергичным усилиям, направленным на разработку новой продукции для потребителей на целевых сегментах рынка; 4) использованию новых, оригинальных предпринимательских подходов, позволяющих обойти медленно изменяющихся рыночных лидеров. Идущие следом за лидерами компании имеют блестящую возможность завоевать рыночную долю в том случае, когда им удается осуществить технологический прорыв, когда лидер спотыкается или успокаивается на достигнутом, когда у них хватает терпения, чтобы медленно «покусывать» лидеров и в течение длительного времени строить свою потребительскую базу.

Слабо работающие или теряющие свои конкурентные позиции компании могут выбрать для себя одну из четырех основных стратегий. Если компания обладает финансовыми ресурсами, то она может использовать *наступательную стратегию полного обновления*, направленную либо на снижение затрат, либо на развитие индивидуализации путем вложения достаточного количества денег и трудовых ресурсов в подъем компании на одну или несколько ступенек в отраслевой иерархии и превращения ее в течение пяти или более лет в респектабельного «рыночного бойца». Компания может применить *стратегию укрепления и обороны*, используя вариации своей текущей стратегии и отдавая все силы борьбе за удержание на постоянном уровне продаж, рыночной доли, прибыльности и конкурентной позиции. Она может также выбрать *стратегию немедленного ухода* и ликвидировать бизнес, продав его другой компании или просто закрыв, если покупателя не удастся найти. Или она может использовать *стратегию «подведения итогов»*, предусматривающую сокращение до минимума реинвестиций и принятие мер к максимизации краткосрочных потоков денежных средств для подготовки к организованному уходу с рынка. Сущность первых трех стратегий очевидна, а четвертая заслуживает дополнительного обсуждения.

Стратегические возможности слабой в конкурентном отношении компании включают проведение умеренно наступательной политики для улучшения своей позиции, защиту текущей позиции, продажу другой компании или реализацию *стратегии «подведения итогов»*.

Стратегия «подведения итогов» представляет собой средний курс между сохранением статус-кво и немедленным уходом с рынка. Это стратегия постепенного свертывания или завершения борьбы, включающая отказ от рыночной позиции в обмен на увеличение потоков денежных средств и краткосрочную прибыльность. Главная финансовая цель – получить максимально возможный объем средств для вложения в другие деловые предприятия.

Меры, принимаемые в рамках стратегии «подведения итогов», вполне очевидны. Сводятся к минимуму бюджет текущих расходов и реинвестиции в бизнес. Капиталовложения в новое оборудование удерживаются на низком уровне, и им придается самый низкий финансовый приоритет (за исключением тех случаев, когда они срочно необходимы), прилагаются все усилия к продлению срока службы имеющегося оборудования и использованию существующих производственных мощностей настолько долго, насколько это возможно. Цены могут постепенно подниматься, затраты на маркетинг сокращаться, качество не очень заметно снижаться, а также могут уменьшаться необязательные услуги потребителям и т.д. И хотя такая стратегия приведет к уменьшению продаж и доли рынка, в том случае, когда затраты удастся сократить достаточно быстро, потоки денежных средств после налогообложения могут возрастать (по крайней мере, временно) и прибыли компании будут сокращаться скорее медленно, чем быстро.

«Подведение итогов» — это разумный стратегический выбор для слабых компаний в следующих условиях[26]:

1. Когда непривлекательны долгосрочные перспективы отрасли.
2. Когда перестройка бизнеса будет слишком дорогой или в лучшем случае малоприбыльной.
3. Когда рыночную долю компании становится все дороже удерживать или защищать.
4. Когда сокращение конкурентных усилий не вызывает немедленного или очень быстрого падения продаж.
5. Когда компания может использовать высвобождающиеся ресурсы в более перспективных областях.
6. Когда бизнес не является решающим или основным в портфеле диверсифицированной компании (постепенное закрытие неосновного бизнеса стратегически предпочтительнее закрытия основного бизнеса).
7. Когда бизнес не обеспечивает другие важные свойства (стабильность продаж, престиж, законченную номенклатуру продукции) общего портфеля видов бизнеса компании.

Чем больше из семи приведенных выше условий характеризует ситуацию компании, тем больше доводов можно привести в пользу реализации этой стратегии.

Такая стратегия больше всего подходит диверсифицированным компаниям, имеющим побочные и неосновные производства, обладающие слабыми конкурентными позициями или работающие в непривлекательных областях. Такие компании могут «подводить итоги» видов бизнеса, работающих в непривлекательных отраслях, и вкладывать их в виды бизнеса, обладающие большим потенциалом прибыльности, или покупать на них новые виды бизнеса.

Стратегию полного обновления необходимо применять, когда имеет смысл вытаскивать бизнес, движущийся в сторону кризиса. Цель состоит в максимально быстрой остановке и повороте назад путем ликвидации конкурентных и финан-

[26] Phillip Kotler, «Harvesting Strategies for Weak Products», *Business Horizons* 21, no. 5 (August 1978), pp. 17–18.

совых слабостей. Первая задача руководства при формировании приемлемой стратегии полного обновления – определить, что лежит в основе плохой работы компании, из-за чего произошло неожиданное падение продаж: в результате экономической слабости или неправильно выбранной стратегии, может быть, плохой реализации вполне работоспособной стратегии? в результате воздействия бремени чрезмерной задолженности? А также определить, можно ли сохранить бизнес или ситуация безнадежна. Понимание причины плохой работы бизнеса, и того, насколько серьезны его стратегические проблемы, является самым важным, поскольку различные диагнозы приводят к различным стратегиям.

Наиболее частые причины неудач бизнеса – это формирование слишком большой задолженности; переоценка потенциала роста продаж; игнорирование снижающих прибыль эффектов от чрезмерно агрессивных усилий, направленных на то, чтобы «купить» свою долю рынка за счет слишком значительного сокращения цен; работа в условиях тяжелого бремени постоянных издержек из-за неспособности использовать мощности предприятия; вложение крупных средств в научные исследования и разработки с целью укрепления своих рыночных позиций и повышения прибыльности, но не приводящих к получению в результате эффективных средств для достижения этих целей; не оправдавшиеся надежды на технологический прорыв; оптимистический взгляд на возможности проникновения на новые рынки; слишком частые изменения в стратегии (из-за того, что предыдущая стратегия не давала желаемых результатов); поражение под давлением конкурентных преимуществ, полученных более удачливыми конкурентами. Для преодоления такого рода проблем и достижения успеха в бизнесе стратегия полного обновления должна включать следующие действия:

- Пересмотр существующей стратегии.
- Приложение усилий для увеличения выручки.
- Снижение затрат.
- Продажу активов с целью увеличения объема ликвидных средств для сохранения оставшейся части бизнеса.
- Использование совокупности всех перечисленных действий.

Пересмотр стратегии. Когда неэффективная работа является результатом неправильной стратегии, исправить ситуацию можно несколькими различными путями, к которым относятся: 1) выбор нового конкурентного подхода для изменения рыночной позиции компании; 2) изменение стратегий в отношении внутренней работы и функциональных служб с целью обеспечения лучшей поддержки той же общей стратегии всего бизнеса; 3) слияние с другой фирмой из той же отрасли и разработка новой стратегии для укрепления позиций новой компании; 4) сокращение номенклатуры продукции и численности потребителей для их большего соответствия возможностям компании. Выбор наиболее приемлемого пути зависит от условий отрасли, конкретных достоинств и недостатков компании, ее конкурентных возможностей в отношении соперников и глубины кризиса. Прежде чем предпринять какие-либо действия, необходимо проанализировать ситуацию в отрасли, установить главных конкурентов, определить конкурентную позицию самой компании, ее возможности и ресурсы. Как правило, успешный пересмотр стратегии должен быть связан со слабостями компании и ее краткосрочными

конкурентными возможностями, а также направлен на реализацию ее наилучших рыночных перспектив.

Увеличение выручки. Усилия по увеличению выручки направлены на обеспечение роста объема продаж. Существует множество действий, ведущих к росту выручки: снижение цен, усиление рекламно-пропагандистской деятельности, увеличение штата службы сбыта, предложение дополнительного обслуживания потребителей и быстрое совершенствование продукции. Попытки увеличения выручки и объема продаж следует предпринимать, когда: 1) по смете текущих затрат имеются небольшие возможности или вообще нет никаких возможностей для снижения затрат, но работа все еще остается рентабельной; 2) ключом к восстановлению прибыльности является повышение использования имеющихся производственных мощностей. Если покупательский спрос не очень чувствителен к цене из-за индивидуализированных свойств продукции, то скорейшим путем к кратковременному увеличению выручки может быть повышение, а не снижение цен.

Снижение издержек. Стратегия снижения издержек лучше всего работает, когда для компании характерна неправильная производственная структура, а структура затрат достаточно гибка, чтобы позволить провести радикальную перестройку в том случае, когда производственная неэффективность легко выявляется и может быть быстро исправлена, когда очевидно, что расходы компании раздуты и существует множество мест, в которых может быть получена экономия, и когда компания находится относительно близко от точки безубыточности. Всеобщее «подтягивание ремней» может оказывать все возрастающее влияние на урезание административных накладных расходов, исключение из производственной структуры необязательных и создающих незначительную добавленную стоимость звеньев, модернизацию существующих предприятий и оборудования для повышения производительности, откладывание на более поздний срок необязательных капитальных затрат и реструктуризацию долга для снижения выплат по процентам и отсрочивания платежей.

Продажа активов. Стратегии уменьшения (экономии) активов важны тогда, когда критическим фактором являются потоки денежных средств и когда наиболее реальные пути их создания заключаются в: 1) продаже некоторых активов компании (предприятия и оборудование, земля, патенты и изобретения или прибыльные филиалы); 2) экономии (сокращении предельных продуктов в номенклатуре изделий, закрытии или продаже старых предприятий, сокращении численности рабочей силы, уходе с удаленных рынков, сокращении числа услуг для потребителей и т.д.). Иногда охваченные кризисом компании продают свои активы не столько для того, чтобы отказаться от убыточных операций и перекрыть каналы утечки средств, сколько для того, чтобы увеличить резервы для сохранения и укрепления оставшегося бизнеса. В таких случаях выбор обычно останавливают на реализации активов, не относящихся к основному бизнесу, для поддержания новой стратегии основного бизнеса компании.

Комбинированные стратегии. Такие стратегии обычно используются в очень тяжелых ситуациях, требующих быстрых действий на широком фронте. Кроме того, комбинированные стратегии используются, когда приглашаются новые руководители и им предоставляется свобода действий в деле внесения изменений, которые они

считают целесообразными. Чем тяжелее проблемы, тем выше вероятность, что решения будут включать целый комплекс разнообразных стратегических инициатив.

Стратегии полного обновления относятся к высокорискованным мероприятиям, и их реализация часто заканчивается неудачей. Исследования 64 компаний показали отсутствие успешной реализации стратегии полного обновления среди большинства потерпевших неудачу компаний в восьми основных отраслях экономики[27]. Многие из потерпевших неудачу предприятий слишком долго ждали начала полного обновления. Другие обнаружили как нехватку денег, так и предпринимательского таланта, необходимых для конкурирования в медленно растущей отрасли, характеризующейся свирепой борьбой за рыночную долю. Занимающие лучшие позиции конкуренты просто оказались слишком сильными для того, чтобы проиграть долгосрочное лобовое противостояние. Даже те компании, реализация стратегий обновления которых закончилась успехом, прошли через серию попыток перестройки и управленческих изменений до того, как достигли долгосрочной конкурентоспособности, прибыльности и окончательно восстановились.

Предпринимательская практика из года в год снова и снова доказывает, что приводящие к краху действия могут быть исключены при учете основных принципов разработки правильной стратегии. Мудрость, накопленную прошлым опытом, систематизировали в виде 13 заповедей, которые, если им строго следовать, могут помочь руководителю разработать наилучший план стратегических действий.

1. *При разработке и осуществлении стратегических действий отдавайте наивысший приоритет тем из них, которые обеспечивают долгосрочное улучшение конкурентной позиции компании.* Более прочная конкурентная позиция всегда приносит свои «дивиденды» в течение длительного времени, а слава от достижения финансовых целей одного квартала или одного года быстро улетучивается. Акционеры никогда не получают долгосрочной прибыли от таких руководителей, которые в первую очередь учитывают краткосрочные финансовые соображения в ущерб стратегическим действиям, способным существенно подкрепить долгосрочную конкурентную позицию компании и ее конкурентную силу. Лучший путь защиты долгосрочной прибыльности компании — это использование стратегии, которая укрепила бы ее долгосрочную конкурентоспособность.

[27] William K. Hall, «Survival Strategies in Hostile Environment», *Harvard Business Review* 58, No. 5 (September–October 1980), pp. 75–85. См. также: Frederick M. Zimmerman, *The Turnaround Experience: Real-World Lessons in Revitalizing Corporations* (New York: McGraw-Hill, 1991); Gary J. Castrogiovanni, B. R. Baliga and Roland E. Kidwell, «Curing Sick Businesses: Changing CEOs in Turnaround Efforts», *Academy in Management Executive* 6, no. 3 (August 1992), pp. 26–41.

2. *Необходимо понимать, что ясная и последовательная стратегия, хорошо продуманная и правильно реализуемая, приносит компании хорошую репутацию и признание в отрасли; часто изменяемая стратегия, направленная на использование краткосрочных рыночных возможностей, приносит мимолетные выгоды.* Краткосрочный финансовый оппортунизм, отсутствие какой бы то ни было долгосрочной стратегической последовательности создают тенденцию к получению прибылей наихудшего типа – одноразовых выгод, которые уже больше никогда не повторятся. В течение продолжительного времени компания, обладающая хорошо продуманной и последовательной конкурентной стратегией, направленной на постоянное укрепление ее рыночной позиции, будет побеждать тех своих конкурентов, стратегические решения которых будут определяться желанием соответствовать краткосрочным финансовым ожиданиям Уолл-стрита. Развивающееся предприятие должно участвовать в конкурентной игре для достижения долгосрочных, а не краткосрочных целей.
3. *Исключить стратегии «с остановками на полпути», представляющие собой компромисс между низкими издержками и высокой дифференциацией или между широким и узким присутствием на рынке.* Компромиссные стратегии редко приводят к достижению устойчивой конкурентоспособности или хорошей конкурентной позиции. Единственным исключением является хорошо реализуемая стратегия производителя с наилучшей стоимостью, которая предусматривает компромисс между низкими издержками и дифференциацией. Обычно компании, использующие компромиссные стратегии или стратегии «с остановкой на полпути», получают средние издержки, средний уровень дифференциации, средние имидж и репутацию, средний рейтинг в своей отрасли и небольшие перспективы достижения рейтинга лидера.
4. *Инвестировать в создание устойчивой конкурентоспособности.* Такие инвестиции – единственный и самый надежный вклад в высокую прибыльность.
5. *Агрессивно атакуйте для создания конкурентоспособности и агрессивно обороняйтесь для ее защиты.*
6. *Исключите стратегии, которые могут привести к успеху только при реализации наиболее оптимистических прогнозов.* Предполагайте, что конкуренты предпримут ответные меры, и ожидайте, что наступят времена с неблагоприятными рыночными условиями.
7. *Будьте осмотрительны, используя жесткие или негибкие стратегии, которые могут на длительное время лишить компанию возможности маневра. Негибкие стратегии могут устареть в результате изменения рыночных условий.* Стратегии, направленные на достижение самого высокого качества или самых низких издержек, должны рассматриваться как направленные на достижение самого высокого качества или самых низких издержек *по сравнению с конкурентами* и/или потребительскими потребностями, а не на основе каких-то произвольно выбранных руководителями абсолютных критериев. Хотя долгосрочная стратегическая последовательность является хорошим качеством, абсолютные стратегические показатели и константы обычно имеют тенденцию к изменению, и поэтому определенная адаптация к изменяющимся условиям и поиск новых путей к достижению поставленных целей – нормальная и необходимая практика.

8. *Никогда не допускайте недооценки ответных действий и поступков конкурирующих фирм.* Конкуренты особенно опасны, когда они загнаны в угол и их благополучие находится в опасности.
9. *Будьте осторожны, атакуя сильных и обладающих значительными ресурсами конкурентов, не имея прочного конкурентного преимущества и достаточных финансовых возможностей.*
10. *Помните, что выгоднее атаковать слабости конкурента, чем его сильные стороны.*
11. *Будьте благоразумны, снижая цены без надежного преимущества в издержках.*
12. *Отдавайте себе отчет в том, что агрессивные действия, направленные на завоевание части рынка конкурентов, зачастую провоцируют агрессивный ответ в форме рыночной «гонки вооружений» и/или войны цен, что ведет к падению прибылей у всех участников рынка.* Агрессивные действия, направленные на расширение доли рынка, вызывают ожесточенную конкуренцию, причем особенно тогда, когда рынок страдает от высоких запасов и излишних производственных мощностей.
13. *При использовании стратегии дифференциации старайтесь выявить самые важные упущения в качестве, обслуживании или самые слабые эксплуатационные характеристики.* Незначительные различия между продукцией конкурентов могут быть не замечены потребителями или не иметь для них существенного значения.

Недостаточно знать, что основные конкурентные стратегии, которые может использовать компания, — это лидерство в издержках, широкая дифференциация, наилучшие цены, концентрация на основе низких издержек и дифференциации, а также то, что можно осуществлять выбор из разнообразных наступательных и оборонительных действий, воспользоваться преимуществами первого или второго хода. Руководители должны также знать, что разнообразие стратегических возможностей сужается и ограничивается: 1) характером отрасли и конкурентными условиями; 2) собственными конкурентными возможностями компании, ее рыночной позицией и благоприятными возможностями. Для данной конкретной отрасли и ее конкурентной окружающей среды одни стратегические возможности могут подходить больше, чем другие. Для данной конкурентной ситуации компании одни возможности могут подходить больше, чем другие. В этой главе с помощью рассмотрения пяти классических типов отраслевой окружающей среды и трех классических типов ситуаций показана многосторонность задачи приведения в соответствие стратегии компании с ее внутренней и внешней ситуациями.

Вместо того чтобы сводить вместе основные положения этой главы, мы попытались создать схему выбора стратегии для восьми описанных случаев (потому что основные принципы практически невозможно изложить с помощью трех или четырех предложений). В табл. 6-2 отражены наиболее важные ситуации и стратегические выборы. Приведение стратегии в соответствие с ситуацией начинается с обзора отраслевой окружающей среды и конкурентного положения компании в своей отрасли (колонки 1 и 2 в табл. 6-2):

1. К какому основному типу относится окружающая среда отрасли, в которой работает компания (зарождающаяся, быстрорастущая, зрелая, фрагментированная, глобальная, сориентированная на товар или продукцию)? Какие стратегические варианты или положения наилучшим образом подходят к данному типу окружающей среды?

Приведение стратегии в соответствие с ситуацией (перечень возможных стратегий и основных ситуаций)

Окружающая среда отрасли	Положение или ситуация компании	Ситуационные соображения	Рыночная доля и инвестиционные возможности	Варианты стратегии
• Молодая зарождающаяся отрасль • Быстрый рост • Консолидация конкурентов в небольшие группы • Зрелость и медленный рост • Старение и затухание • Фрагментированная отрасль • Международная и глобальная отрасль • Товарно-продуктовая ориентация • Передовая технология и быстрые изменения	• Доминирующий лидер Глобальный Национальный Региональный Местный • Лидер • Агрессивный конкурент • Удовлетворенный своим положением последователь • Слабый конкурент, кандидат на перестройку или уход с рынка • «Застрявший в середине» (ни хорошей стратегии, ни рыночной репутации)	• Внешние Движущие силы Конкурентные давления Прогнозируемые действия главных конкурентов Ключевые факторы успеха Привлекательность отрасли • Внутренние Текущая работа компании Сильные и слабые стороны Возможности и угрозы Положение с точки зрения затрат Конкурентная сила Стратегические проблемы	• Становление и рост Захват большей рыночной доли с помощью роста, превышающего средний по отрасли Массированное инвестирование для реализации потенциала роста • Укрепление и оборона Защита рыночной доли; рост, по крайней мере, такой же, как и в целом по отрасли Инвестирование, достаточное для удержания конкурентной силы и рыночной позиции • Сокращение и отступление Сдача слабых позиций, но борьба за основные рынки и потребительскую базу Максимизация краткосрочных потоков денежных средств Минимизация реинвестирования капитала в бизнес • Капитальный ремонт и изменение позиций Полная перестройка • Уход или ликвидация Продажа бизнеса Закрытие бизнеса	• Конкурентный подход Общее снижение затрат Дифференциация Наилучшие цены Концентрация на основе низких затрат Концентрация на основе дифференциации • Наступательные действия На сильные позиции конкурентов На слабые позиции конкурентов Обходные маневры Партизанские действия Превентивные удары • Оборонительные действия Укрепление и защита Ответные действия «Подведение итогов» • Международные инициативы Предоставление лицензий Экспорт Международные Глобальные • Вертикальная интеграция Вперед Назад

2. Какую позицию занимает компания в отрасли (сильную, слабую, кризисную, является лидером, преследователем, отстающим)? Каким образом положение компании влияет на стратегический выбор с учетом стадии развития отрасли (в частности, какие варианты следует отбросить)?

Затем необходимо рассмотреть факторы, определяющие внутреннюю и внешнюю ситуации компании (колонка 3), и определить, какова общая картина. Каким образом будет ограничен диапазон возможных стратегических действий компании (колонка 5), каковы ее возможности увеличения рыночной доли и инвестирования (колонка 4).

И на последнем этапе производится подгонка выбранного основного стратегического подхода (колонки 4 и 5) для обеспечения его соответствия *как* отраслевой окружающей

Примерная форма плана стратегических действий

1. Стратегическое видение и миссия

2. Стратегические цели
- Краткосрочные
- Долгосрочные

3. Финансовые цели
- Краткосрочные
- Долгосрочные

4. Общая стратегия бизнеса

5. Вспомогательные функциональные стратегии
- Производство
- Маркетинг и сбыт
- Финансы
- Трудовые ресурсы
- Прочее

6. Рекомендуемые действия
- Немедленные
- В долгосрочном плане

среде, *так* и конкурентному положению компании. Здесь необходимо убедиться в том, что: 1) подогнанные к ситуации компании аспекты предлагаемой стратегии хорошо соответствуют ее компетентности и конкурентным возможностям; 2) стратегия направлена на решение всех проблем, стоящих перед компанией.

При исключении слабых стратегий и взвешивании всех «за» и «против» наиболее привлекательных стратегий ответы на следующие вопросы часто указывают наиболее приемлемые пути движения вперед:

- Какой вид конкурентного преимущества компания реально могла бы получить и какие стратегические действия или подходы следует использовать для сохранения этого преимущества?
- Обладает ли компания организационными возможностями и финансовыми ресурсами для успешной реализации этих действий и подходов? Если нет, то могут ли они быть приобретены?
- Если конкурентное преимущество будет получено, то каким образом оно может быть защищено? Какую оборонительную стратегию необходимо будет использовать? Будут ли конкуренты контратаковать? Во что обойдется отражение их ударов?
- Имеются ли особо слабые конкуренты? Должна ли компания предпринять наступление для использования их слабостей? Какие наступательные действия необходимо будет осуществить?
- Какие дополнительные стратегические действия необходимо предпринять для противодействия движущим силам отрасли, конкретным угрозам и слабостям, а также для решения любых других проблем, связанных с деятельностью именно этой компании.

При разработке стратегических инициатив следует избегать некоторых ловушек:

- Разработка слишком амбициозного стратегического плана, который требует очень большого числа различных стратегических действий и/или переоценивает ресурсы и возможности компании.
- Выбор стратегии, которая требует радикального отхода от той базы, на которой были достигнуты прежние успехи компании. Радикальные стратегические изменения не должны отбрасываться автоматически, но их можно осуществлять только после тщательной оценки связанного с ними риска.
- Принятие стратегии, которая противоречит культуре организации и вступает в конфликт с моральными ценностями и философией большинства ее высших руководителей.

- Нежелание сделать окончательный *выбор* относительно того, как конкурировать. Стремление достигнуть конкурентного преимущества несколькими способами одновременно часто влечет за собой многочисленные компромиссы и несогласованные действия, в результате чего компания не реализует ни один из них и оказывается застрявшей в середине.

В табл. 6-3 показана приблизительная форма представления плана стратегических действий для недиверсифицированного предприятия.

Bleeke, Joel A. «Strategic Choices for Newly Opened Markets». *Harvard Business Review* 68, no. 5 (September–October 1990), pp. 158–65.

Bolt, James F. «Global Competitors: Some Criteria for Success». *Business Horizons* 31, no. 1 (January–February 1988), pp. 34–41.

Cooper, Arnold C., and Clayton G. Smith. «How Established Firms Respond to Threatening Technologies». *Academy of Management Executive* 6, no. 2 (May 1992), pp. 55–57.

D'Aveni, Richard A. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering.* New York: Free Press, 1994, chap. 3 and 4.

Feldman, Lawrence P., and Albert L. Page. «Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy». *Journal of Business Strategy* 5, no. 4 (Spring 1985), pp. 79–85.

Finkin, Eugene F. «Company Turnaround». *Journal of Business Strategy* 5, no. 4 (Spring 1985), pp. 14–25.

Gordon, Geoffrey L., Roger J. Calantrone, and C. Anthony di Benedetto. «Mature Markets and Revitalization Strategies: An American Fable». *Business Horizons* (May–June 1991), pp. 39–50.

Hall, William K. «Survival Strategies in a Hostile Enviroment». *Harvard Business Review* 58, no. 5 (September–October 1980), pp. 75–85.

Hamermesh, R. G., and S. B. Silk. «How to Compete in Stagnant Industries». *Harvard Business Review* 57, no. 5 (September–October 1979), pp. 161–168.

Heany, Donald F. «Businesses in Profit Trouble». *Journal of Business Strategy* 5, no. 4 (Spring 1985), pp. 4–13.

Hofer, Charles W. «Turnaround Strategies». *Journal of Business Strategy* 1, no. 1 (Summer 1980), pp. 19–31.

Lei, David. «Strategies for Global Competition». *Long Range Planning* 22, no. 1 (February 1989), pp. 102–109.

Mayer, Robert J. «Winning Strategies for Manufacturers in Mature Industries». *Journal of Business Strategy* 8, no. 2 (Fall 1987), pp. 23–31.

Ohmae, Kenichi. «The Global Logic of Strategic Alliances». *Harvard Business Review* 67, no. 2 (March–April 1989), pp. 143–54.

Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Free Press, 1980, chap. 9–13.

Porter, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations.* New York: Free Press, 1990, chap. 2.

Sugiura, Hideo, «How Honda Localized Its Global Strategy». *Sloan Management Review* 33 (Fall 1990), pp. 77–82.

Yip, George S. *Total Global Strategy.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1992, chap. 1, 2, 3, 5, and 7.

Zimmerman, Frederick M. *The Turnaround Experience: Real-World Lessons in Revitalizing Corporations.* New York: McGraw-Hill, 1991.

Стратегии диверсификации

...Покупать или не покупать — вот в чем вопрос.

Роберт Дж. Терри

Формирование стратегии — это осознанный поиск плана действий, который обеспечил бы создание конкурентных преимуществ бизнесов и объединил их.

Брюс Д. Хендерсон

В этой и последующих главах мы поднимемся выше по иерархической лестнице формирования стратегии. Мы перенесем внимание с формулирования стратегии для предприятия с одним видом бизнеса на формулирование стратегии для диверсифицированного предприятия. Поскольку диверсифицированная компания — это совокупность отдельных видов бизнеса, то формирование корпоративной стратегии требует анализа более обширной информации, чем при разработке стратегии одного вида бизнеса. На предприятии с одним видом бизнеса руководство должно рассматривать только одну отраслевую окружающую среду, и вопрос, связанный с тем, как в этой среде успешно конкурировать. На диверсифицированном предприятии руководители корпорации должны разрабатывать многоотраслевой план стратегических действий для некоторого числа отдельных видов бизнеса, конкурирующих в разнообразных экономических условиях.

Как описано в гл. 2, задача формирования стратегии диверсифицированной корпорации включает:

1. Принятие решения о продвижении компании в отрасли, выбранные для диверсификации (к основным стратегическим вариантам здесь относятся приобретение компании, работающей в целевой отрасли, создание совместного предприятия с другой компанией для входа в целевую отрасль, организация новой компании внутри корпорации с дальнейшим ее самостоятельным развитием).
2. Разработка плана действий, направленных на долгосрочное улучшение портфеля корпорации после осуществления диверсификации (укрепление существующих конкурентных позиций; ликвидация видов бизнеса, которые

больше не соответствуют долгосрочным управленческим планам, и добавление в портфель новых видов бизнеса).

3. Использование любых стратегических преимуществ, заключенных в портфеле, и превращение их в конкурентное преимущество.
4. Оценка перспектив прибыли каждого вида бизнеса и направление ресурсов корпорации на использование наиболее привлекательных стратегических возможностей.

Для решения этих четырех задач требуется много времени, и поэтому необходимо, чтобы руководители на уровне корпорации воздерживались от погружения во все детали разработки и реализации стратегии на уровне бизнеса. Вместо этого им следует делегировать основные полномочия в области стратегии руководителям подразделений.

В этой главе мы рассмотрим основные типы стратегий диверсифицированных корпораций и объясним, как компании могут использовать диверсификацию, чтобы создать или соединить конкурентоспособность каждого вида бизнеса. В главе 8 мы рассмотрим методы и процедуры оценки стратегической привлекательности портфеля диверсифицированной компании.

Большинство компаний начинают свою деятельность с небольших предприятий с одним видом бизнеса, обслуживающих местные или региональные рынки. В течение первых лет жизни компании номенклатура ее продукции ограничена, капитальная база слаба, а конкурентные позиции уязвимы. Обычно в стратегиях молодых компаний упор делается на рост объемов продаж, увеличение доли рынка и формирование приверженности потребителей к их продукции. Для обеспечения такого максимального роста, который допускается условиями, реинвестируются прибыли и осуществляются новые заимствования. Цены, качество, обслуживание и стимулирование сбыта все более приспосабливаются к потребностям покупателей. Номенклатура продукции расширяется, отвечая все более разнообразным запросам потребителей и используя все больше возможностей в области конечного ее применения.

На следующем этапе обычно начинают использоваться возможности территориального расширения рынка. Естественная последовательность географической экспансии начинается с местных рынков, переходит на региональный и национальный, а заканчивается на международном рынке, хотя степень проникновения может быть неодинаковой в различных регионах из-за колебаний потенциальных возможностей получения прибыли. Географическая экспансия может, конечно, остановиться задолго до распространения в глобальном или даже национальном масштабе из-за очень острой конкуренции, нехватки ресурсов или нерациональности дальнейшего расширения рынка.

Где-то на этом пути может стать стратегически актуальной вертикальная интеграция – либо назад, к источникам исходных материалов, либо вперед, к

конечным потребителям. Вообще вертикальная интеграция имеет стратегический смысл только тогда, когда позволяет значительно увеличить прибыльность и конкурентную силу компании.

До тех пор пока компания полностью занята только стремлением использовать многочисленные прибыльные возможности роста в своей отрасли, не возникает никакой необходимости в диверсификации. Но когда потенциал роста компании начинает убывать, она ставится перед стратегическим выбором: либо повысить агрессивность в борьбе с конкурентами за долю рынка, либо начать диверсификацию в другие области бизнеса. Вместе с решением о диверсификации встает вопрос: «Какого типа диверсификацию осуществлять и в каком масштабе?» Стратегические возможности всегда широко открыты. Компания может диверсифицироваться в тесно связанный или в полностью неродственный бизнес. Она может диверсифицироваться в незначительной степени (менее 10% общей выручки и прибыли) или существенно (свыше 50% выручки и прибыли). Она может попытаться проникнуть в один или два крупных новых вида бизнеса или в большое число малых видов бизнеса. А после того как диверсификация свершилась, может пройти много времени, прежде чем руководство решит отказаться или ликвидировать виды бизнеса, которые стали непривлекательными.

Диверсификация не должна становиться стратегическим приоритетом до тех пор, пока не начнут сокращаться возможности роста компании на ее основном рынке.

Компании, концентрирующие свою деятельность в одном виде бизнеса, могут добиваться выдающихся успехов в течение десятилетий, не прибегая к диверсификации для поддержания своего роста. Компании *McDonald's, Delta Airlines, Coca-Cola, Domino's Pizza, Apple Computer, Wal-Mart, Federal Express, Timex, Campbell Soup, Anheuser-Busch, Xerox, Gerber* и *Polaroid* завоевали высочайшую репутацию, работая в одном виде бизнеса. В некоммерческом секторе упор на один вид деятельности обеспечил успешную работу таких организаций, как Красный Крест, Армия спасения, Христианский детский фонд, Герлскауты США, «Фи-бета-каппа»* и Американский союз защиты гражданских свобод.

Концентрация в одном виде бизнеса (полностью или с небольшой долей диверсификации) имеет некоторые организационные и управленческие преимущества. Во-первых, работа в одном виде бизнеса снимает неопределенность при ответе на вопрос: «Кто мы и что мы делаем?» Силы *всей* организации действуют в *одном* направлении. При этом уменьшаются шансы на то, что время высших руководителей и ограниченные организационные ресурсы будут слишком распылены на многие виды деятельности. Предпринимательские усилия направлены исключительно на реализацию стратегии компании и конкурентного подхода, чувствительного к изменениям в отрасли и ответственного за «тонкую подстройку» к запросам потребителей.

Концентрация в одном виде бизнеса связана с важными организационными и управленческими преимуществами.

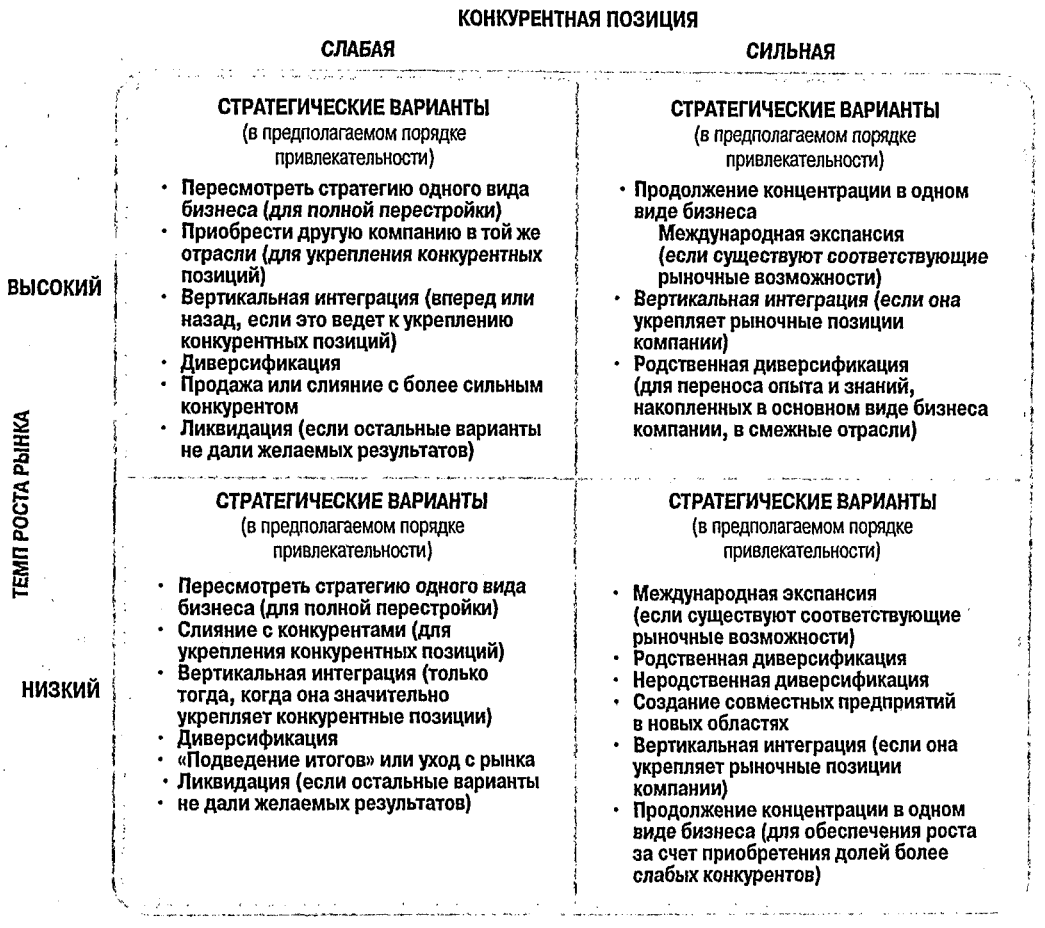
* Общество студентов и выпускников университетов США. – *Прим. пер.*

Все руководство компании, а особенно его высшее звено, могут иметь непосредственный контакт с основным бизнесом и быть глубоко знакомым с его работой. Большинство старших руководителей прошли все ступени служебной лестницы и обладают непосредственным опытом работы в данной отрасли. (В широко диверсифицированных корпорациях высшие руководители редко имеют возможность поработать более чем в одном-двух видах бизнеса, входящих в портфель корпорации.) Кроме того, концентрация в одной сфере деятельности энергичнее стимулирует руководителей к завоеванию более прочной долгосрочной конкурентной позиции в отрасли, чем к стремлению получить быстрые выгоды от манипуляций с активами корпорации с целью получения более высоких краткосрочных прибылей. Компания может использовать всю силу своих организационных ресурсов, чтобы добиться большего в том, что она делает. В таких условиях выше вероятность, что руководство овладеет важными знаниями и конкурентным опытом. Когда внимание руководства концентрируется в одном виде бизнеса, возрастает вероятность появления новых полезных идей относительно того, как усовершенствовать технологию производства, лучше удовлетворять запросы потребителей с помощью продукции с новыми свойствами и как повысить эффективность или обеспечить возможность индивидуализации по цепи издержек. Чем успешнее работает недиверсифицированная компания, тем больше у нее возможностей выгодно преобразовать накопленный опыт и знания в устойчивое конкурентное преимущество и лидирующее положение в отрасли.

Значительный риск концентрации в одном виде бизнеса является следствием того, что все «яйца сложены в одну корзину». Если в отрасли наблюдается спад или она переходит в разряд относительно непривлекательных, то перспективы компании становятся неопределенными и значительно труднее будет получать высокие прибыли. В периоды, когда происходит изменение потребностей, появляются принципиально новые технологические решения или товары-заменители, могут подрываться позиции некоторых компаний, занятых одним бизнесом, и тогда они могут просто исчезнуть с рынка. Например, обратите внимание на то, что произошло с компаниями, производящими электрические пишущие машинки, с развитием текстовых компьютерных программ или как повлияла разработка технологии компакт-дисков на рынок кассетных пленок и записей. Поэтому многие занятые одним бизнесом компании склоняются к диверсификации, когда их основной бизнес начинает демонстрировать признаки полного насыщения.

Для анализа ситуации, при которой диверсификация имеет стратегическое значение, рассмотрим рис. 7-1, на котором показаны различные конкурентные позиции и темпы роста рынка, в результате чего очерчиваются четыре различные стратегические ситуации, в которые может попасть недиверсифицированная компания[1]. Перед компанией, имеющей прочную конкурентную позицию на быстрорастущем

[1] C. Roland Christensen, Norman A. Berg and Malcolm S. Salter, *Policy Formulation and Administration*, 7th ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1976), pp. 16–18.



Приведение альтернатив стратегии корпорации в соответствие с ситуацией недиверсифицированной компании

рынке, стоят несколько логичных стратегических вариантов, лучший из которых в краткосрочном плане – это продолжение концентрации в одном виде бизнеса. С учетом высоких темпов роста отрасли (и следующей из этого долгосрочной привлекательности) для компании в таком положении целесообразно стремление к удержанию или увеличению своей доли рынка, дальнейшему повышению компетентности и продолжению капиталовложений, необходимых для обеспечения прочной позиции в отрасли. В некоторых случаях занимающая такое положение компания может рассмотреть возможности вертикальной интеграции, если она укрепит ее конкурентную позицию. Позднее, когда темп роста отрасли начнет замедляться, можно будет рассмотреть

Время диверсификации частично зависит от возможностей роста компании в своей отрасли и частично – от ее конкурентной позиции.

стратегию диверсификации для распределения риска и переноса накопленных опыта и знаний в близкий, *родственный* вид бизнеса.

Компания, имеющая слабую конкурентную позицию на быстрорастущем рынке, должна прежде всего задать себе следующие вопросы: 1) почему использование ее текущего рыночного подхода привело к слабой конкурентной позиции; 2) во что обойдется превращение в эффективного конкурента. Затем ей необходимо рассмотреть возможности обновления текущей конкурентной стратегии (с учетом быстрых темпов роста рынка). В условиях быстрорастущего рынка даже слабые компании могут улучшить свою работу и создать основу для построения более прочной рыночной позиции. Если компания молода и стремится к росту, она обычно имеет большие шансы выжить на быстрорастущем, имеющем множество желающих захватить свою долю рынке, чем в стабильной или затухающей отрасли. Однако если компания, имеющая слабые позиции на быстрорастущем рынке, испытывает нехватку ресурсов и опыта, то лучший выбор для нее — слияние либо с другой компанией отрасли, обладающей тем, чего ей не хватает, либо с компанией из другой отрасли, имеющей средства и ресурсы для поддержания ее развития. Вертикальная интеграция — вперед, назад или в обе стороны — хороший вариант для имеющей слабые позиции компании, когда она может материально укрепить ее конкурентные позиции. Еще один вариант — это диверсификация в родственные и неродственные отрасли (если имеются соответствующие финансовые возможности). Если все перечисленные варианты не дают желаемых результатов, то последним активным стратегическим выбором остается закрытие бизнеса в случае диверсифицированной корпорации или его ликвидация в случае недиверсифицированной компании. Хотя из-за большого потенциала роста рынка закрытие бизнеса может показаться слишком радикальным действием, компания, не способная получить прибыль в условиях бума на рынке, вероятнее всего, вообще не способна получать прибыль, особенно тогда, когда конкуренция обострится или условия рынка ухудшатся.

Компания со слабыми позициями на относительно медленно растущем рынке должна рассмотреть следующие варианты: 1) принятие мер к созданию более привлекательной конкурентной позиции; 2) слияние компании с конкурентом или ее продажу для создания более прочной базы для конкуренции; 3) диверсификацию в родственные или неродственные отрасли, если для этого имеются адекватные ресурсы; 4) интеграцию вперед или назад, если такие действия увеличат прибыль и долгосрочную конкурентную силу; 5) реализацию стратегии «подведения итогов» и уход с рынка; 6) ликвидацию бизнеса путем его продажи или прекращения деятельности.

Компании, имеющие прочные конкурентные позиции на медленно растущем рынке, являются первыми кандидатами на диверсификацию в новые отрасли.

Компания с сильными позициями в медленно растущей отрасли должна рассмотреть возможность изъятия средств из существующего бизнеса для финансирования стратегии диверсификации. Наилучшим вариантом обычно является диверсификация в такие отрасли, где компания может использовать свою компетентность и конкурентную силу. Однако если ни одна из возможностей диверсификации в родственные отрасли не обладает привлекательными перспективами получения прибыли, то следует рассмотреть диверсификацию в неродственный бизнес. Другая логичная возможность — созда-

ние совместных предприятий с другими организациями в новых областях деятельности. Вертикальная интеграция является последним вариантом (так как она не означает спасения от медленного роста отрасли) и имеет стратегический смысл только тогда, когда обещает значительный выигрыш в прибылях. За исключением тех случаев, когда в отрасли имеются важные растущие *сегменты*, заслуживающие дальнейших инвестиций и расширения бизнеса, сильные компании на медленно растущем рынке обычно свертывают инвестиции в текущий бизнес с целью освобождения средств для новых сфер деятельности.

Поэтому *время диверсификации* частично является функцией конкурентной позиции компании, а частично функцией остающихся возможностей в старой отрасли. Практически невозможно указать точку, в которой компании, относящиеся к одной отрасли, должны начать диверсификацию. Фактически компании, работающие в одной отрасли, должны осознанно выбрать различные подходы к диверсификации и начать их реализацию в различное время.

Важнейшая цель корпоративной диверсификации – повышение биржевой стоимости акции. Для того чтобы диверсификация повысила биржевую стоимость акции, корпоративная стратегия должна делать больше, чем просто диверсифицировать предпринимательский риск компании путем инвестирования в более чем одну отрасль. Акционеры сами могут добиться такой же диверсификации своего риска покупкой акций компаний из различных отраслей экономики. *Строго говоря, диверсификация не создает биржевой стоимости акций до тех пор, пока диверсифицируемая группа видов бизнеса не начинает работать лучше под общим корпоративным зонтиком, чем каждый бизнес работал бы независимо.* Например, если компания *A* диверсифицируется приобретением компании *B* и если совокупная прибыль диверсифицированных компаний *A* и *B* в течение ряда лет не будет выше, чем сумма прибылей, зарабатываемых каждой компанией отдельно, можно утверждать, что диверсификация бизнеса *A* в бизнес *B* не принесла акционерам дополнительной стоимости. Акционеры компании *A* сами могли бы достичь такого результата (2 + 2 = 4), купив акции компании *B*. Биржевая стоимость акций *не будет* создаваться диверсификацией до тех пор, пока не возникнет эффект 2 + 2 = 5 в результате того, что бизнесы начнут работать вместе как одна фирма лучше, чем они работали бы самостоятельно как независимые компании.

Для создания биржевой стоимости акций диверсифицированная компания должна объединить такие бизнесы, которые могут работать под общим руководством лучше, чем они работали как отдельные предприятия.

Проблема точной проверки того, повысит ли диверсификация биржевую стоимость акций, состоит в необходимости вынести умозрительное суждение о том, насколько хорошо будет работать диверсифицированный бизнес. Сравнения действительных показателей работы с гипотетическими, отражающими ту работу, которая могла бы быть выполнена при определенных обстоятельствах, никогда не бывают вполне удовлетворительными и, кроме того, они представляют собой оценки, сделанные до наступления фактических событий. Руководители, формулирующие стратегии, должны принимать решения о диверсификации на основе ожиданий, однако не следует исключать попытки оценить влияние конкретного действия на биржевую стоимость акций. Корпоративные стратегии позволяют оценить, способно ли данное действие повысить рыночную стоимость акций, с помощью трех тестов[2]:

1. **Тест на привлекательность.** Выбранная для диверсификации отрасль должна быть настолько привлекательной, чтобы устойчиво давать высокие доходы на инвестиции. Привлекательность какой-либо отрасли зависит в основном от наличия благоприятных конкурентных условий и рыночной окружающей среды, подходящей с точки зрения долгосрочной прибыльности. Такие индикаторы, как быстрый рост или интересная продукция, не являются надежными признаками привлекательности.
2. **Тест на стоимость входа.** Стоимость входа в целевую отрасль не должна быть настолько высокой, чтобы погасить потенциал хорошей прибыльности. Однако здесь может иметь место ситуация, называемая «Уловкой 22»[3]. Чем более привлекательна отрасль, тем выше может быть стоимость проникновения в нее. Барьеры перед начинающими компаниями почти всегда высоки. В противном случае, т.е. в случае низких барьеров, под натиском желающих занять место на новом рынке отрасль быстро потеряла бы потенциал высокой прибыльности. Таким образом, приобретение компании, уже работающей на рынке, обычно может быть осуществлено только за высокую цену из-за привлекательности отрасли. Дорогой вход подрывает потенциал роста рыночной стоимости акций.
3. **Тест на улучшение.** Диверсифицированная компания должна добавить определенное конкурентное преимущество тому бизнесу, в который она входит, или новый бизнес должен предоставить дополнительное конкурентное преимущество прежнему бизнесу компании. Возможность создать устойчивую конкурентоспособность там, где ее раньше не было, означает, что существует также возможность повысить прибыльность и рыночную стоимость акций.

Диверсификационные действия, удовлетворяющие условиям всех перечисленных тестов, имеют большой потенциал для обеспечения долгосрочной высокой биржевой стоимости акций.

[2] Michael E. Porter, «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review* 45, no. 3 (May–June), pp. 46–49.

[3] По названию романа Дж. Хеллера «Уловка 22», в котором описывается ситуация, замкнутая в порочном круге. — *Прим. пер.*

После принятия решения о диверсификации следует выбрать один из нескольких альтернативных путей. Существует множество различных стратегических подходов. На рис. 7-2 показаны пути, которыми может пойти компания при переходе от единичного бизнеса к диверсифицированному предприятию. Стратегии вертикальной интеграции могут участвовать в этом процессе в зависимости от степени, с которой интеграция вперед или назад укрепляет конкурентную позицию первой компании или помогает ей сохранить уже имеющуюся конкурентоспособность. Когда диверсификация становится серьезным стратегическим выбором, необходимо принять решение о том, как она будет осуществлена: с родственными видами бизнеса, с неродственными или при сочетании этих двух случаев. После осуществления диверсификации задача руководства будет заключаться в определении того, каким образом управлять видами бизнеса, в которые компания сделала капиталовложения. Шесть альтернативных стратегий показаны в последней рамке на рис. 7-2.

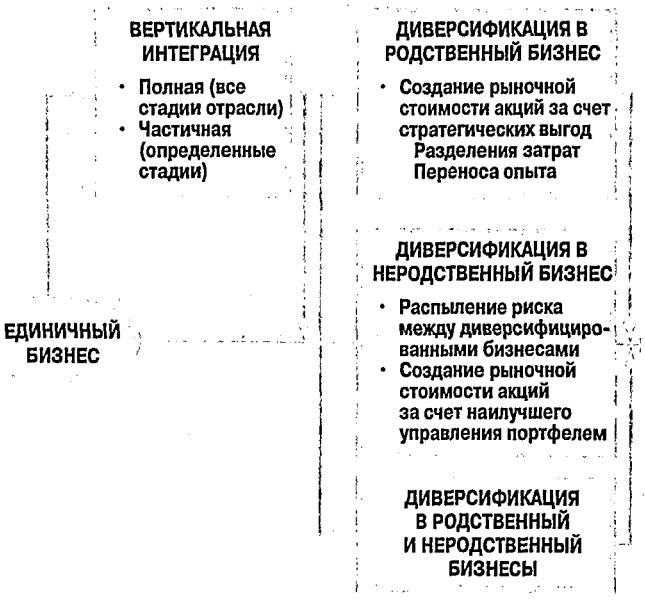
Вы сможете легче понять те стратегические проблемы, с которыми сталкиваются руководители при создании и управлении диверсифицированным бизнесом, если рассмотрите шесть стратегий диверсификации:

1. Стратегии внедрения в новые отрасли. Приобретение, создание новой компании и совместное предприятие.
2. Стратегии родственной диверсификации.
3. Стратегии неродственной диверсификации.
4. Стратегии исключения и ликвидации.
5. Стратегии обновления компании, сокращения и реструктуризации.
6. Стратегии многонациональной диверсификации.

Первые три пункта определяют пути диверсификации, а последние – стратегии укрепления позиций и улучшения работы уже диверсифицированных компаний.

Вход в новый бизнес может иметь одну из трех форм: приобретение, создание новой компании внутри старой и совместное предприятие. *Приобретение уже существующего бизнеса* – это наиболее популярное средство диверсификации в другую отрасль, преимущество которого заключается в наиболее быстром выходе на целевой рынок[4]. В то же время этот способ помогает проводящей диверсификацию компании преодолеть такие барьеры на входе, как необходимость: приобретения технологического опыта; установления взаимоотношений с поставщиками; достижения такой величины, которая позволила бы повысить эффективность и добиться удельных затрат на единицу продукции, соответствующих показателям конкурен-

[4] В последние годы поглощение компаний путем скупки их акций на рынке стало горячо обсуждаемым, а иногда и осуждаемым подходом к приобретению компаний. Термин *поглощение* означает попытку (часто неожиданную) одной фирмы приобрести право собственности или контроль над другой против желания руководства последней (и возможно, некоторых из ее акционеров).



Действия, направленные на осуществление диверсификации, должны включать одно или несколько из перечисленных ниже действий:

- Слияние или поглощение
- Работа новых собственных бизнесов без какого-либо начального преимущества
- Создание совместного предприятия

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПОСЛЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

- **Осуществлять новые приобретения (или слияния)**
  - **Для создания позиций в новых родственных или неродственных отраслях**
  - **Для укрепления позиции бизнесов в тех отраслях, в которых они уже имеют свою долю**
- **Удалять некоторые бизнесы**
  - **Для исключения слабых бизнесов из портфеля**
  - **Для исключения бизнесов, которые больше не соответствуют стратегии компании**
- **Реструктуризировать состав всего портфеля, если многие бизнесы работают плохо**
  - **Путем продажи некоторых бизнесов**
  - **Путем использования средств от ликвидации бизнесов и заимствований для новых приобретений**
- **Сокращать или сужать базу диверсификации**
  - **Путем удаления слабых бизнесов**
  - **Путем удаления неосновных бизнесов**
  - **Путем удаления одного или нескольких основных бизнесов**
- **Становиться многонациональным многопрофильным предприятием**
  - **Чтобы успешно конкурировать на основных рынках с многонациональными соперниками**
  - **Чтобы получить стратегические преимущества и добиться конкурентоспособности с помощью многонациональной диверсификации**
- **Ликвидировать или закрыть приносящие убытки бизнесы, которые нельзя продать**

тов, осуществления значительных затрат на рекламу и продвижение продукции для приобретения известности на рынке, признания продукции и обеспечения необходимого объема сбыта. Во многих отраслях создание нового предприятия и попытки приобретения знаний, ресурсов, достаточного масштаба производства и рыночной репутации, необходимых для того, чтобы стать эффективным конкурентом, могут потребовать многих лет и решения всех проблем, связанных с созданием и введением в действие нового предприятия.

Однако нахождение именно той компании, которую следует приобрести, часто оказывается очень трудной задачей[5]. Серьезная дилемма, встающая перед компанией, намеревающейся совершить покупку, заключается в выборе между успешной, но дорогостоящей компанией, и едва выживающей, но дешевой компанией. Если покупатель мало знает о другой отрасли, но обладает солидным капиталом, то для него лучшим выбором будет приобретение надежных фирм с хорошими позициями на рынке, если, конечно, цена не окажется неразумно высокой. Однако если покупатель видит перспективные пути преобразования слабой фирмы в сильную, имеет для этого деньги, ноу-хау и терпение, то слабая компания может оказаться лучшим объектом для долгосрочных инвестиций.

Одним из наиболее крупных препятствий для вхождения в привлекательную отрасль при приобретении компании являются трудности поиска такой компании, цена которой удовлетворяла бы тесту на стоимость входа.

Тест на стоимость входа требует, чтобы ожидаемый поток прибыли приобретаемого бизнеса создавал привлекательный доход на общие затраты на покупку и на любые новые капиталовложения, необходимые для поддержания или расширения его деятельности. Высокая цена покупки может сделать невозможным или очень трудным выполнение условий теста. Например, предположим, что цена приобретения компании составляет 3 млн долл. и бизнес вырабатывает прибыль после уплаты налогов в размере 200 тыс. долл. на вложенный в акции 1 млн долл. (20% годовой доход). Простые арифметические вычисления показывают, что прибыли приобретаемого бизнеса должны быть увеличены в три раза, чтобы покупатель мог заработать те же 20% прибыли на 3 млн долл., затраченных на покупку, которые прошлый владелец получил со своего 1 млн долл., вложенного в акции. Увеличение прибылей фирмы с 200 до 600 тыс. долл. может потребовать нескольких лет, а также дополнительных инвестиций, на которые покупатель также должен будет получить 20%-ный доход. Поскольку владельцы успешно работающих и растущих компаний обычно требуют такую цену, которая отражает перспективы получения прибыли в будущем, при подобных покупках обычно бывает довольно легко не выполнить тест на стоимость входа. Стремящаяся к диверсификации компания не должна рассчитывать на то, что она сможет купить желаемую компанию в привлекательной отрасли по цене, которая еще будет допускать адекватные доходы на инвестиции.

Диверсификация может осуществляться путем *создания новой компании* «под зонтиком» всей корпорации для участия в конкуренции на желаемом рынке. Новая организация должна не только преодолеть барьеры на входе, но и осуществить капиталовложения в новые производственные мощности, наладить снабжение,

[5] Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), pp. 354–355.

нанять и подготовить персонал, создать каналы распределения, расширить потребительскую базу и т.д. Вообще говоря, создание новой компании для выхода на рынки новой отрасли наиболее благоприятно, когда: 1) имеется достаточно времени для полного ввода ее в действие; 2) действующие на рынке компании, скорее всего, будут слабо и неэффективно реагировать на попытки новичка расколоть рынок; 3) такой выход на рынок требует меньших затрат, чем приобретение компании; 4) компания уже имеет все или бóльшую часть тех знаний и опыта, которые нужны для эффективной конкуренции; 5) создание новых производственных мощностей не окажет отрицательного влияния на баланс спроса и предложения в отрасли; 6) в целевой отрасли имеется множество относительно мелких фирм, и поэтому новой компании не будут непосредственно противостоять крупные и более сильные соперники[6].

Наиболее существенными недостатками выхода в новую отрасль путем создания внутри компании новой фирмы являются затраты на преодоление барьеров для входа, а также дополнительное время, необходимое для создания прочной и прибыльной конкурентной позиции.

Совместные предприятия являются удобным способом получения доступа к новым бизнесам, по крайней мере, в ситуациях трех типов[7]. Во-первых, совместные предприятия — это хорошая организационная форма для осуществления такой деятельности, которая является неэкономичной или слишком рискованной для одной компании. Во-вторых, совместные предприятия имеют смысл, когда объединение ресурсов и опыта двух или нескольких независимых компаний создает организацию, обладающую всем необходимым, чтобы стать мощным конкурентом. В этом случае каждый из партнеров привносит знания и ресурсы, которых нет у других и которые необходимы для достижения успеха. В-третьих, совместные предприятия с иностранными партнерами порой единственный или наилучший путь преодоления импортных квот, тарифов, национальных и политических интересов, культурных преград. Экономические, конкурентные и политические реалии национальной окружающей среды часто требуют того, чтобы иностранная компания для получения доступа на национальный рынок другой страны объединялась с компанией из этой страны. Местные партнеры создают для иностранных компаний преимущества, заключающиеся в знании местных условий, предоставлении управляющего и маркетингового персонала, а также в доступе к каналам распределения. Однако в таких совместных предприятиях часто возникают трудные вопросы, а именно: как разделить работу между партнерами и кто должен осуществлять эффективное управление[8]. Конфликты между иностранными и местными партнерами могут возникать, когда неизвестно следующее: нужно ли использовать местные сырьевые материалы или лучше ввозить иностранные, какую часть продукции следует экспортировать, чему должны соответствовать технологические процессы — стандартам иностранной компании или местным нормам, кто будет иметь контроль над потоками денежных средств и как лучше распределять прибыли.

[6] Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), pp. 344–345.

[7] Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), pp. 720–724. Стратегические альянсы предполагают в основном получение тех же преимуществ, что и совместные предприятия, однако предоставляют меньшие возможности для входа в новый бизнес.

[8] Porter, *Competitive Strategy,* p. 340.

При выборе отрасли для диверсификации существуют две возможности: диверсификация в *родственные* и *неродственные* нынешнему основному бизнесу компании отрасли. Стратегия родственной диверсификации означает внедрение в бизнесы, обладающие определенным «стратегическим соответствием». *Стратегическое соответствие* существует, когда различные бизнесы имеют достаточно родственные производственные циклы, из чего следуют важные возможности для: 1) переноса квалификации и опыта с одного бизнеса на другой; 2) совмещения родственных подразделений отдельных бизнесов с целью снижения издержек[9]. *Диверсифицированная компания, использующая взаимосвязанность производственных циклов и извлекающая преимущества из стратегического соответствия, достигает большей общей производительности, чем сумма производительностей, которые имели бы бизнесы, если бы работали независимо друг от друга.* Наличие стратегического соответствия внутри диверсифицированного портфеля бизнесов в сочетании с энергией и квалификацией руководства корпорации в деле извлечения преимуществ от взаимодействия позволяет получить эффект родственной диверсификации (2 + 2 = 5), который становится основой конкурентоспособности. Чем больше преимущества стратегического соответствия, тем большее конкурентное преимущество создает родственная диверсификация и тем в большей степени этот ее вид удовлетворяет условиям теста на улучшение при создании рыночной стоимости акции.

Родственная диверсификация предполагает вступление в бизнес, цепь издержек которого обладает привлекательным стратегическим соответствием.

Отношения стратегического соответствия могут создать возможности для обмена технологиями, создания общего «банка» рабочей квалификации и общих профессиональных требований, использования общих поставщиков и источников сырья, совместного изготовления деталей и комплектующих изделий, использования аналогичных производственных методов и управленческого ноу-хау, применения одинаковых видов маркетинга и общих систем сбыта, привлечения одних и тех же оптовых и розничных дилеров, совместного ведения послепродажного обслуживания или получения преимуществ и синергетического эффекта от общей торговой марки. Соответствие или родственность могут проявиться в любой точке цепи издержек. Отношения стратегического соответствия важны потому, что они предоставляют возможности для снижения затрат, переноса технологии или производственного опыта, дополнительной дифференциации или получения преимуществ от использования торговой марки. Все перечисленное

Родственную диверсификацию делает привлекательной возможность превратить стратегическое соответствие в конкурентное преимущество.

[9] Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), pp. 318–319 and pp. 337–353; Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist* (New York: Penguin Books, 1983), pp. 121–124; Porter, «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», pp. 53–57.

создает пути для приобретения конкурентного преимущества над соперниками, которые не осуществили диверсификации вообще или провели ее так, что не смогли получить доступа к преимуществам стратегического соответствия.

К наиболее широко используемым подходам родственной диверсификации можно отнести:

- Вход в такие бизнесы, в которых может быть использован уже имеющийся персонал, занятый сбытом, рекламой и распределением (хлебопекарная компания приобретает производство крекеров и сухих соленых завтраков).
- Использование близких технологий (производитель посевного материала и удобрений для сельского хозяйства диверсифицируется в производство инсектицидов и средств борьбы с болезнями растений).
- Перенос ноу-хау и опыта из одной отрасли в другую (успешный продавец гамбургеров приобретает сеть специализированных магазинов по продаже быстрых мексиканских блюд).
- Перенос торговой марки компании и ее репутации у потребителей на новую продукцию или услугу (производитель автомобильных шин диверсифицируется в авторемонт).
- Приобретение такого единственного нового бизнеса, который улучшит положение компании в ее старом бизнесе (телевизионная компания приобретает спортивную команду или киностудию для создания своих оригинальных программ).

Примеров родственной диверсификации можно привести множество. Компания *BIC Pen* – пионер в области производства дешевых одноразовых шариковых ручек – использовала свою компетентность при изготовлении и продаже дешевой продукции в массовых количествах в качестве основы для диверсификации в производство одноразовых зажигалок и бритвенных станков с лезвиями, которые для успеха требуют обладания ноу-хау в области производства с низкими издержками и грамотного маркетингового персонала. Компания *Tandy Corp.* осуществила родственную диверсификацию, когда в сети ее магазинов *Radio Shack*, помимо всегда ранее продаваемой радио- и стереоаппаратуры, появились телефоны, переговорные устройства, калькуляторы, часы, электронные и микропроцессорные игрушки, персональные компьютеры и их периферийные устройства. Стратегия компании *Tandy* заключалась в использовании доступа к тысячам магазинов *Radio Shack*, чтобы стать крупнейшим в мире розничным продавцом электронной аппаратуры частным потребителям. Компания *Philip Morris* – крупнейший производитель сигарет – использовала стратегию родственной диверсификации, когда приобретала компании *Miller Brewing, General Foods* и *Kraft* и переносила опыт своей работы на рынке табачных изделий на маркетинг пива и пищевых продуктов. Компания *Lockheed* реализовала стратегию родственной диверсификации на основе запросов потребителя, создав предприятия, поставляющие Министерству обороны США реактивные снаряды, ракетные двигатели, самолеты, электронное оборудование, корабли, и осуществляя контрактные научные исследования и разработки в области военной техники. Номенклатура продукции компании *Procter & Gamble* включает арахисовое масло *Jif*, сухие смеси для тортов *Duncan Hines*, кофе *Folger*, стиральный порошок *Tide*, растительное масло *Crisco*, зубную пасту *Crest*, мыло *Ivory*, туалетные салфетки *Charmin* и шампунь *Head and Shoulders* – вся эта продукция относится к различным бизнесам, которые имеют своих конкурентов и к

Примеры компаний со стратегиями родственной диверсификации

Ниже приведены портфели бизнесов четырех компаний, осуществляющих одну из форм родственной диверсификации.

Gillette

- Лезвия и бритвы
- Гигиено-косметические средства (дезодоранты *Right Guard*, средства для ухода за волосами *Silkience*, кремы для бритья *Foamy*, шариковые дезодоранты *Dry Idea, Soft & Dry*, зубные щетки *Oral-B*, средства ухода за волосами *White Rain, Toni*)
- Средства для письма и канцелярские товары (ручки *Paper Mate*, корректирующие составы *Liquid Paper*, ручки *Waterman*)
- Электробритвы *Braun*, бигуди без кабеля, кофеварки, будильники и электрические зубные щетки.

PepsiCo

- Безалкогольные напитки (*Pepsi, Mountain Dew, Slice*)
- Жареные цыплята по-кентуккски
- Сеть кафе быстрого обслуживания *Pizza Hut*
- Сеть закусочных быстрого питания с мексиканской кухней *Taco Bell*
- Хрустящие палочки и чипсы, выпускаемые компанией *Frito-Lay*
- Безалкогольные напитки *7UP*, продаваемые за границей

Philip Morris

- Сигареты (*Marlboro, Virginia Slims, Benson & Hedges и Merit*)
- Пивоваренная компания *Miller Brewing*
- Компания *Kraft General Foods* (кофе *Maxwell House*, растворимый кофе без кофеина *Sanka*, мясная гастрономия *Oscar Mayer*, растворимый концентрат фруктовых прохладительных напитков *Kool-Aid*, порошковые полуфабрикаты желе и муссов *Jell-O*, крупы *Post*, замороженные продукты *Birds-Eye*, сыры *Kraft*, молочные продукты *Sealtest*, мороженое *Breyer's*)
- Управляющая недвижимостью компания *Mission Viejo Realty*

Johnson & Johnson

- Продукция для младенцев (присыпки, шампуни, масло, лосьоны)
- Одноразовые подгузники
- Перевязочные материалы
- Гигиенические средства для женщин *Stayfree, Carefree, Sure & Natural* и *Modess*
- Тайленол
- Лекарства, продаваемые по рецептам
- Хирургические и больничные средства
- Материалы для стоматологии
- Пероральные контрацептивы
- Продукты питания и лекарства для животных

Источник: Годовые отчеты компаний.

которым предъявляются совершенно различные производственные требования. Однако все производства компании *Procter & Gamble* все еще остаются в рамках родственной диверсификации, потому что их продукция проходит через одни оптовые каналы распределения, продается в одних магазинах одним и тем же покупателям, рекламируется одинаковыми методами и требует одной и той же маркетинговой и сбытовой квалификации. В иллюстративной вставке 22 показаны портфели бизнесов нескольких компаний, осуществляющих стратегию родственной диверсификации.

Очевидно, что родственная диверсификация обладает значительной привлекательностью. Она позволяет сохранить единство бизнеса, получить конкурентное преимущество от переноса опыта и квалификации, диверсифицировать риск инвестора на более широкой предпринимательской базе.

Стратегическое соответствие между родственными бизнесами создает потенциал конкурентоспособности благодаря возможности: а) снижения издержек; б) эффективного переноса квалификации, технологического опыта или управленческого ноу-хау из одного бизнеса в другой; в) благодаря возможности использования общей торговой марки.

Диверсификация в такой бизнес, технологии, производственные мощности, функциональные службы и каналы распределения которого могут использоваться совместно, способна привести к снижению издержек благодаря эффекту масштаба. *Эффект масштаба* всегда имеет место там, где работа двух или нескольких бизнесов при централизованном управлении требует меньших издержек, чем при независимой работе этих бизнесов. Экономия при совместной работе группы бизнесов или производственных линий возникает в результате реализации возможностей совместного использования ресурсов или производственных мощностей в любом месте соответствующих производственных циклов бизнесов, а также в результате совместного использования общепризнанной торговой марки. Чем больший эффект масштаба связан с диверсификацией компании в определенный бизнес, тем большие имеются возможности для создания конкурентоспособности на базе низких издержек.

***Эффект масштаба* возникает в результате снижения затрат при работе двух или более бизнесов под единым корпоративным руководством. Возможности для экономии издержек могут возникнуть в результате взаимоотношений в любой точке производственных циклов.**

Перенос опыта и знаний, а также совместное использование мощностей позволяют диверсифицированной компании получить от бизнесов большую прибыль, чем в том случае, когда они работают самостоятельно. Это и есть эффект масштаба. Ключом к совместному использованию мощностей, переносу квалификации и опыта, следовательно, и к экономии издержек является диверсификация в бизнес со стратегическим соответствием. Хотя отношения стратегического соответствия могут возникнуть в любой точке производственного цикла, в большинстве случаев их можно отнести к трем широким основным категориям.

Соответствие родственных рынков. Когда производственные циклы разных бизнесов совмещаются таким образом, что их продукция предназначена для одних и тех же потребителей, распределяется через общие сети дилеров и розничных продавцов или продвигается на рынок аналогичными методами, можно сказать, что бизнесы обладают *стратегическим соответствием родственных рынков.* Из стратегического соответствия родственных рынков вытекают различные возможности экономии затрат (или эффекты масштаба): использование единой сбытовой службы для всех родственных продуктов вместо отдельных сбытовых служб для каждого бизнеса, пропаганда родственных изделий в одних рекламных объявлениях или

печатных материалах, применение общей торговой марки, координация отгрузки и доставки, объединение послепродажного обслуживания и ремонта, координация процессов оформления заказов и выписки счетов, проведение общих рекламных мероприятий (распространение зачетных купонов, бесплатных и пробных образцов, введение специальных сезонных цен и т.д.) и комбинирование дилерских сетей. Такое стратегическое соответствие родственных рынков обычно позволяет компании сэкономить на стоимости маркетинга, продаж и распределения.

Кроме эффекта масштаба, стратегическое соответствие родственных рынков может создать возможности для переноса знаний и опыта в области сбыта, рекламы, продвижения товаров на рынок и индивидуализации продукции от одного бизнеса к другому. Более того, торговая марка компании и ее репутация часто переносятся с одного товара на другой. Признанная в области мотоциклов и автомобилей торговая марка компании *Honda* обеспечила доверие и признание ее продукции без значительных затрат на рекламу при выходе на рынок газонокосилок. Высокая репутация компании *Canon* в области фотоаппаратуры оказалась конкурентным активом, способствующим ее диверсификации в область копировального оборудования. Торговая марка *Panasonic* в области бытовой электроники (радио- и телевизионная аппаратура) была легко перенесена на микроволновые печи, сделав проще и дешевле диверсификацию компании на рынке микроволновых печей.

Производственное соответствие. Различные бизнесы обладают *производственным соответствием*, когда создается потенциал для совместного использования мощностей или квалификации либо обмена ими при приобретении материалов, осуществлении научных исследований и разработок, освоении новой технологии, производстве деталей, окончательной сборке изделий или выполнении функций административной поддержки. Наличие производственного соответствия обычно предоставляет возможности для сокращения издержек, вытекающих из экономии от преобразования небольших мощностей в крупномасштабные производства (эффект масштаба) и сокращения затрат благодаря совместному использованию мощностей (эффект кооперации). Чем большая доля затрат относится к совместному производству, тем более значительной будет экономия издержек и тем большее преимущество получит компания. При производственном соответствии главные возможности переноса квалификации и опыта обычно связаны с ситуациями, когда технологический или производственный опыт одного бизнеса может с прибылью использоваться в другом.

Управленческое соответствие. Этот тип соответствия возникает, когда работа различных видов бизнеса связана с приблизительно одинаковыми предпринимательскими, административными и производственными проблемами, что позволяет переносить управленческое ноу-хау с одного бизнеса на другой. Такой перенос управленческого опыта может осуществляться в любой точке цепи издержек. Компания *Ford* перенесла свой опыт управления финансами и кредитами в автомобильной промышленности на работу ссудо-сберегательных ассоциаций, когда приобрела несколько таких ассоциаций во время кризиса этих финансово-кредитных учреждений в 1989 г. Компания *Emerson Electric* перенесла свой опыт низкозатратного производства, когда приобрела производящую цепные пилы компанию *Beaird-Poulan*. Перенос управленческого ноу-хау позволил разработать новую стра-

тегию для компании *Beaird-Poulan*, изменить методы разработки и производства цепных пил и создать условия для использования новых методов ценообразования и распределения.

Использование выгод стратегического соответствия. Диверсифицироваться в отрасли со стратегическим соответствием — это только половина дела, необходимо практически использовать выгоды от этого. Извлечение выгод из совместного использования мощностей можно осуществить путем объединения родственных служб в одно функциональное подразделение и координации работ, чтобы можно было получить экономию затрат (или преимущества от дифференциации). Объединение функций и координация могут потребовать расходов на реорганизацию, и руководители должны установить, что выгоды от *определенной* централизации стратегического управления достаточно велики, чтобы компенсировать потерю самостоятельности некоторыми бизнесами. Аналогично этому, когда перенос опыта является основой стратегического соответствия, руководство должно найти способ сделать такой перенос эффективным, не лишившись при этом большого числа квалифицированных работников, имеющих опыт в бизнесе. Чем в большей степени стратегия диверсификации компании связана с переносом опыта, тем больший и более квалифицированный коллектив специализированных работников она должна иметь не только для обеспечения нового бизнеса, но и для достижения такого уровня мастерства, который позволил бы создать конкурентное преимущество.

Конкурентное преимущество, получаемое в результате стратегического соответствия между бизнесами, увеличивает потенциал отдельных бизнесов. Этот дополнительный источник конкурентного преимущества позволяет родственной диверсификации создать эффект 2 + 2 = 5 для рыночной стоимости акций.

Несмотря на преимущества стратегического соответствия, связанные с родственной диверсификацией, многие компании выбирают стратегии неродственной диверсификации, демонстрируя тем самым готовность диверсифицировать в *любую отрасль* с хорошими перспективами получения прибыли. Руководители корпораций не предпринимают сознательных попыток поиска таких видов бизнеса, которые обладали бы стратегическим соответствием с другими видами бизнеса корпорации. Хотя компании, стремящиеся к неродственной диверсификации, и могут предпринять попытки убедиться в том, что их диверсификационные цели соответствуют требованиям тестов на привлекательность и стоимость входа, условия, необходимые для выполнения теста на улучшение, либо не принимаются во внимание, либо им

Стратегия неродственной диверсификации предполагает проникновение в любые отрасли и бизнесы, обещающие *финансовые выгоды*. Использование взаимоотношений стратегического соответствия является вторичным.

придается второстепенное значение. Решения по диверсификации в ту или иную отрасль являются результатом поиска «хороших» компаний для приобретения. *Основная предпосылка неродственной диверсификации заключается в том, что любая компания, которая может быть куплена на выгодных финансовых условиях и которая имеет удовлетворительные перспективы прибыли, представляет собой хороший объект для диверсификации.* Однако много времени и сил уйдет на поиск и изучение кандидатов на покупку. Обычно руководители корпораций отбирают компании-кандидаты по следующим критериям:

- Отвечает ли бизнес задачам корпорации, с точки зрения прибыльности и дохода на инвестицию?
- Потребует ли новый бизнес значительных вливаний капитала для замены основных фондов, их увеличения и обеспечения оборотными средствами?
- Имеет ли бизнес в своей отрасли значительный потенциал роста?
- Достаточно ли велик бизнес, чтобы вносить заметный вклад в результаты работы материнской компании?
- Достаточен ли его потенциал для того, чтобы решить проблемы, которые могут возникнуть в результате трудовых конфликтов или неблагоприятных решений правительства относительно безопасности продукции или охраны окружающей среды?
- Какова защищенность отрасли в случае спада, инфляции, ввода высоких учетных ставок или изменения политики правительства?

Иногда компании, использующие стратегии неродственной диверсификации, концентрируют свое внимание на таких компаниях – кандидатах на приобретение, которые предлагают возможности быстрого достижения финансовой выгоды из-за их «особого положения». Три типа бизнесов могут представлять интерес с этой точки зрения:

- *Компании, активы которых недооценены.* Возможности заключаются в приобретении таких компаний по цене ниже рыночной и получении финансового выигрыша при перепродаже активов и бизнеса по цене, превышающей затраты на покупку.
- *Компании, испытывающие финансовый голод.* Такие бизнесы часто можно купить по низкой цене, перестроить их работу с помощью финансовых ресурсов и управленческих возможностей материнской компании, а затем либо использовать в качестве долгосрочной инвестиции в портфеле покупателя (благодаря высоким прибылям и потенциалу потоков денежных средств), либо продать с прибылью (благодаря более высокой привлекательности).
- *Компании, имеющие хорошие перспективы, но испытывающие дефицит капиталовложений.* Бедные фондами, но богатые возможностями компании обычно бывают самой желанной добычей для мощных в финансовом отношении и ищущих новые возможности компаний.

Компании, осуществляющие неродственную диверсификацию, обычно выходят на новые рынки путем приобретения уже работающих на них компаний, а не формирования нового филиала в недрах материнской компании. Они исходят из того, что рост путем покупки преобразуется в увеличение рыночной стоимости

акции. Отказ от использования теста на улучшение рассматривается как оправданный, если неродственная диверсификация дает устойчивый рост выручки и прибылей и если ни одна из приобретенных компаний не будет ликвидирована из-за плохой работы.

В иллюстративной вставке 23 показаны портфели нескольких компаний, осуществляющих неродственную диверсификацию. Такие компании часто называют *конгломератами*, потому что в их диверсификационной структуре отсутствует стратегическое направление и потому что их предпринимательские интересы охватывают широкий диапазон различных отраслей экономики.

Неродственная, или конгломератная, диверсификация обладает привлекательностью с нескольких финансовых точек зрения:

1. Предпринимательский риск распределен по нескольким различным отраслям, что делает компанию менее зависимой от одного бизнеса. Хотя то же самое можно сказать о родственной диверсификации, неродственная диверсификация исключает препятствия при решении вопроса о том, как распределить риск. В пользу этого подхода свидетельствует также утверждение о том, что неродственная диверсификация является наилучшим способом распыления финансового риска, так как инвестиции компании могут быть распределены в диапазоне более разнообразных и совершенно различных бизнесов.
2. Финансовые ресурсы могут быть инвестированы в любые отрасли, предлагающие наилучшие перспективы прибыли. Потоки денежных средств от бизнесов с меньшими перспективами прибыли могут использоваться для приобретения и расширения бизнесов с высоким потенциалом роста и прибыли. Таким образом, финансовые ресурсы корпорации могут использоваться с максимальной эффективностью.
3. Прибыльность компании станет в некоторой степени стабильнее, поскольку тяжелые времена в одной отрасли могут быть частично компенсированы хорошими временами в другой. Идеальным является случай, когда циклические спады у одних бизнесов уравновешиваются циклическими подъемами у других бизнесов, в которые диверсифицировалась компания.
4. Насколько проницательными окажутся руководители компании при поиске и выявлении дешевых компаний с большим скрытым потенциалом прибыли, настолько и увеличится биржевая стоимость акций.

Два важнейших недостатка неродственной диверсификации состоят в трудностях компетентного руководства множеством различных бизнесов и отсутствии дополнительного источника конкурентного преимущества, обеспечивающего стратегическое соответствие.

Хотя вход в неродственную отрасль часто сопровождается проведением испытаний с помощью тестов на привлекательность и стоимость входа (и даже иногда тестов на улучшение), стратегия неродственной диверсификации имеет и недостатки. Ахиллесовой пятой конгломератной диверсификации является большая ответственность, которая ложится на высшее руководство корпорации при

Примеры компаний со стратегиями неродственной диверсификации

Union Pacific Corporation

- Железнодорожные перевозки (*Union Pacific Railroad Company*)
- Добыча нефти и газа
- Горнодобывающая промышленность
- Микроволновые и волоконно-оптические системы передачи информации, системы управления
- Системы утилизации опасных производственных отходов
- Автомобильные перевозки (*Overnite Transportation Company*)
- Нефтепереработка
- Недвижимость

United Technologies, Inc.

- Авиационные двигатели (*Prait & Whitney*)
- Оборудование для нагрева и кондиционирования воздуха
- Лифты (*Otis*)
- Вертолеты (*Sikorsky*)
- Провода и кабельная продукция (*Essex*)
- Системы военного назначения (*Norden*)
- Системы управления (*Hamilton Standard*)
- Космические системы
- Узлы и детали для автомобилей

Westinghouse Electric Corporation

- Оборудование электростанций
- Ядерное топливо
- Оборудование для передачи и распределения электрической энергии
- Финансирование операций с жильем, зданиями и сооружениями промышленного назначения
- Лизинговые операции с оборудованием
- Финансирование дебиторской задолженности и основных фондов
- Радио- и телевизионное вещание
- Часы (*Longines-Wittnauer Co.*)
- Розлив напитков
- Лифты и эскалаторы
- Электронные системы военного назначения (оборудование для запуска ракет, судовые двигатели)
- Мебель
- Застройка земельных участков

Textron, Inc.

- Вертолеты (*Bell*)
- Страхование (*Paul Revere*)
- Космические системы спасения
- Газотурбинные двигатели и системы реактивного движения (*Lycoming*)
- Микроавтомобили для гольфа (*E-Z-Go*)
- Цепные пилы, оборудование для ухода за садами и газонами (*Homelite*)
- Элементы внутренней отделки и детали для автомобилей (*Davidson*)
- Специальные крепежные детали
- Финансовые услуги (*Avco*)
- Оборудование для ухода за газонами спортивных площадок (*Jacobsen*)
- Танки и бронированные машины

Источник: Годовые отчеты компаний.

принятии решений относительно работы принципиально отличного бизнеса в принципиально отличных отрасли и конкурентной окружающей среде. Чем большее число бизнесов собрано в компании и чем больше они отличаются друг от друга, тем труднее высшему руководству корпорации контролировать каждый филиал и четко определять его проблемы, давать реальную оценку при определении привлекательности того или иного бизнеса и его конкурентной окружающей среды,

определять объем и характер стратегических действий и планов, предлагаемых руководителями, работающими на уровне бизнеса. Президент одной диверсифицированной компании выразил это следующим образом:

> «...Для обеспечения долгосрочного и устойчивого получения прибылей мы должны быть уверены в том, что наши основные бизнесы управляются правильно. Мы не можем просто развалиться в кресле и наблюдать за изменением показателей. Мы должны знать, какие реальные проблемы назревают в центрах прибыли. В противном случае мы не сможем проконтролировать наших руководителей даже при принятии серьезных решений»[10].

При широкой диверсификации руководители корпорации должны быть достаточно компетентными и проницательными для того, чтобы: 1) отличить хорошее приобретение от плохого; 2) выбрать грамотных руководителей для управления каждым из многочисленных бизнесов; 3) увидеть правильное решение в главных стратегических предложениях руководителей бизнеса; 4) знать, что делать, когда бизнес начал спотыкаться. Так как перед каждым бизнесом не открыта гладкая дорога, лишенная каких-либо препятствий, для получения правильной оценки риска диверсификации в новую неродственную область необходимо поставить вопрос: «Если с новым бизнесом возникнут серьезные проблемы, то знаем ли мы, как справиться с ними?» Если ответ будет отрицательным, это означает, что неродственная диверсификация связана со значительным риском и перспективы бизнеса на получение прибыли весьма сомнительны[11]. Бывший председатель совета директоров компании *Fortune 500* порекомендовал: «Никогда не покупайте бизнес, если вы не знаете, как им руководить». Всего лишь одна-две крупные стратегические ошибки (неправильная оценка привлекательности отрасли, столкновение с неожиданными проблемами во вновь приобретенном бизнесе или слишком оптимистическая оценка того, насколько трудно будет полностью перестроить слабую компанию) могут вызвать резкое снижение корпоративных доходов и обвальное падение рыночной стоимости материнской компании.

При отсутствии конкурентного преимущества совокупные показатели неродственного многоотраслевого портфеля имеют тенденцию к тому, чтобы быть не лучшими, чем сумма тех же индивидуальных показателей всех бизнесов в том случае, если бы они работали независимо друг от друга, но они могут быть и хуже в той степени, в какой руководители корпорации неразумно вмешивались в работу каждого бизнеса или калечили их в угоду корпоративной политике. За исключением, наверное, дополнительной финансовой поддержки, которую могут оказать богатые на ресурсы материнские компании, стратегия неродственной диверсификации никоим образом не способствует укреплению конкурентных позиций отдельных бизнесов. Каждый бизнес предоставлен сам себе в попытках создать конкурентное преимущество, поскольку неродственный характер составляющих бизнесов не создает базы для снижения издержек, обмена опытом или технологическими достижениями. В широко диверсифицированных компаниях добавленная стои-

[10] Carter F. Bales, «Strategic Control: The President's Paradox», *Business Horizons* 20, no. 4 (August 1977), p. 17.

[11] Конечно, руководство может посчитать небольшим риск возникновения сложных проблем в новом бизнесе до того момента, когда оно изучит этот бизнес настолько хорошо, что сможет справиться с любыми трудностями. См.: Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, p. 709.

мость, обеспечиваемая руководством, зависит, в первую очередь, от того, насколько хорошо оно принимает решения в отношении следующего: какой новый бизнес прибавить, от какого освободиться, как наилучшим образом использовать имеющиеся финансовые ресурсы для создания оптимально работающего комплекса бизнесов, а также от качества управления руководителями отдельных бизнесов, которое влияет на принятие решений.

Хотя в теории неродственной диверсификации считается, что она обладает потенциалом для повышения стабильности объемов продаж и прибыли в процессе движения компании вдоль экономического цикла, на практике все попытки противоциклической диверсификации закончились неудачей. Немногие из привлекательных отраслей имеют противоположные циклы. На подавляющее большинство бизнесов оказывают одинаковое влияние и хорошие, и плохие времена. Не существует убедительных свидетельств того, что совокупные прибыли широко диверсифицированных компаний являются более стабильными или в меньшей степени подвержены отрицательному влиянию в периоды спадов и кризисов, чем прибыли менее диверсифицированных компаний[12].

Несмотря на эти недостатки, неродственная диверсификация может в некоторых случаях стать желательной стратегией для корпорации. Ее, конечно, следует рассмотреть в ситуации, когда компания нуждается в уходе из опасной или непривлекательной отрасли, но не может переместиться в смежную отрасль. Доводы в пользу чистой диверсификации определяются в некоторой степени также сильным желанием акционеров инвестировать в несколько неродственных областей вместо инвестирования в родственные. В противном случае аргументация в пользу неродственной диверсификации зависит в каждом конкретном случае от перспектив финансового успеха.

Основная проблема неродственной диверсификации заключается в вопросе, насколько «широко следует забрасывать невод» при формировании предпринимательского портфеля. Другими словами, сколько неродственных бизнесов должен включать в себя корпоративный портфель – много или мало? Каким числом диверсифицированных бизнесов руководители корпорации смогут успешно управлять? Эффективным способом решения задачи определения степени диверсификации являются ответы на два вопроса: «Какая минимальная диверсификация позволит достигнуть приемлемого роста и прибыльности?» и «При какой максимальной диверсификации корпорация будет оставаться управляемой с учетом повысившейся сложности?»[13]. Оптимальная величина диверсификации обычно располагается между этими двумя крайностями.

Неродственная диверсификация является принципиальным финансовым подходом, направленным на создание рыночной стоимости акции, в то время как родственная диверсификация – принципиальным стратегическим подходом. *Род-*

[12] В исследованиях, выполненных после 1974 г., когда появилась работа Друкера, подтверждаются сделанные им выводы о том, что широко диверсифицированные компании не превосходят менее диверсифицированные ни в каких точках экономического цикла. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, p. 767.

[13] Там же, с. 692–693.

ственная диверсификация представляет собой стратегический подход для создания рыночной стоимости акции, потому что она предполагает использование связей между структурами различных бизнесов для снижения издержек, обмена знаниями и технологическим опытом, а также получения других стратегических выгод. Цель заключается в преобразовании стратегических соответствий всех входящих в корпорацию бизнесов в дополнительное конкурентное преимущество, превосходящее ту его величину, которая могла бы быть достигнута и тогда, когда бизнесы работали бы независимо друг от друга. Дополнительное конкурентное преимущество, которое компания получает в результате родственной диверсификации, является источником создания рыночной стоимости акции.

Неродственная диверсификация является финансовым подходом, направленным на создание рыночной стоимости акции, в то время как родственная диверсификация является стратегическим подходом.

В отличие от этого *неродственная диверсификация является принципиальным финансовым подходом для создания рыночной стоимости акции,* потому что она предполагает квалифицированное использование финансовых ресурсов корпорации и ее опыта для выявления привлекательных в финансовом отношении предпринимательских возможностей. Поскольку неродственная диверсификация не создает возможностей на основе стратегического соответствия, руководство корпорации не может обеспечить рыночную стоимость акции путем приобретения таких компаний, которые создали бы или составили бы конкурентное преимущество для частей корпорации, так как в конгломерате конкурентное преимущество не может превосходить той величины, которая могла бы быть достигнута тогда, когда бизнесы работали бы независимо друг от друга. Следовательно, чтобы у использующей неродственную диверсификацию компании повысилась рыночная стоимость акции (упомянутый выше эффект 2 + 2 = 5, который работающие независимо бизнесы могут создать и который акционеры могут самостоятельно получить путем приобретения различных финансовых инструментов для снижения инвестиционного риска), руководство корпорации должно обладать высшей квалификацией в области создания портфеля диверсифицированных предпринимательских объектов и управления ими. Конкретно это означает необходимость:

Если руководство корпорации намерено создать рыночную стоимость акции не с помощью стратегического соответствия и конкурентного преимущества, то оно должно обладать достаточной квалификацией для получения таких финансовых результатов от группы бизнесов, которые превосходили бы результаты, которые могли получить руководители на уровне бизнесов.

- Проведения наилучшим образом такой диверсификации в новые области бизнеса, которая принесла бы хорошие устойчивые доходы на инвестиции (удовлетворяющие тесту на привлекательность).
- Проведения наилучшим образом переговоров о ценах на самые привлекательные приобретения (для удовлетворения теста на стоимость входа).
- Выполнения грамотных действий по продаже ранее приобретенных бизнесов в точке их расцвета для получения наивысшей цены (большой проницательности требует определение того момента, когда бизнес оказывается

на пороге ухудшения отраслевых или конкурентных условий и, вероятно, снижения прибыльности).

- Проявления высокой квалификации при переносе корпоративных финансовых ресурсов из бизнесов со слабыми перспективами получения прибыли в бизнесы с хорошими перспективами быстрого роста прибылей и высоких доходов на инвестиции.
- Такого надзора за работой входящих в корпорацию бизнесов и такого управления ими (путем передачи опыта экспертного решения проблем, выдачи творческих рекомендаций по стратегическим вопросам и руководства процессом принятия решений на уровне руководителей бизнесов), чтобы они работали на более высоком уровне, чем они способны были бы без такого корпоративного руководства (один из возможных путей проверки с помощью теста на улучшение).

В той степени, в какой руководители корпорации способны создавать и реализовывать стратегию неродственной диверсификации, приносящую достаточно прибыли для того, чтобы превзойти другие компании по величине дивидендов и финансовым выгодам для акционеров, в такой же степени могут быть убедительны и доводы в пользу того, что рыночная стоимость акций действительно возрастет. Однако для достижения перечисленных выше результатов необходимы суперталантливые руководители корпорации. Без таких людей неродственная диверсификация представляется весьма сомнительным и ненадежным способом создания рыночной стоимости акции, поскольку компаний, которые попробовали эту стратегию и потерпели неудачу, значительно больше, чем компаний, которые применили ее и добились успеха.

Даже самая продуманная стратегия диверсификации может привести к приобретению бизнеса, который со временем покажет себя просто неработоспособным. Несоответствие или частичное соответствие не может быть полностью устранено, потому что невозможно точно предсказать, какие последствия вызовет вступление в новый бизнес. Кроме того, с течением времени изменяется долгосрочная привлекательность бизнеса. Правильные сегодня действия по диверсификации в привлекательную отрасль завтра могут оказаться ошибочными. При неудовлетворительной работе какого-либо бизнеса обязательно возникает вопрос, продолжать работу в этой отрасли или уйти из нее. Может оказаться и так, что некоторые бизнесы, несмотря на их хорошее финансовое положение, не могут так работать с другими бизнесами компании, как это первоначально предполагалось.

Если руководство корпорации приходит к заключению, что какой-то бизнес уже не обладает стратегическим соответствием или становится непривлекательным для инвестирования, то необходимо рассмотреть возможности его ликвидации.

Иногда диверсификационные действия, представляющиеся разумными с точки зрения стратегического соответствия, приводят к конфликтам этических ценностей, недопустимым с точки зрения *культурного соответствия*[14]. С этой проблемой столкнулись некоторые фармацевтические компании. При осуществлении диверсификации в парфюмерно-косметическую промышленность они установили, что их персонал относится к разработке «легкомысленной» косметической продукции со значительно меньшим уважением, чем к благородной задаче создания лекарств от болезней. Отсутствие общих моральных ценностей и культурной совместимости между медицинскими и химическими исследованиями в фармацевтических компаниях и сориентированным на моду маркетингом в косметическом бизнесе стало преградой для диверсификации в отрасль с большим потенциалом совместного использования технологий, производственным соответствием и некоторым совпадением каналов распределения.

Когда определенный бизнес теряет свою привлекательность, наиболее рациональным решением является его продажа. Обычно от таких бизнесов следует избавляться максимально быстро. Единственной причиной затяжки с решением этой проблемы может быть задача приведения бизнеса в наилучшее состояние для продажи. Чем больше бизнесов имеется в диверсифицированном портфеле компании, тем выше вероятность, что ей представится благоприятная возможность избавиться от тех из них, которые работают плохо («собак» и не имеющих стратегического соответствия). Самым полезным способом определения того, следует ли вообще избавляться от бизнеса, а если следует, то когда нужно это делать, является ответ на вопрос: «Если бы в настоящее время у нас не было этого бизнеса, то захотели бы мы диверсифицироваться в него сегодня?»[15]. Если ответ — «нет» или «скорее всего, нет», то необходимо рассмотреть вопрос о ликвидации бизнеса.

Ликвидация может быть осуществлена в одной из двух форм. Материнская корпорация может выделить бизнес в отдельную финансово и управленчески независимую компанию, в которой она может иметь свою долю собственности, а может и не иметь. Или материнская корпорация может продать бизнес как свою часть, но в этом случае необходимо найти покупателя. Как правило, к ликвидации бизнеса не следует подходить, отвечая на вопрос: «Кому мы можем всучить этот бизнес и сколько максимально мы надеемся получить за него?»[16]. Наоборот, гораздо правильнее спросить: «Организации какого типа этот бизнес подошел бы лучше всего и в каких условиях это выглядело бы как хорошая идея?» Организация, для которой этот бизнес больше всего подходит, скорее всего, заплатит максимальную цену.

При всех стратегических альтернативах ликвидация — самое неприятное и болезненное мероприятие, особенно в случае недиверсифицированного предприятия, когда она означает прекращение существования компании. Для диверсифицированного предприятия с множеством бизнесов ликвидация одного из них не столь болезненна. Трудности, связанные с ликвидацией рабочих мест, закрытием предприятия и т.д., хотя и не могут быть уменьшены, но оставляют шансы на нормальную работу остальных бизнесов, которые, возможно, станут работать еще лучше. В безнадежных ситуациях ранняя ликвидация в большей степени защищает интересы акционеров, чем неизбежное банкротство. Продолжительная борьба в

[14] Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, p. 709.
[15] Там же, с. 94.
[16] Там же, с. 719.

безнадежной ситуации истощает ресурсы организации и оставляет все меньше материальных ценностей, она также может испортить репутацию руководителей и подорвать управленческую карьеру. К сожалению, редко бывает просто определить, когда полная перестройка компании даст положительные результаты, а когда нет. Это особенно верно, когда эмоции и гордость перевешивают разумные деловые суждения.

Стратегии перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля используются, когда руководству необходимо «оздоровить» портфель. Тяжелое положение может быть результатом значительных убытков в одном или нескольких бизнесах, снижающих общие финансовые показатели корпорации, большого числа бизнесов в непривлекательных отраслях, спада в экономике, отрицательно сказывающегося на многих составных частях корпорации, чрезмерного давления долгов или неправильно осуществленных приобретений, не оправдавших ожиданий.

Стратегия перестройки концентрирует внимание на действиях, направленных на превращение убыточных бизнесов в прибыльные, а не на их ликвидацию. Задача состоит в том, чтобы заставить всю компанию работать с прибылью путем решения проблем тех бизнесов, которые в наибольшей степени ответственны за снижение показателей. Стратегии перестройки наиболее приемлемы в ситуациях, когда причины плохой работы являются краткосрочными, испытывающие проблемы бизнесы находятся в привлекательных отраслях и ликвидация убыточных подразделений не имеет долгосрочного стратегического смысла.

Стратегии сокращения включают сужение диапазона диверсификации до меньшего числа бизнесов. Такая стратегия обычно реализуется, когда руководство корпорации решает, что она слишком широко диверсифицирована и что необходимо сконцентрировать усилия на нескольких основных видах бизнеса. Иногда диверсифицированные компании проводят сокращение из-за того, что им в результате многолетних тщетных попыток так и не удается сделать прибыльными некоторые виды бизнеса, или из-за того, что они не обладают фондами, необходимыми для инвестирования во все их дочерние предприятия. Однако чаще всего руководители корпорации решают, что диверсификационные усилия фирмы слишком распылены и для достижения долгосрочного улучшения работы необходимо сконцентрировать их на обеспечении прочных позиций в меньшем числе отраслей. Сокращение обычно осуществляется путем ликвидации тех бизнесов, которые слишком малы, чтобы вносить заметный вклад в прибыли, или тех, которые имеют незначительное соответствие (или вообще не имеют никакого соответствия) с основными бизнесами корпорации. Ликвидация таких бизнесов высвобождает ресурсы, которые могут быть использованы для сокращения долга или расширения основных бизнесов корпорации.

Стратегии реструктуризации портфеля включают радикальную перестройку состава портфеля и доли в нем бизнесов различных типов. Например, компания в течение двух лет продала четыре бизнеса, прекратила работу еще четырех и добавила 25 новых бизнесов, купив 16 и создав внутри себя 9. Реструктуризация портфеля бизнесов целесообразна при выполнении любого из перечисленных ниже условий: 1) когда анализ стратегии показывает, что перспективы компании становятся неблагоприятными из-за того, что портфель содержит слишком много медленно растущих, затухающих или конкурентно слабых бизнесов; 2) когда один или несколько основных бизнесов компании стали жертвой трудного времени; 3) когда новый директор-распорядитель принимает решение об изменении направления деятельности компании; 4) во время наплыва новых технологий и продукции, когда перетряска портфеля необходима для создания позиции в потенциально крупной новой отрасли; 5) когда компания имеет уникальную возможность приобретения столь крупного бизнеса, что это требует продажи нескольких старых бизнесов для финансирования этой покупки; 6) когда главные бизнесы портфеля становятся все менее привлекательными и это требует перестройки портфеля для обеспечения долгосрочных перспектив корпорации.

Реструктуризация портфеля предусматривает крупные стратегические действия по перестройке состава бизнесов компании путем серии продаж и приобретений.

Реструктуризация портфеля обычно включает как ликвидацию старых, так и создание новых бизнесов. Кандидатами на исключение становятся не только слабые или нестабильно работающие бизнесы либо те из них, которые находятся в непривлекательных отраслях, но и те, которые потеряли стратегическое соответствие (даже если они остаются прибыльными и работают в достаточно привлекательных отраслях). Многие широко диверсифицированные корпорации, разочарованные работой некоторых приобретенных ими бизнесов и испытывающие трудности в управлении множеством неродственных бизнесов, реструктуризируют свои портфели для сужения области основной деятельности. Ликвидируются бизнесы, не совместимые с новыми критериями родственной диверсификации, оставшиеся перегруппировываются и нацеливаются на получение максимальных выгод от стратегического соответствия, а новые приобретения делаются с целью укрепления позиций материнской компании в той отрасли, на которую предполагается сделать особый упор.

Последние тенденции в среде широко диверсифицированных корпораций, заключающиеся в разделении и децентрализации, являются следствием диверсификации на основе создания прочной конкурентной позиции в небольшом числе тщательно отобранных отраслей. Действительно, в ответ на разочарование инвесторов конгломератной диверсификацией (хорошо известно, что конгломераты часто имеют *более низкое* отношение рыночной цены к чистой прибыли, чем компании, реализующие стратегию родственной диверсификации) многие конгломераты осуществили реструктуризацию и сокращение своих портфелей, чтобы они больше не рассматривались как конгломераты.

Отличительными чертами стратегии международной диверсификации являются *диверсификация в бизнесы* и *диверсификация в национальные рынки*[17]. В такой ситуации от руководства требуются разработка и реализация значительного числа стратегий, по крайней мере, по одной для каждой отрасли с таким числом вариантов для национальных рынков, которое приемлемо для данной ситуации. В то же время руководство диверсифицированных многонациональных корпораций должно знать наиболее выгодные пути координации стратегических усилий своей компании по всем отраслям и странам. Цель стратегической координации на уровне штаб-квартиры корпорации состоит в направлении всей мощи корпоративных ресурсов и возможностей на решение задачи сохранения устойчивых конкурентных преимуществ в каждом бизнесе и на каждом национальном рынке[18].

До 60-х годов многонациональные корпорации использовали свои в достаточной степени автономные филиалы, расположенные в различных странах, для обслуживания потребностей местных национальных рынков[19]. Цель руководства на уровне штаб-квартиры корпорации в основном ограничивалась функциями управления финансами, передачи технологии и координации экспорта. При использовании стратегии, сориентированной на учет местных условий, конкурентное преимущество многонациональных корпораций основывалось на способности к эффективной передаче технологии, производственного ноу-хау, торговой марки, опыта в маркетинге и управлении из одной страны в другую, что позволяло им побеждать более мелких местных конкурентов в области цен, качества и управленческого ноу-хау. Стандартизированные административные процедуры позволяли минимизировать накладные расходы, и после того как возникала первичная организация по управлению иностранными филиалами, выход на другие иностранные рынки мог осуществляться при малых дополнительных затратах. Присутствие и рыночная позиция многонациональной корпорации в определенной стране часто определялись результатами переговоров с местным правительством, а не международной конкуренцией.

Однако в течение 70-х годов стратегии, сориентированные на учет местных условий, стали терять свою эффективность. Конкуренция разворачивалась в глобальном масштабе во все большем числе отраслей по мере того, как японские, европейские и американские компании осуществляли международную экспансию вслед за либерализацией международной торговли и появлением благоприятных рыночных возможностей в развитых и развивающихся странах[20]. Арена рыночных боев во многих отраслях поднялась с национального на глобальный уровень из-

[17] Prahalad and Yves L. Doz, *The Multinational Mission* (New York: Free Press, 1987), p. 2.
[18] Там же, с. 15.
[19] Yves L. Doz, *Strategic Management in Multinational Companies.*
[20] Там же, с. 2–3.

за стратегий глобальных конкурентов (по большей части японских компаний), включающих захват прочных рыночных позиций в других странах за счет предложения более низких цен и более высокого качества, чем имелись у работающих здесь компаний. Чтобы парировать угрозы глобальных конкурентов, международные корпорации были вынуждены интегрировать свою деятельность в различных странах с целью повышения эффективности и снижения производственных затрат. Вместо изготовления всей номенклатуры продукции в каждой стране заводы стали специализировать для получения большего эффекта масштаба, создания возможностей более производительного использования автоматизированного оборудования и получения эффектов кривой освоения. Филиалы в каждой стране получали недостающую номенклатуру продукции с аналогичных предприятий в других странах. Выгоды от производственной эффективности современных, работающих в мировом масштабе предприятий намного перекрыли возросшие затраты на международные перевозки, особенно если учитывать другие преимущества, предлагаемые глобальными стратегиями. Использующая глобальную стратегию международная компания может размещать свои предприятия в странах с низкой заработной платой, что является главным соображением в отраслях с высокими трудозатратами. Реализуя глобальную стратегию, международная компания может также использовать различия в ставках налогов и устанавливать отпускные цены на объединенных предприятиях таким образом, чтобы повысить прибыли в странах с низкими налогами и снизить в странах с высокими. Глобальная стратегическая координация дает также международной компании всевозрастающую способность использовать преимущества от различий в учетных ставках, курсах валют, условиях кредитования, государственных дотациях и экспортных гарантиях. Вследствие этого компании, изготавливающей и продающей свою продукцию в одной стране, становится все труднее работать в отрасли, заполненной агрессивными конкурентами, стремящимися к глобальному доминированию.

В 80-е годы появился еще один источник конкурентного преимущества: построение более прочной конкурентной позиции одновременно в нескольких родственных глобальных отраслях с помощью стратегического соответствия родственной диверсификации. Диверсифицированная многонациональная корпорация имеет конкурентное преимущество перед недиверсифицированной многонациональной корпорацией в тех случаях, когда стратегическое соответствие охватывает несколько глобальных отраслей. Родственная диверсификация наиболее способна создать конкурентное преимущество многонациональной корпорации тогда, когда ее опыт в основной технологии может быть использован в других отраслях (по крайней мере, одна из которых глобальная) и тогда, когда имеет место значительный эффект масштаба и преимущества торговой марки могут быть распространены на группу родственных бизнесов[21]. В иллюстративной вставке 24 показано использование компанией *Honda* технологии бензиновых двигателей и своей хорошо известной торговой марки при диверсификации в производство различной продукции, снабженной такими двигателями.

Многонациональные корпорации могут получить конкретное преимущество путем диверсификации в глобальные отрасли, использующие родственные технологии.

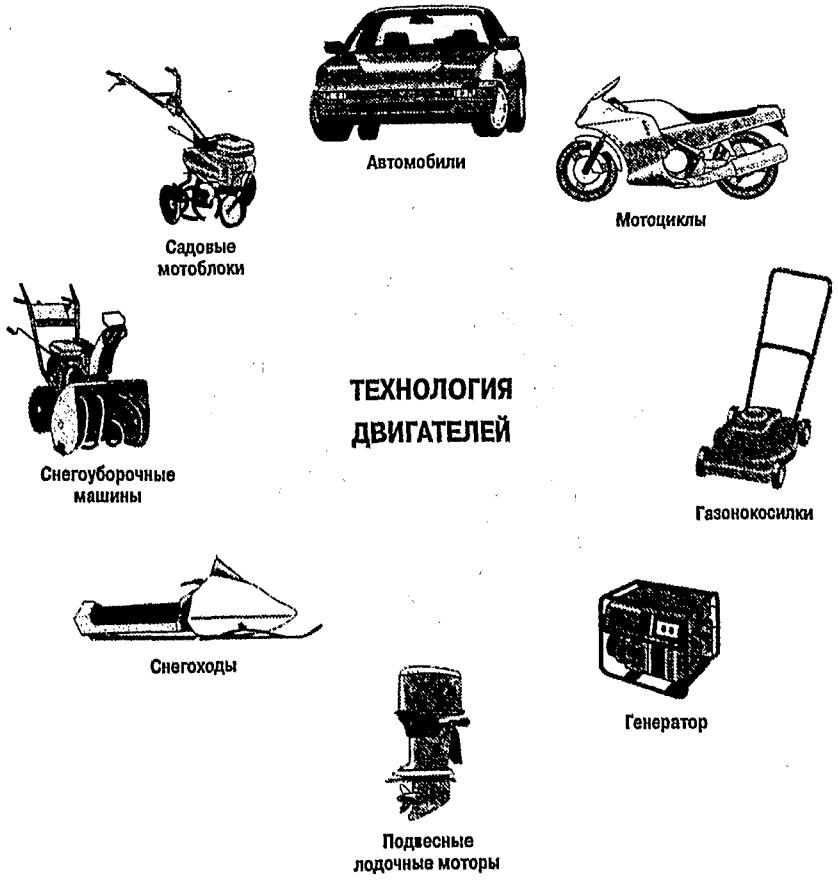
[21] Prahalad and Doz, *The Multinational Mission*, pp. 62–63.

Конкурентное преимущество компании *Honda*

Технология бензиновых двигателей

Первый взгляд на ассортимент производимой компанией *Honda* продукции — автомобили, мотоциклы, газонокосилки, генераторные агрегаты, подвесные лодочные моторы, снегоходы, снегоуборочные машины и садовые мотоблоки — может привести к выводу, что компания *Honda* реализует стратегию неродственной диверсификации. Однако в основе очевидного разнообразия продукции лежит общее ядро — технология бензиновых двигателей.

Основная стратегия компании *Honda* заключается в использовании опыта компании в области технологии и производства бензиновых двигателей, а также во всемирной известности торговой марки *Honda*. Реклама компании дразнит потребителей вопросом: «Как разместить шесть машин *Honda* в гараже на два автомобиля?», а затем показывает гараж, в котором стоят автомобиль *Honda*, мотоцикл *Honda*, снегоход *Honda*, газонокосилка *Honda*, генератор *Honda* и подвесной лодочный мотор *Honda*.



Источник: Материал из кн.: Prahalad and Yves L. Doz, *The Multinational Mission* (New York: Free Press, 1987), p. 63.

Когда многонациональная корпорация обладает опытом в основной технологии и для того, чтобы успешно использовать его, осуществляет диверсификацию в группу родственных изделий и бизнесов, централизованная на уровне штаб-квартиры корпорации работа в области научных исследований и разработок обеспечивает создание реального потенциала для получения конкурентного преимущества. Направляя ресурсы корпорации непосредственно в развитие стратегически скоординированных усилий в области научных исследований, конструкторских и технологических разработок вместо того, чтобы предоставить каждому бизнесу возможность самостоятельно осуществлять эту функцию, многонациональная диверсифицированная корпорация может провести глобальное наступление путем совершенствования основной технологии, сокращения производственных затрат на базе усовершенствованной технологии по всем бизнесам, а также осуществить всеобъемлющее совершенствование продукции и разработать новые изделия, поскольку все это создает основные преимущества на глобально конкурирующем рынке. При отсутствии централизованной координации инвестиции в научные и технологические исследования обычно распределяются в соответствии с рыночными перспективами каждого бизнеса, создавая таким образом условия для потери благоприятных возможностей, поскольку преимущества стратегического соответствия при скоординированном управлении технологией дробятся на мелкие кусочки и остаются неиспользованными[22].

Второй источник конкурентного преимущества для многонациональных диверсифицированных корпораций связан с преимуществами систем распределения и известности торговой марки, которые могут нарастать при осуществлении диверсификации в родственные глобальные отрасли. Рассмотрим, например, конкурентную силу таких японских диверсифицированных многонациональных корпораций, как *Sanyo* и *Matsushita*. Обе компании диверсифицированы в глобально конкурентные отрасли по производству потребительских товаров: телевизоров, стереоаппаратуры, радиоприемников, кассетных видеомагнитофонов, малогабаритных бытовых приборов (например, микроволновых печей) и персональных компьютеров. Расширяя диапазон своей деятельности на продукцию, продаваемую через аналогичные каналы распределения, компании *Sanyo* и *Matsushita* не только используют родственные технологии, но и повышают свои возможности в области распределения, снижают затраты, связанные с хранением и распределением продукции, и создают большую известность своей продукции[23]. Такие конкурентные преимущества недоступны местным компаниям, концентрирующим свои усилия в одном бизнесе. Кроме того, имея широко диверсифицированную номенклатуру продукции и многонациональ-

Многонациональные корпорации могут также получить конкурентное преимущество путем диверсификации в родственные глобальные отрасли, в которых стратегическое соответствие создает эффект масштаба и преимущества от переноса торговой марки.

[22] Prahalad and Doz, *The Multinational Mission*, pp. 62–63.
[23] Там же, с. 64.

ную рыночную базу, такие компании могут выходить на рынки новых стран или рынки новых товаров и завоевывать свою рыночную долю благодаря установлению цен ниже средних по рынку (или, если это потребуется, ниже средней себестоимости по рынку), финансированию входа за счет прибылей из одного или нескольких заповедников прибыли компании и/или доходов от других бизнесов.

Недиверсифицированные многонациональные корпорации и местные компании имеют слабые позиции для защиты своего рыночного положения от решительной атаки многонациональной диверсифицированной корпорации, готовой получать низкие краткосрочные прибыли, чтобы иметь долгосрочные конкурентные позиции на желаемом новом рынке. Местная недиверсифицированная компания может иметь только один «заповедник» прибыли – свой собственный национальный рынок. Недиверсифицированная многонациональная корпорация может иметь «заповедники» прибыли в нескольких странах, но все они будут относиться к одному бизнесу, который остается уязвимым для многонациональной диверсифицированной корпорации, осуществляющей стратегическое наступление на ее «заповедники» прибыли и снижающей цены для завоевания рыночной доли. Способность диверсифицированной многонациональной корпорации из года в год поддерживать сокрушающие конкурентов цены вытекает либо из преимущества в издержках, создаваемого стратегией родственной диверсификации, либо из готовности к перекрестному финансированию низких прибылей или даже убытков за счет доходов от заповедников прибыли в других странах и/или прибылей от других бизнесов. Например, корпорация *Sanyo*, реализующая стратегию родственной диверсификации, направленную на использование стратегического соответствия, охватывающего продукцию, технологию и распределение, и управляющая номенклатурой своей продукции в глобальном масштабе, способна обогнать такие национальные компании, как *Zenith* (производство телевизоров и небольших компьютерных систем) и *Maytag* (производство бытовой техники) и оказывать на них серьезное конкурентное давление. В случае с компанией *Zenith* корпорация *Sanyo* может постепенно сократить долю компании на рынке телевизоров и ослабить приверженность покупателей торговой марке *Zenith*. А в случае с компанией *Maytag* корпорация *Sanyo* может диверсифицироваться в область крупной бытовой техники (путем приобретения известного производителя или самостоятельного изготовления такой техники) и осуществлять перекрестное финансирование низких рыночных цен, направленных против компании *Maytag* и других менее диверсифицированных производителей бытовой техники, за счет прибылей от других бизнесов и другой продукции. Если корпорация *Sanyo* захочет, то она сможет удерживать низкие цены в течение нескольких лет с целью завоевания рыночной доли у местных конкурентов и выиграет конкурентную позицию[24]. Некоторые дополнительные аспекты конкурентной мощи широко диверсифицированных предприятий описаны в иллюстративной вставке 25.

Многонациональные корпорации, диверсифицирующиеся в родственные глобальные отрасли, обладают прочной позицией для того, чтобы превзойти как местные компании, работающие в одном бизнесе, так и многонациональные компании, также работающие в одном бизнесе.

Конкурентный принцип совершенно ясен: диверсифицированная многонациональная корпорация обладает арсеналом стратегических средств для победы в

[24] Prahalad and Doz, *The Multinational Mission*, p. 64.

Mitsubishi – конкурентная мощь кэйрецу*

Mitsubishi — это крупнейшее кэйрецу, представляющее собой семейство связанных компаний. В 1992 г. при валовом обороте 175 млрд долл. кэйрецу *Mitsubishi* включало в себя 28 основных компаний: *Mitsubishi Corp.* (торговая компания), *Mitsubishi Heavy Industries* (крупнейший производитель корпорации — судостроение, кондиционеры воздуха, погрузчики, роботы, газовые турбины), *Mitsubishi Motors* (автомобильная промышленность), *Mitsubishi Steel* (черная металлургия), *Mitsubishi Aluminum* (алюминиевая промышленность), *Mitsubishi Oil* (нефтяная промышленность), *Mitsubishi Petrochemical* (нефтехимическая промышленность), *Mitsubishi Gas Chemical* (газовая химическая промышленность), *Mitsubishi Plastics* (производство пластмасс), *Mitsubishi Cable* (кабельная промышленность), *Mitsubishi Electric* (электротехническая и электронная промышленность), *Mitsubishi Construction* (строительство), *Mitsubishi Paper Mills* (бумажная промышленность), *Mitsubishi Mining and Cement* (горнодобывающая и цементная промышленности), *Mitsubishi Rayon* (ткацкая промышленность), *Nikon* (фотоаппаратура), *Asahi Glass* (стекольная промышленность), *Kirin Brewery* (пивоваренная промышленность), *Mitsubishi Bank* (пятый по величине банк в мире и главный банк корпорации), *Tokyo Marine and Fire Insurance* (одна из крупнейших страховых компаний в мире) и еще восемь других компаний. Помимо этих основных групп, имеются еще сотни других предприятий, связанных с корпорацией *Mitsubishi*.

Основные 28 компаний кэйрецу *Mitsubishi* связаны между собой перекрестным владением акций друг друга (процент акций каждой из основных компаний, принадлежащих другим компаниям, колеблется в диапазоне от 17 до 100%, а средняя величина составляет 27%), перекрестным участием в советах директоров (обычным явлением стало участие высших управляющих одних компаний в советах директоров других компаний, входящих в кэйрецу), совместными предприятиями и долгосрочными деловыми отношениями. Во многих случаях они используют продукцию и услуги друг друга. Среди поставщиков завода *Diamond Star* компании *Mitsubishi Motors* в г. Блумингтон (шт. Иллинойс) 25 предприятий принадлежат или связаны с корпорацией *Mitsubishi*. Обычным явлением для корпорации стало объединение ресурсов при осуществлении покупок: пять компаний корпорации *Mitsubishi* объединились для покупки цементного завода в шт. Калифорния, *Mitsubishi Corp.* приобрела за 880 млн долл. химическую компанию в Питтсбурге с финансовой помощью компаний *Mitsubishi Bank* и *Mitsubishi Trust*, а затем продала ее по частям компаниям *Mitsubishi Gas Chemical, Mitsubishi Petrochemical, Mitsubishi Rayon* и *Mitsubishi Kasei. Mitsubishi Bank*, а иногда и другие входящие в кэйрецу финансовые организации выполняют роль первичного финансового источника для новых проектов, а также обеспечивают финансовую безопасность тех членов корпорации, которые сталкиваются с неблагоприятными рыночными условиями или имеют финансовые проблемы.

Несмотря на эти многочисленные связи, общая стратегия корпорации *Mitsubishi* не вырабатывается. Каждая компания работает независимо, реализуя свою собственную стратегию и работая на своих рынках. Иногда члены корпорации обнаруживают, что они конкурируют друг с другом на одном рынке. Но обычно члены группы не заключают между собой полюбовных соглашений, например, компания *Mitsubishi Heavy Industries* проиграла компании *Siemens* контракт на поставку газовых турбин для новой электростанции компании *Dia-*

* *Kairetsu* — группа связанных между собой японских компаний, вносящих наиболее весомый вклад в экономику Японии. — *Прим. пер.*

mond Energy, построенной в Вирджинии и полностью принадлежащей *Mitsubishi Corp.* Однако оперативная независимость не препятствует компаниям признавать взаимные интересы, добровольно сотрудничать без использования формальных инструментов контроля или вступать в партнерские отношения с другими членами кэйрецу для реализации проектов, имеющих стратегическое значение.

Совет президентов, состоящий из 49 председателей советов директоров и президентов, собирается ежемесячно, обычно во вторую пятницу месяца. Хотя официальная повестка дня включает, как правило, обсуждение участия в благотворительных и общественно значимых мероприятиях, а также лекцию эксперта по некоторой текущей проблеме, на собрании также заслушиваются краткие доклады участников, в которых поднимаются стратегические проблемы и обсуждаются возможности, представляющие интерес для нескольких участников группы, а также принимаются главные решения. Стало обычным для главных компаний, входящих в корпорацию *Mitsubishi*, обращаться за поддержкой к другим членам группы (при осуществлении первого «набега» на американский или европейский рынки либо при разработке новой технологии). В таких случаях считается, что тот член группы, который может осуществить полезные предпринимательские действия, сделает это. Собрания Совета президентов служат также укреплению личных связей, способствуют обмену информацией, определению взаимных интересов и дальнейших действий в отношении подчиненных. К другим методам, с помощью которых корпорация *Mitsubishi* стремится укрепить контакты, обеспечить активный обмен информацией, сотрудничество и деловые связи между компаниями — членами группы, можно отнести регулярные неофициальные встречи между руководителями объединений *Mitsubishi-America* и *Mitsubishi-Europe* и даже клуб знакомств, в котором работники компании могут найти своих будущих супругов.

В последние годы корпорация *Mitsubishi* наводнила американский и другие рынки потребительскими товарами с эмблемой, представляющей собой звезду, составленную из трех ромбов, и происходящую от геральдического знака самурайской семьи основателя компании. Это легковые автомобили и грузовики, изготовленные компанией *Mitsubishi Motors*, телевизоры с большим экраном и мобильные телефоны компании *Mitsubishi Electric*, кондиционеры, изготовленные компанией *Mitsubishi Heavy Industries*. Руководство корпорации *Mitsubishi* считает, что использование общей эмблемы создает дополнительную известность и другой продукции компании, например, усилия американского филиала компании *Mitsubishi Motors* в рекламе и маркетинге своих легковых и грузовых автомобилей увеличат известность телевизоров *Mitsubishi*. В некоторых категориях продукции входящие в корпорацию компании сотрудничают на различных этапах производственного цикла — от изготовления деталей и сборки до отгрузки, складирования и распределения.

Аналогичная практика существует и в других пяти из шести крупнейших японских кэйрецу: в *Dai-Ichi Kangin*, включающей 47 основных компаний, в *Mitsui Group*, состоящей из 24 основных компаний (включая *Toyota* и *Toshiba*), в *Sanwa*, включающей 44 основные компании, в *Sumitomo* с 20 компаниями (включая *NEC*, производителя телекоммуникационного оборудования и персональных компьютеров) и в *Fuyo* с 20 компаниями (среди которых *Nissan* и *Canon*). Большинство специалистов согласны с тем, что модель кэйрецу дает японским компаниям значительное конкурентное преимущество на мировых рынках. По мнению одного японского профессора экономики из университета г. Осаки, «используя объединенную мощь, они могут участвовать в самой ожесточенной конкуренции».

Источник: На основе информации из: «Mighty Mitsubishi Is on the Move» и «Hands Across America: The Rise of Mitsubishi», *Business Week*, September 24, 1990, pp. 98–107.

долгосрочном плане над недиверсифицированной многонациональной компанией и недиверсифицированной местной компанией. Однако конкурентное преимущество диверсифицированной многонациональной корпорации зависит от использования стратегии родственной диверсификации в отраслях, в которых уже присутствует или вступает в силу глобальная конкуренция. Затем родственными бизнесами необходимо управлять таким образом, чтобы получить преимущества стратегического соответствия. Диверсифицированная многонациональная корпорация приобретает наибольший потенциал конкурентного преимущества в отраслях с возможностями совместного использования или переноса технологий, а также там, где большое влияние оказывают экономические эффекты масштаба и преимущества от торговой марки, связанные с конкуренцией в родственных отраслях.

Наибольшие потенциальные преимущества диверсифицированной многонациональной корпорации возникают в результате совместного использования технологий, эффектов масштаба, применения известной торговой марки и возможностей применения тактики перекрестного финансирования.

Диверсифицированные многонациональные корпорации обладают очень важной возможностью перекрестного финансирования, позволяющей им захватывать новые привлекательные рынки. Однако, хотя диверсифицированные многонациональные корпорации и обладают огромной силой перекрестного финансирования, они редко используют ее в крупных масштабах. Одно дело, когда только *часть* прибылей и потоков денежных средств существующих бизнесов пойдет на покрытие разумных краткосрочных потерь при входе в новый бизнес или поступит на новый национальный рынок, и совсем другое дело бездумно тратить прибыли корпорации (и таким образом ухудшать ее общие показатели) для поддержки либо глубокого снижения цен и быстрого краткосрочного проникновения на рынок, либо продолжающихся долгосрочных убытков. В конечном счете, каждая выходящая на рынок компания и каждый бизнес должны или создавать прибыль, или становиться кандидатами на ликвидацию. Кроме того, корпорация должна получать приемлемые результаты работы от портфеля бизнесов в целом. Поэтому существуют границы перекрестного финансирования. Вообще говоря, перекрестное финансирование оправдано только тогда, когда имеются высокие шансы на то, что краткосрочные потери могут быть тем или иным способом полностью компенсированы в долгосрочном плане.

Шесть описанных выше подходов к диверсификации не являются взаимоисключающими. Они могут использоваться в сочетании друг с другом или в различной последовательности, что позволяет компании наилучшим образом приспособить свою стратегию диверсификации к тем уникальным условиям, в которых она находится. Ниже мы перечислим наиболее часто встречающиеся портфели бизнесов, создаваемые реализацией стратегии диверсификации.

- Предприятие с одним главным бизнесом, обеспечивающим основную часть его объема продаж, и умеренно диверсифицированный портфель родственных или неродственных бизнесов (обеспечивающий одну треть или менее общего объема продаж корпорации).
- Узкодиверсифицированное предприятие, имеющее *несколько* (от двух до пяти) *основных родственных бизнесов.*
- Широко диверсифицированное предприятие, состоящее из *множества* в основном *родственных* бизнесов.
- Узкодиверсифицированное предприятие, имеющее *несколько* (от двух до пяти) *основных неродственных бизнесов.*
- Широко диверсифицированное предприятие, состоящее из *множества* в основном *неродственных* бизнесов.
- Многоотраслевое предприятие, диверсифицированное в неродственные отрасли, портфель каждой из которых состоит из родственных бизнесов, т.е. имеет место *несколько неродственных групп родственных бизнесов.*

В любом случае географические рынки каждого отдельного бизнеса, входящего в общий портфель, могут быть местными, региональными, национальными или глобальными. Таким образом, компания может в одном бизнесе конкурировать на местном рынке, в другом – на национальном, а в остальных – на глобальном.

Многие компании имеют корни в одной отрасли экономики. Даже если они осуществляют диверсификацию в другие отрасли, большая часть их выручки и доходов будет иметь своим главным источником первоначальную или основную отрасль. Диверсификация становится привлекательной стратегией, когда с ее помощью компания получает возможности роста прибылей в основном бизнесе (включая и любые возможности интеграции вперед или назад для укрепления конкурентной позиции). Задача диверсификации состоит в создании биржевой стоимости акции. Диверсификация создает рыночную стоимость, когда диверсифицированная группа бизнесов может работать лучше под покровительством одной материнской корпорации, чем в случае, если бы все входящие в нее бизнесы были независимы. Может ли конкретное диверсификационное действие привести к росту рыночной стоимости акции, зависит от результатов тестов на привлекательность, стоимость входа и улучшение.

Существуют два фундаментальных подхода к диверсификации – диверсификация в родственный и неродственный бизнес. Доводы в пользу родственного бизнеса имеют *стратегический* характер: диверсификация в бизнес, обладающий стратегическим соответствием; использование стратегических взаимоотношений для завоевания конкурентоспособности, чтобы затем ее применить для достижения желательного влияния эффекта 2 + 2 = 5 на рыночную стоимость акции. Бизнес обладает стратегическим соответствием, когда его производственный цикл имеет потенциал для: 1) получения эффекта масштаба или экономии издержек в результате объединения технологий, производственных мощностей, функциональных возможностей, систем распределения или торговых марок; 2) обмена знаниями, квалифицированным персоналом или технологическим опытом; 3) добавления дифференциации. Такие потенциалы конкурентоспособности могут существовать в любых местах производственных циклов родственных бизнесов.

Главным доводом в пользу неродственной диверсификации является утверждение о том, что любой бизнес, обладающий хорошим потенциалом получения прибыли и приобретенный на хороших финансовых условиях, является приемлемым бизнесом для диверсификации. Неродственная диверсификация – это в основном *финансовый* подход к диверс-

сификации, поскольку стратегическое соответствие рассматривается здесь как второстепенный элемент по сравнению с ожиданиями финансовых выгод. Неродственная диверсификация отказывается от потенциала конкурентоспособности стратегического соответствия в пользу таких преимуществ, как: 1) распределение предпринимательского риска между различными отраслями; 2) приобретение возможностей быстрого финансового выигрыша (если компания – кандидат на приобретение имеет недооцененные активы, низкую цену и большой скрытый потенциал при наличии правильного управления или нуждается в поддержке со стороны сильной в финансовом отношении материнской корпорации для реализации привлекательных возможностей). Теоретически компания, использующая неродственную диверсификацию, обладает также большей стабильностью прибылей при движении вдоль экономического цикла. Однако достижение перечисленных выше преимуществ настоятельно требует таких руководителей корпорации, которые обладали бы незаурядным талантом, позволяющим избежать значительных недостатков неродственной диверсификации. Чем большее число бизнесов объединяется одной корпорацией и чем значительнее различия их характеров, тем сильнее руководителям корпорации приходится рассредоточиваться, чтобы больше знать о каждом бизнесе и уметь отличать хорошие приобретения от рискованных, уметь подбирать способных руководителей для каждого бизнеса, знать, когда правильнее всего использовать основные стратегические возможности каждого бизнеса, и принимать мудрые решения в тех случаях, когда какой-либо бизнес начинает спотыкаться. До тех пор пока руководителями корпорации не станут компетентные и талантливые люди, неродственная диверсификация останется сомнительным и ненадежным подходом к созданию рыночной стоимости акции.

После завершения диверсификации главная задача руководителей корпорации будет заключаться в таком руководстве портфелем компании, которое обеспечило бы максимальную долгосрочную эффективность работы. Существуют шесть различных стратегических подходов к улучшению работы диверсифицированной компании: 1) осуществление новых приобретений; 2) продажа слабо работающих бизнесов или тех из них, которые больше не соответствуют характеру компании; 3) реструктуризация состава портфеля, когда общие результаты работы корпорации неудовлетворительны, а перспективы на будущее не вселяют оптимизма; 4) переход на более узкую диверсификационную базу; 5) переход на многонациональную диверсификацию; 6) ликвидация убыточных бизнесов со слабыми перспективами перестройки.

Наиболее популярным методом ведения дел является продажа непривлекательных или не соответствующих характеру корпорации бизнесов, причем в идеальном случае продажа тому покупателю, для которого эти бизнесы привлекательны. Иногда бизнес может быть ликвидирован путем отделения его в финансово и административно независимое предприятие, в котором материнская компания может иметь, а может и не иметь имущественных интересов.

Стратегии обновления компании, сокращения и реструктуризации проводятся, когда руководство хочет привести свой плохо работающий портфель в хорошее состояние. Плохая работа может быть вызвана большими потерями в одном или нескольких бизнесах, снижающих показатели всей корпорации, слишком большим числом бизнесов, относящихся к непривлекательным отраслям, излишним долговым бременем или неправильными приобретениями, которые не оправдали возлагавшихся на них надежд. Стратегии обновления направлены на восстановление убыточных бизнесов вместо их ликвидации. Сокращение предполагает сужение размаха диверсификации до меньшего числа бизнесов путем ликвидации тех из них, которые слишком малы для того, чтобы внести существенный вклад в доходы корпорации, или тех, которые не соответствуют сузившейся предпринимательской базе, на которой руководство корпорации намерено сконцентрировать свое внимание и ресурсы. Стратегии реструктуризации включают радикальную перестройку портфеля, ликвидацию некоторых бизнесов и приобретение других для создания группы бизнесов с улучшенным потенциалом работы.

Стратегии многонациональной диверсификации характеризуются диверсификацией бизнесов и национальных рынков. Несмотря на сложность разработки большого числа стратегий (по крайней мере, одна на каждый бизнес с таким числом вариантов, которое потребуется для каждого национального рынка) и управления ими, многонациональная диверсификация может оказаться успешной стратегией, с точки зрения конкурентоспособ-

ности. Многонациональная диверсифицированная корпорация может использовать преимущества стратегического соответствия родственной диверсификации (эффект масштаба, обмен опытом и общие торговые марки) для одновременного создания твердых конкурентных позиций в нескольких связанных глобальных отраслях. Эти преимущества при грамотном использовании со временем позволят корпорации превзойти конкурентов, работающих на одном национальном рынке, или многонациональных конкурентов, работающих в одной отрасли. Компания, работающая на одном национальном рынке и в одной отрасли, имеет только один «заповедник» прибыли – свой национальный рынок. Многонациональная корпорация, работающая только в одной отрасли, может иметь «заповедники» прибыли в нескольких странах, но в одной отрасли. И те, и другие компании уязвимы перед многонациональной диверсифицированной корпорацией, проводящей наступательные действия в своих «заповедниках» прибыли. Многонациональная диверсифицированная корпорация может использовать свое преимущество низких издержек, возникающее в результате эффекта масштаба, для сбивания цен конкурентов и завоевания их долей рынка. Даже без преимущества в издержках многонациональная диверсифицированная корпорация может принять решение о сбивании цен конкурентов и компенсировать свои пониженные прибыли (или даже убытки) за счет прибылей от других бизнесов. Хорошо финансируемая и грамотно управляемая многонациональная диверсифицированная корпорация может подорвать финансовое и конкурентное положение работающих в одной отрасли компаний, как национальных, так и многонациональных. Многонациональная диверсифицированная корпорация обладает большим конкурентным потенциалом в отраслях со значительным эффектом масштаба, преимуществами торговой марки и возможностями обмена технологическим опытом.

Buzzell, Robert D. «Is Vertical Integration Profitable?» *Harvard Business Review* 61 (January–February 1983), pp. 92–102.

Goold, Michael, and Kathleen Luchs. «Why Diversify? Four Decades of Management Timing». *Academy of Management Executive* 7, no. 3 (August 1993), pp. 7–25.

Harrigan, Kathryn R. «Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions». *Strategic Management Journal* 7, no. 6 (November–December 1986), pp. 535–56.

Hax, Arnoldo, and Nicolas S. Majluf. *The Strategy Concept and Process.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1991, chap. 9, 11, and 15.

Hofer, Charles W. «Turnaround Strategies». *Journal of Business Strategy* 1, no. 1 (Summer 1980), pp. 19–31.

Hoffman, Richard C. «Strategies for Corporate Turnarounds: What Do We Know about Them?» *Journal of General Management* 14, no. 3 (Spring 1989), pp. 46–66.

Kumpe, Ted, and Piet T. Bolwijn. «Manufacturing: The New Case for Vertical Integration». *Harvard Business Review* 88, no. 2 (March–April 1988), pp. 75–82.

Ohmae, Kenichi. *The Mind of the Strategist.* New York: Penguin Books, 1983, chap. 10 and 12.

Prahalad, C. K., and Yves L. Doz. *The Multinational Mission.* New York: Free Press, 1987, chap. 1 and 2.

Стратегический анализ диверсифицированных компаний

Если мы знаем, где находимся, и немного о том, как мы сюда попали, то в состоянии понять, куда идем, а если результаты, которые ожидают нас на этом пути, неприемлемы, — внести своевременные коррективы.

Авраам Линкольн

Ни одна компания не может позволить себе все, что она хотела бы делать. Ресурсы приходится перераспределять. Суть стратегического планирования заключается в том, чтобы направлять ресурсы в те сферы, которые обладают наибольшим потенциалом в будущем.

Реджинальд Джонс

Когда компания приступает к диверсификации, перед разработчиками ее стратегии возникают три стратегические проблемы:

- Насколько привлекательны виды деятельности, которыми компания занимается в настоящее время?
- Если компания предпочитает заниматься только нынешними видами деятельности, каких результатов можно ожидать в предстоящие годы?
- Если ответы на два предыдущих вопроса неудовлетворительны, что следует компании предпринять, чтобы отказаться от некоторых видов деятельности, укрепить позиции оставшихся предприятий и заняться новыми видами деятельности с целью улучшения будущих результатов?

Разработка и осуществление плана действий для повышения привлекательности и конкурентоспособности портфеля хозяйственной единицы компании лежат в основе стратегического управления на уровне компании.

Стратегический анализ диверсифицированных компаний основан на концепциях и методах, используемых компаниями с одним видом деятельности. Однако при этом следует рассматривать новые аспекты и овладеть дополнительными аналитическими подходами. Чтобы оценить стратегию диверсифицированной компании, достоинства и потенциал ее предприятий и

решить, какие стратегические действия следует предпринять, менеджеры должны тщательно придерживаться процедуры, включающей восемь шагов:

1. Выявление текущей стратегии компании.
2. Построение одной или нескольких матриц портфеля с целью определения характера портфеля компании.
3. Сопоставление долговременной привлекательности каждого вида деятельности компании.
4. Сопоставление конкурентных позиций хозяйственных единиц компании с целью выяснения прочности позиций в соответствующих отраслях.
5. Оценка роли каждой хозяйственной единицы с учетом ее прошлых результатов и перспектив.
6. Оценка совместимости каждой хозяйственной единицы со стратегией компании и определение ценности стратегических взаимосвязей хозяйственных единиц.
7. Ранжирование хозяйственных единиц с точки зрения очередности новых капиталовложений и определение стратегии, которой должна придерживаться та или иная хозяйственная единица: агрессивная экспансия, укрепление и защита, переоценка и изменение, ликвидация или отказ от вида деятельности. (Функции разработки *конкретных* стратегий хозяйственной единицы с целью улучшения ее конкурентных позиций обычно делегируют менеджерам данной единицы, причем менеджеры компании дают рекомендации и вправе вынести окончательное суждение.)
8. Разработать новые стратегические действия для улучшения общей результативности работы компании — изменить состав портфеля путем приобретений и отказа от некоторых предприятий, улучшить координацию деятельности сопряженных хозяйственных единиц с целью распределения затрат и обмена навыками, а также направить ресурсы компании туда, где они дадут наибольший эффект.

В оставшейся части главы охарактеризован восьмишаговый процесс и предложены аналитические методы, необходимые для обоснованной оценки стратегии компании.

Оценку делового портфеля диверсифицированной компании следует начинать с четкого определения стратегии диверсификации.

Стратегический анализ диверсифицированной компании начинается с определения текущей стратегии организации и ее хозяйственной структуры. Вспомним (с учетом рис. 2-2 в гл. 2), что удачный анализ стратегии диверсифицированной компании предполагает рассмотрение следующих моментов:

- Масштабы диверсификации компании (оцениваемые на основе долей общих продаж и операционной прибыли каждой хозяйственной единицы и по тому, насколько широка или узка база диверсификации).
- Нацелен ли портфель компании на взаимосвязанную или несвязанную диверсификацию либо на их сочетание.
- Ориентируется ли компания на внутренний рынок, многонациональную или глобальную деятельность.
- Характер последних шагов с целью повышения эффективности работы ключевых хозяйственных единиц и/или укрепления нынешних позиций на рынке.
- Любые шаги, направленные на расширение видов деятельности и укрепление позиций в новых отраслях.
- Любые шаги, направленные на отказ от слабых или непривлекательных хозяйственных единиц.
- Усилия руководства, направленные на использование преимуществ стратегических взаимосвязей и диверсификации для создания конкурентных преимуществ.
- Доля капитальных затрат, вложенных в каждую хозяйственную единицу.

Получив четкое представление о текущей стратегии компании и ее обосновании, можно переходить к всестороннему анализу, а впоследствии вносить любые уточнения и серьезные изменения, которые руководство сочтет уместными.

Один из наиболее часто используемых методов оценки видов деятельности компании – это матричный анализ портфеля. *Матрица портфеля* – это двухмерный график, иллюстрирующий стратегические позиции каждого вида деятельности диверсифицированной компании. Матрицы можно построить с использованием любой пары показателей стратегического положения. Наиболее информативными показателями служат темпы роста отрасли, доля на рынке, долговременная привлекательность отрасли, конкурентные сильные стороны, стадия эволюции продукта/рынка. Обычно один аспект матрицы характеризует привлекательность отраслевой среды, а другой – сильные стороны компании в отрасли. Чаще всего используют три типа матриц портфеля – матрицу рост – доля, разработанную *Boston Consulting Group* (*BCG*); матрицу привлекательность отрасли – сильные стороны компании, предложенную *General Electric*, и матрицу жизненного цикла отрасли Хофера – А.Д. Литтла (*Hofer – A.D. Little*).

Матрица делового портфеля – это двухмерный график, иллюстрирующий стратегические позиции каждого вида деятельности диверсифицированной компании.

Первая матрица портфеля, получившая широкое распространение, представляла собой четыре квадрата и была разработана *Boston Consulting Group* (*BCG*), ведущей консалтинговой фирмой в области менеджмента[1]. Матрица типа *BCG* приведена на рис. 8-1. Матрицу строят с использованием в качестве осей темпа роста отрасли и относительной доли на рынке. Каждая хозяйственная единица фигурирует в виде круга в матрице из четырех ячеек, причем размер каждого круга отражает долю дохода в общем портфеле компании.

Матрица портфеля *BCG* характеризует предприятия компании с учетом темпа роста данной отрасли и относительной доли на рынке.

Первоначально по методологии *BCG* разделительная линия между «высокими» и «низкими» темпами роста отраслей произвольно была взята на уровне, в два раза превышавшем темп роста реального ВНП плюс инфляция, однако границу можно провести на любом уровне (5%, 10% и т.д.), который менеджеры сочтут уместным. Хозяйственные единицы в отраслях, где темпы роста выше, чем в экономике в целом, должны попасть в ячейки «быстрого роста», а в отраслях, которые растут медленнее, — в ячейки «медленного роста» (отрасли «медленного роста» — это зрелые, стареющие, стагнирующие или переживающие упадок виды деятельности). Редко имеет смысл устанавливать разделительную линию между высокими и низкими темпами роста на уровне менее 5%.

Относительная доля на рынке — это отношение доли данного предприятия к доле крупнейшего конкурента на рынке соответствующей отрасли, причем доли измеряют не в долларах, а в натуральных единицах продукции. К примеру, если фирма *A* располагает 15%-ной долей общего объема сбыта в данной отрасли, а ее главный конкурент — 30%, то относительная доля *A* равна 0,5. Если же доля фирмы *B* составляет 40%, а ее основного конкурента — 30%, то относительная доля *B* равна 1,33. С учетом такого определения относительную долю на рынке, превышающую 1,0, будут иметь только хозяйственные единицы, являющиеся лидерами в соответствующей отрасли. Те единицы, которые уступают конкурентам по доле, будут располагать относительной долей на рынке менее 1,0.

В первоначальном варианте матрицы *BCG* граница между высокой и низкой относительными рыночными долями проходила на уровне 1,0, как это показано на рис. 8-1. Когда граница соответствует уровню 1,0, круги в двух левых ячейках матрицы представляют фирмы, которые являются лидерами в своих отраслях. Круги в двух правых ячейках относятся к фирмам, которые преследуют лидеров. Степень их отставания характеризуется величиной относительной доли на рынке. Отношение 0,10 говорит о том, что доля данной фирмы составляет лишь $^{1}/_{10}$ доли крупнейшей фирмы на отраслевом рынке, а отношение 0,80 свидетельствует о доле, равной $^{4}/_{5}$, или 80%, доли ведущей фирмы. Многие аналитики портфелей считают,

[1] Первоначально она была представлена в работе: Bruce D. Henderson, «The Experience Curve — Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio» (Boston: The Boston Consulting Group, 1973). Perspectives no. 135. Использование матрицы в стратегическом анализе портфеля содержится в кн.: Arnoldo C. Hax and Nicolas S. Majluf, *Strategic Management: An Integrative Perspective* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984), chap. 7.

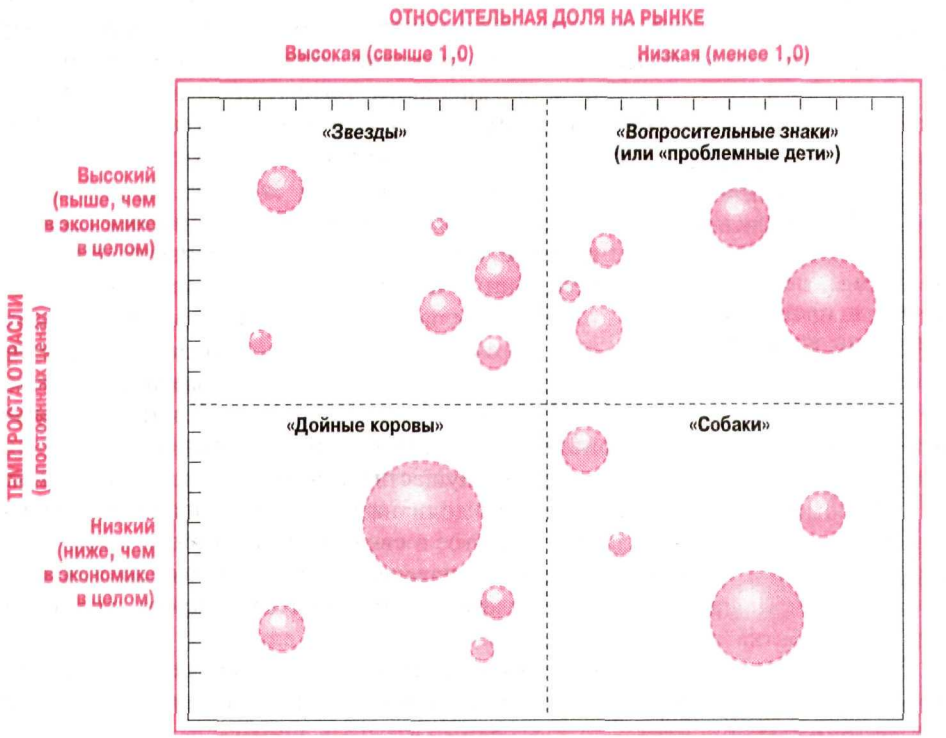


Рис. 8-1. Матрица *BCG* рост – доля

Примечание: *Относительная* доля на рынке выражается отношением доли данной компании к доле на рынке, принадлежащей самому крупному конкуренту. Если вертикальная разделительная линия установлена на уровне 1,0, то единственный способ для фирмы добиться в матрице рост – доля положения «звезды» или «дойной коровы» заключается в завоевании на данном отраслевом рынке наибольшей доли. А так как это весьма жесткий критерий, возможно, более «справедливо» и более информативно установить разделительную линию в матрице на уровне 0,75 или 0,80.

что граница между высокой и низкой относительными долями на уровне 1,0 означает неоправданно жесткий критерий, ибо в этом случае в двух левых ячейках матрицы будут фигурировать лишь фирмы с наибольшей долей продаж в своей отрасли. Они предлагают устанавливать границу на уровне 0,75 или 0,80 так, чтобы фирмы в левой части располагали *сильными* позициями на рынке (не будучи, однако, *лидерами*), тогда фирмы в правой части явно уступали бы другим.

Использование *относительной* доли на рынке вместо *фактической* доли при построении матрицы рост – доля является аналитически более правильным решением, ибо первый показатель лучше характеризует сравнительную силу и конкурентные позиции фирм. 10%-ная доля характеризует более прочные позиции на рынке, если у лидера она составляет 12%, чем в случае, когда лидер располагает 50%; при использовании относительной доли это различие улавливается. Что не менее важ-

но, относительная доля, вероятно, отражает относительные издержки, связанные с опытом производства данной продукции и эффектом масштаба производства. Крупные фирмы имеют возможность производить с меньшими удельными затратами, по сравнению с более мелкими фирмами, благодаря технологическим и экономическим преимуществам, связанным с крупными масштабами производства. Но *Boston Consalting Group* получила доказательства того, что более низкие удельные затраты обусловлены не просто эффектом масштаба; выяснилось также, что по мере увеличения объема производства знания, полученные на основе накопления производственного опыта, часто вели к изысканию дополнительных источников эффективности и путей дальнейшего снижения затрат. *BCG* назвала соотношение *кумулятивного объема производства* и более низких удельных затрат *эффектом кривой обучения* (подробнее см. рис. 3-1 в гл. 3). Ощутимый эффект кривой обучения в отрасли означает дополнительное преимущество высокой доли на рынке: конкурент, который добился самой крупной доли на рынке, как правило, имеет существенные преимущества в затратах, а это, в свою очередь, можно использовать для снижения цен и увеличения числа покупателей, объема продаж, доли на рынке и прибыли. Чем значительнее эффект кривой обучения для фирмы, тем весомее ее роль в выработке стратегии[2].

Относительная доля на рынке – это более предпочтительный индикатор конкурентной силы или положения на рынке данной фирмы, по сравнению с простым процентным показателем доли на рынке.

С учетом названных особенностей матрицы рост – доля мы можем приступить к выяснению влияния изменений в портфеле на предприятие в целом по каждой ячейке матрицы на рис. 8-1.

«Вопросительные знаки», или «проблемные дети». Хозяйственные единицы в верхнем правом квадрате матрицы рост – доля *BCG* именуют «вопросительными знаками», или «проблемными детьми». Быстрые темпы роста отраслевого рынка делают их привлекательными. Однако их низкая доля на рынке (а следовательно, ограниченный эффект кривой обучения) заставляет усомниться, в состоянии ли они успешно конкурировать с более крупными и эффективными соперниками — отсюда обозначение «вопросительный знак», или «проблемный ребенок». Предприятия этого типа являются, кроме того, типичными «боровами наличности», названными так потому, что их потребность в наличности высока (из-за крупных инвестиций, необходимых для финансирования быстрого роста и разработки новой продукции), а внутренние возможности получения наличности незначительны (из-за низкой доли на рынке, меньшего эффектов кривой обучения и масштаба, а следовательно, невысокой нормы прибыли). Предприятие такого рода в быстрорастущей отрасли

«Боров наличности» – это предприятие, у которого поступлений наличности недостаточно для полного удовлетворения его потребности в оборотном капитале и новых инвестициях.

[2] Глубокий анализ стратегической важности кривой обучения содержится в работах: Pankaj Ghemawat, «Bulding Strategy on the Experience Curve», *Harvard Business Review* 64, no. 2 (March–April 1985), pp. 143–149; Bruce D. Henderson, «The Application and Misapplication of the Experience Curve», *Journal of Business Strategy* 4, no. 3 (Winter 1984), pp. 3–9.

может требовать крупных вливаний наличности только для того, чтобы оно поспевало за быстрым ростом рынка, и еще более значительных вливаний, если оно стремится увеличить свою долю на рынке и стать лидером в отрасли. Материнская компания такого предприятия должна решить, стоит ли вкладывать в него столь значительные финансовые ресурсы.

BCG считает, что два наиболее предпочтительных стратегических варианта применительно к этому предприятию таковы: 1) агрессивная стратегия инвестирования и расширения, использование возможностей быстрого роста отрасли; 2) отказ от предприятия в случае, когда издержки, связанные с расширением мощностей и завоеванием доли на рынке, перевешивают потенциальную отдачу и финансовый риск. Следование стратегии быстрого роста обязательно во всех случаях, когда такое привлекательное предприятие функционирует в отрасли, характеризующейся значительным эффектом кривой обучения; в этих отраслях, чтобы сравняться с низкими затратами фирм, имеющих большой производственный опыт и более крупные доли на рынке, требуется значительный прирост рыночной доли. Чем существеннее эффект кривой обучения, тем весомее преимущества в затратах соперников, имеющих более значительные относительные доли на рынке. Следовательно, рассуждают дальше разработчики *BCG*, если проблемная единица не сумеет успешно реализовать стратегию быстрого роста и добиться значительного увеличения доли на рынке, она не может надеяться на успешную конкуренцию в затратах с более крупными фирмами, которые дальше продвинулись по кривой обучения. Тогда отказ от такой единицы становится единственно разумной долговременной альтернативой. Стратегии *BCG* применительно к предприятиям типа «вопросительный знак» («проблемный ребенок») совершенно определенны: избавиться от тех единиц, которые слабее и не имеют шансов догнать лидеров на кривой обучения; осуществить крупные инвестиции в единицы с большим потенциалом роста и опекать их, с тем чтобы превратить в завтрашних «звезд».

Стандартные рецепты стратегии применительно к единицам типа «вопросительный знак» сводятся либо к агрессивному инвестированию и превращению ее в «звезду», либо к избавлению от нее и переключению ресурсов на предприятия с лучшими перспективами.

«Звезды». Предприятия с относительно высокими долями на рынках с высокими темпами роста, согласно классификации *BCG*, относятся к «звездам», так как они имеют отличные возможности в отношении прибыли и роста. Это именно те хозяйственные единицы, на которые опирается компания для повышения эффективности всего портфеля.

С учетом их доминирующего положения в смысле доли на рынке и быстроразвивающейся среды «звезды» обычно требуют значительных вложений наличности для расширения производственных мощностей и покрытия потребности в оборотном капитале. Но они также, как правило, обеспечивают собственные значительные поступления наличности благодаря снижению издержек, обусловленному крупными масштабами производства и накоп-

Предприятия-«звезды» располагают сильными конкурентными позициями в быстрорастущих отраслях, они вносят основной вклад в рост выручки и прибыли компании и могут быть или нет «боровами наличности».

ленным производственным опытом. Некоторые из них способны покрыть свои инвестиционные потребности за счет собственных поступлений наличности; другие требуют вливаний капитала со стороны материнской компании, с тем чтобы они могли сохранить отраслевые темпы роста. Обычно предприятия-«звезды», занимающие сильные позиции в отраслях, где темпы роста начинают замедляться, находятся на самообеспечении и почти не привлекают средств материнской компании. Однако юные «звезды» обычно требуют значительного инвестиционного капитала *сверх того, что они способны обеспечить сами, будучи, следовательно, «боровами наличности».*

«Дойные коровы». Предприятия с высокой относительной долей на рынке и невысоким темпом роста в схеме *BCG* именуются «дойными коровами». Такое предприятие производит наличность, превышающую ее потребности в средствах для реинвестирования и роста. Имеются две причины, по которым хозяйственная единица в этой ячейке является обычно «дойной коровой». Благодаря высокой относительной доле на рынке и лидирующей позиции в отрасли она может получать высокую прибыль и имеет большой объем продаж. А так как темпы роста данной отрасли невысоки, поступления наличности от текущих операций обычно превосходят ее потребности в капиталовложениях и конкурентном маневрировании для сохранения текущих позиций на рынке.

Предприятие – «дойная корова» – это ценная часть портфеля диверсифицированной компании, так как оно приносит наличность для финансирования новых приобретений и удовлетворяет потребности в капитале со стороны «боровов наличности», а также для выплаты дивидендов.

Многие из нынешних «дойных коров» – это вчерашние «звезды», которые постепенно сместились вниз по вертикальной шкале (с верхней ячейки в нижнюю ячейку), по мере того как спрос на продукцию отрасли становился более зрелым. Хотя «дойные коровы» менее привлекательны с позиций роста, они представляют собой ценные предприятия. Излишек наличности, который они приносят, обеспечивает средства для инвестирования в формирующиеся «звезды» и «проблемных детей», которых готовят на роль будущих «звезд». Следует предпринять все усилия для того, чтобы поддержать сильных «дойных коров» в должном состоянии с целью сохранения их способности приносить наличность в долговременном плане. Цель должна заключаться в защите позиций «дойной коровы» на рынке, пока она эффективно приносит средства для использования в других единицах. Слабеющие «дойные коровы» (те, что смещаются к нижнему правому углу соответствующей ячейки) могут стать кандидатами на ликвидацию или отказ, если более острая конкуренция или увеличение потребности в инвестировании (в связи с новой технологией) ведут к исчерпанию потоков наличности или, что еще хуже, к отрицательному балансу движения наличности в них.

«Собаки». Предприятия с низкой относительной долей на рынке отраслей с невысокими темпами роста именуют «собаками», так как перспективы их роста неопределенны, позиции на рынке неустойчивы, а в результате – норма прибыли низка. Слабые единицы этой группы (расположенные в нижнем правом углу соответствующей ячейки) часто не способны обеспечить долговременное поступление наличности. Иногда они даже не могут приносить наличность, достаточную

для поддержания стратегии укрепления и защиты своих позиций, особенно если конкуренция носит ожесточенный характер, а норма прибыли традиционно низка. Поэтому, за исключением редких случаев, *BCG* рекомендует применять к ним стратегию отказа или ликвидации, в зависимости от того, какой вариант обеспечивает наибольшую наличность.

Применительно к более слабым предприятиям – «собакам» следует придерживаться стратегии отказа или ликвидации; более сильные единицы этой категории можно сохранить, пока их прибыли и потоки наличности находятся на приемлемом уровне.

Последствия для стратегии компании. Основная ценность матрицы *BCG* рост – доля состоит в том, что она заостряет внимание на особенностях движения наличности и инвестирования на предприятиях различных типов и на том, как финансовые ресурсы можно распределять между дочерними предприятиями с целью оптимизации отдачи от портфеля компании в целом. Согласно анализу *BCG*, долговременная стратегия компании должна предусматривать использование избыточной наличности, созданной в хозяйственных единицах – «дойных коровах», для финансирования прироста доли на рынке у предприятий – «боровов наличности», т.е. молодых «звезд», не способных профинансировать свой рост за счет внутренних источников, и «проблемных детей», имеющих хорошие перспективы для превращения в «звезду». В случае успеха «боровы наличности» в конечном счете превращаются в «звезд» на самообеспечении. Затем, по мере созревания рынков «звезд» и замедления их роста, они превращаются в «дойных коров». Так что «последовательность успеха» такова: от «проблемного ребенка» к молодой «звезде» (возможно, все еще «борову наличности») и далее – к «звезде» на самообеспечении и «дойной корове».

Матрица *BCG* рост – доля отражает особенности движения наличности, инвестирования и прибыльности различных видов предприятий и преимущества перераспределения финансовых ресурсов диверсифицированной компании между ними с целью оптимизации эффективности всего портфеля компании.

Более слабые, менее привлекательные единицы типа «вопросительного знака», не оправдывающие стратегию долговременного инвестирования и расширения, часто являются обузой для диверсифицированной компании из-за высоких затрат, связанных с их низкой относительной долей на рынке и необходимостью для материнской компании привлекать дополнительный капитал для того, чтобы они сохраняли темп роста, диктуемый рынком. Согласно рецептам *BCG*, такие дочерние фирмы должны быть первыми кандидатами на отказ, за исключением ситуаций, когда: 1) они остаются прибыльными и жизнеспособными, им хватает собственных ресурсов; 2) капитальные вливания со стороны материнской компании достаточно малы.

Однако не каждое предприятие типа «вопросительный знак» – это «боров наличности» или неудачливый конкурент. Те из них, что функционируют в отраслях, которые требуют небольших капитальных затрат, характеризуются незначительным эффектом масштаба и слабым эффектом кривой обучения, часто способны успешно конкурировать с более крупными лидерами отрасли и вносить существенный вклад в доходы и отдачу на инвестиции, который оправдывает их сохранение. Тем не менее, очевидно, что более слабые предприятия этого типа не могут

претендовать на ресурсы компании и заметную роль в портфеле. Те из них, которые не могут стать «звездами», обречены на перемещение вниз по матрице и превращение в «собак», по мере того, как замедляется рост в их отрасли, а рыночный спрос становится более зрелым.

«Собак» следует сохранять лишь в той мере, в какой они вносят достаточный вклад в общие результаты компании. Сильные единицы этого типа могут характеризоваться положительным балансом движения наличности и средней прибыльностью. Но чем дальше «собака» перемещается в нижний правый угол матрицы *BCG*, тем больше вероятность, что она связывает активы, которые с большей отдачей можно было бы использовать в другом месте. *BCG* рекомендует применить к слабеющей или уже ослабевшей «собаке» стратегию отказа. Если же подобная стратегия более не приносит плоды, то такого рода предприятие следует исключить из портфеля.

В схеме *BCG* возможны две «последовательности неудач»: 1) когда «звезда» в матрице со временем становится «проблемным ребенком», а затем, в результате замедления роста в отрасли, — «собакой»; 2) когда «дойная корова» утрачивает лидирующее положение в отрасли и постепенно превращается в «собаку». Другие стратегические просчеты связаны с избыточным инвестированием в безопасную «дойную корову»; недостаточным инвестированием в предприятие типа «вопросительный знак», так что вместо перехода в категорию «звезды» оно опускается до уровня «собаки»; распределением ресурсов между многими «вопросительными знаками» вместо того, чтобы сконцентрировать их на лучших предприятиях этого типа для подкрепления их шансов на превращение в «звезд».

Сильные и слабые стороны подхода на основе матрицы рост — доля. Матрица портфеля, предложенная *BCG*, является существенным вкладом в инструментарий разработчика стратегии в компании, когда речь идет об оценке привлекательности видов деятельности диверсифицированной компании и подготовке общих направлений и стратегии для каждой хозяйственной единицы в портфеле. Оценка диверсифицированной группы предприятий в качестве совокупности потоков наличности и требований к наличности (нынешних и будущих) представляет собой крупный шаг вперед в понимании финансовых аспектов стратегии компании. Матрица *BCG* отражает финансовое взаимодействие в рамках портфеля компании и финансовые соображения, которые следует принимать во внимание, а также поясняет, почему могут различаться приоритеты в распределении ресурсов между отдельными предприятиями компании. Она также обеспечивает хорошую основу для стратегий расширения или отказа от некоторых видов деятельности. Тем не менее матрица аналитически несовершенна и может ввести в заблуждение.

Матрице рост — доля присущи серьезные недостатки.

1. Матрица из четырех ячеек на основе классификации «высокий — низкий» затушевывает тот факт, что многие (большинство?) предприятия функционируют на рынках со средним темпом роста и располагают относительной долей на рынке, которую нельзя считать ни высокой, ни низкой и которая является средней или промежуточной. Куда отнести эти средние предприятия?
2. Хотя оценка предприятий в качестве звезд, «дойных коров», «собак» или «вопросительных знаков» информационно привлекательна, было бы вводя-

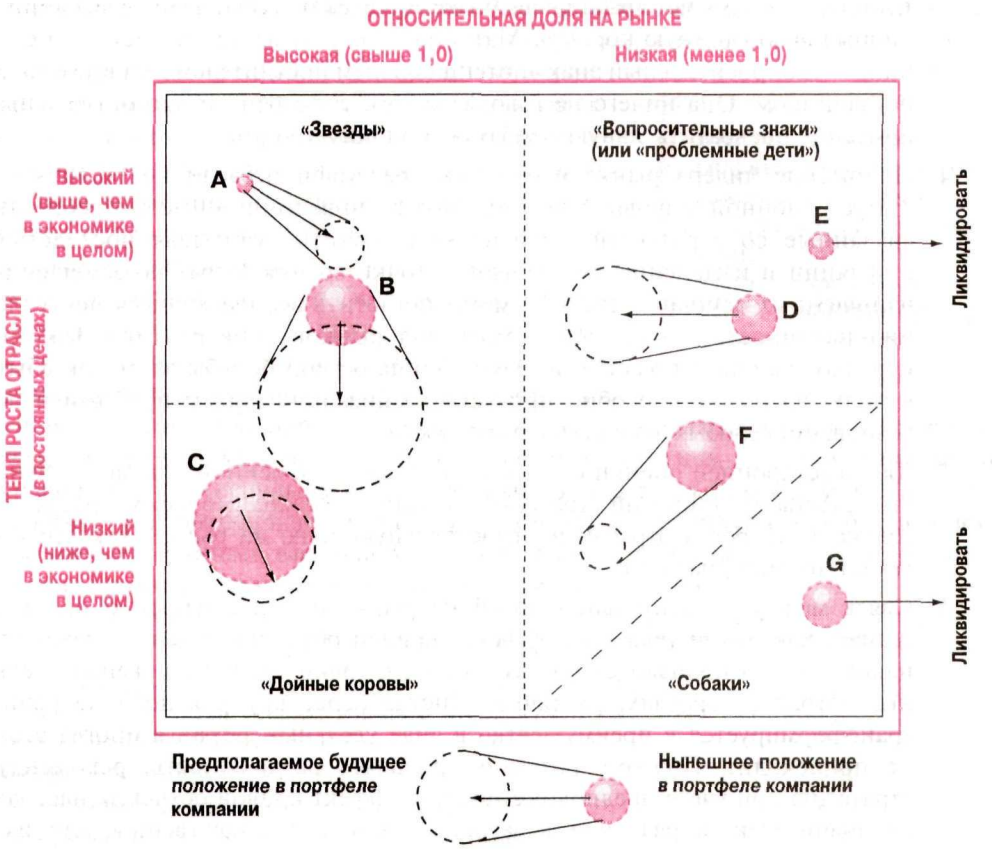


Рис. 8-2. Текущие и будущие позиции в матрице портфеля

щим в заблуждение упрощением относить все предприятия к одной из названных категорий. Некоторые лидеры рынка по доле на нем фактически не являются «звездами» в смысле прибыльности. Не все предприятия с невысокой относительной долей на рынке являются «собаками» или «вопросительными знаками» – во многих случаях отстававшие фирмы показывали рекорды в темпах роста, прибыльности и конкурентоспособности, даже догоняя так называемых лидеров. Так что ключевая характеристика, требующая оценки, – это тенденция изменения относительной доли фирмы на рынке или ответ на вопрос: «Добивается ли она успеха или утрачивает позиции и почему?» Этот недостаток матрицы можно исправить, придав каждому кругу в матрице стрелу, указывающую на тенденцию (рис. 8-2).

3. Матрица *BCG* не представляет собой надежный индикатор сравнительных инвестиционных возможностей хозяйственных единиц[3]. Например, инвестиции в «звезду» не обязательно более привлекательны, чем инвестиции в прибыльную «дойную корову». Матрица не подсказывает, является ли единица – «вопросительный знак» потенциальным победителем или вероятным неудачником. Она ничего не говорит о том, способен ли проницательный инвестор превратить явную «собаку» в «дойную корову».
4. Положение лидера рынка в медленно растущей отрасли не гарантирует статуса «дойной коровы», потому что: а) инвестиционные потребности, связанные со стратегией укрепления и защиты, учитывая последствия инфляции и изменения технологии, с точки зрения затрат по замещению изношенных основных средств, могут поглотить все имеющиеся поступления наличности; б) по мере созревания рынков конкурентные факторы нередко становятся жестче, а продолжение острой борьбы за рынок сбыта и долю на рынке способно привести к снижению нормы прибыли и исчезновению любых излишков наличности.
5. Для всесторонней оценки сравнительной долговременной привлекательности группы предприятий стратегам компании необходимо рассматривать не только темп роста отрасли и относительную долю на рынке, как это вытекает из материала гл. 3.
6. Связь между относительной долей на рынке и прибыльностью не такая тесная, как это вытекает из эффекта кривой обучения. Степень важности накопленного производственного опыта, с точки зрения снижения удельных затрат в отраслях, различна. Иногда более крупная доля на рынке трансформируется в преимущество в виде удельных затрат, а иногда этого не происходит. Поэтому разумно проявлять осторожность, рекомендуя стратегию при учете предположения, что эффект кривой обучения настолько значителен, а различия в затратах настолько существенны, что ими полностью определяются преимущества в конкуренции (источники таких преимуществ далеко не исчерпываются эффектом кривой обучения).

Альтернативный подход, позволяющий избежать некоторых недостатков матрицы *BCG* рост – доля, был предложен *Ceneral Electric* при содействии консультационной фирмы *McKinsey and Company.* Попытка *GE* проанализировать свой весьма диверсифицированный портфель привела к построению матрицы из девяти ячеек, ос-

[3] Derek F. Abell and John S. Hammond, *Strategic Market Planing* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall 1979), p. 212.

нованной на двух измерениях – долговременной привлекательности отрасли и сильных сторон/конкурентоспособности предприятия (рис. 8-3)[4]. Оба измерения включают по нескольку факторов, а не один фактор. Критерии определения долговременной привлекательности отрасли включают: размер и темп роста рынка; технологические требования; остроту конкуренции; барьеры на пути входа в отрасль и выхода из нее; сезонные и циклические факторы; потребность в капитале; формирующиеся в отрасли угрозы и возможности; фактическую и прогнозируемую прибыльность отрасли; социальные, экологические факторы и степень регулирования. Чтобы получить формальный количественный показатель долговременной привлекательности отрасли, отобранным факторам придают веса с учетом их значимости для руководства компании и их роли в стратегии диверсификации. Сумма весов должна составить 1,0. Взвешенные рейтинги привлекательности получают путем умножения рейтинга отрасли по каждому фактору (используя шкалу весов от 1 до 5 или от 1 до 10) на вес фактора. Например, рейтинговый балл 8 при весе 0,25 дает взвешенный рейтинг 2,0. Сумма взвешенных рейтингов всех факторов привлекательности характеризует долговременную привлекательность отрасли. Процедура показана ниже:

В матрице привлекательность – сильные стороны положение каждого предприятия зависит от двух количественных критериев – долговременной привлекательности отрасли и сильных сторон/конкурентоспособности предприятия.

Факторы привлекательности отрасли	Веса	Рейтинг	Взвешенный рейтинг
Размер рынка и прогнозируемый рост	0,15	5	0,75
Факторы сезонности и цикличности	0,10	8	0,80
Технологические соображения	0,10	1	0,10
Острота конкуренции	0,25	4	1,00
Формирующиеся возможности и угрозы	0,15	1	0,15
Потребность в капитале	0,15	2	0,10
Прибыльность отрасли	0,10	3	0,30
Социальные, политические, законодательные и экологические факторы	0,10	7	0,70
Рейтинг привлекательности отрасли	1,00		3,90

Рейтинги привлекательности рассчитывают для каждой отрасли, представленной в портфеле компании. Показатель привлекательности каждой отрасли определяет ее положение на вертикальной шкале рис. 8-3.

Чтобы получить количественную меру сильных сторон/конкурентоспособности предприятия, каждое из них, представленное в портфеле компании, оценивают с использованием того же подхода, что и при оценке привлекательности отрасли.

[4] Подробнее см. в работах: Michael G. Allen, «Diagramming GE's Planning for What's WATT» in *Corporate Planning: Techniques and Applications*, ed. Robert J. Allio and Malcolm W. Pennington (New York: AMACOM, 1979); Hax and Majluf, *Strategic Management: An Integrative Perspective*, chap. 8.

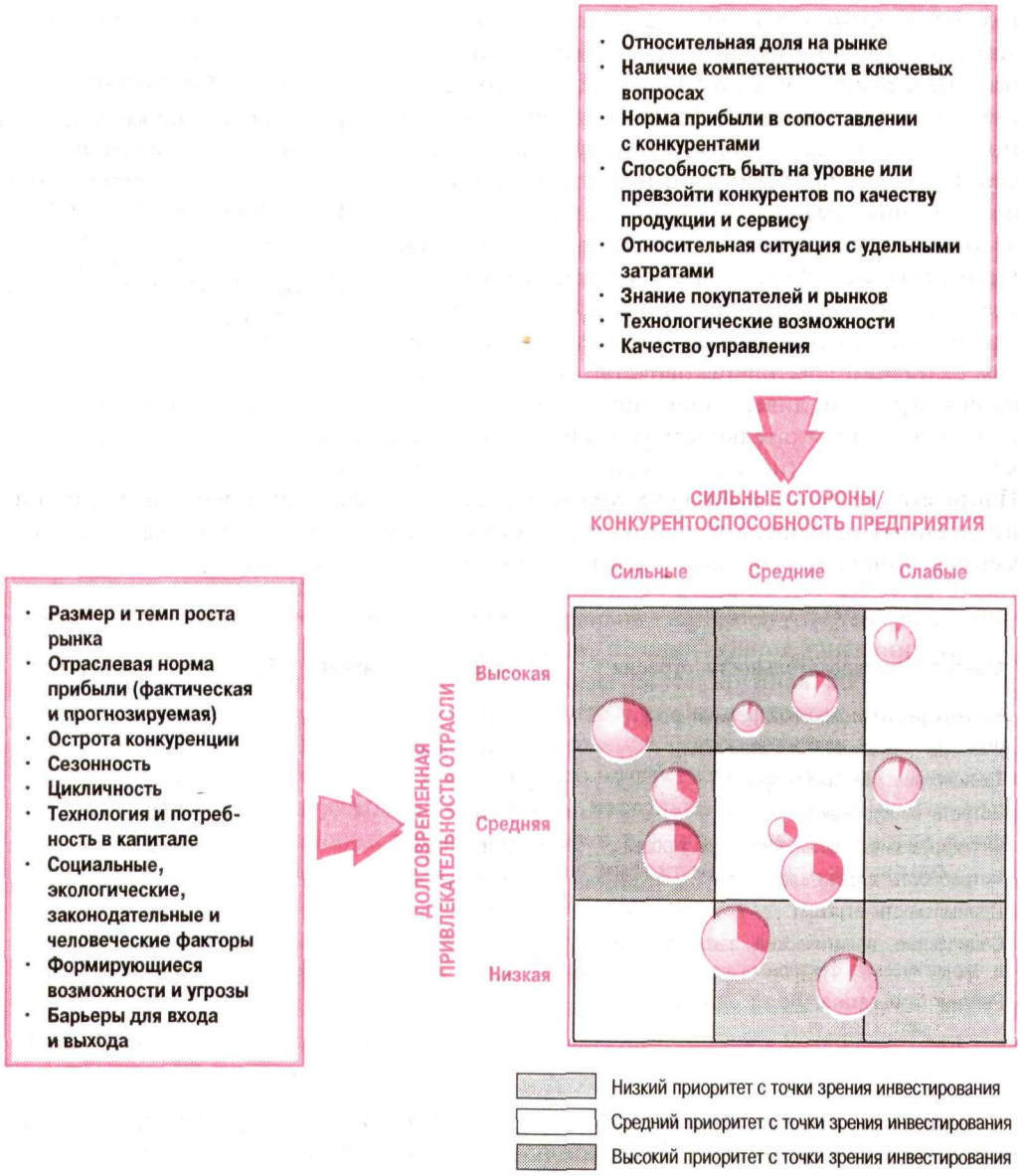


Рис. 8-3. Матрица *GE* привлекательность отрасли – сильные стороны предприятия

Факторы, учитываемые при оценке сильных сторон/конкурентоспособности, включают долю на рынке, относительное состояние удельных затрат, способность соревноваться с конкурирующими фирмами по качеству продукции, знание покупателей и рынков, наличие компетентности в ключевых областях, достаточный уровень технологического ноу-хау, квалификация руководства и прибыльность в сопоставлении с конкурентами (как показано на рис. 8-3). Аналитики могут выбирать между оценкой всех хозяйственных единиц по тем же общим факторам (что служит лучшей основой для межотраслевых сравнений) или оценкой каждой единицы с учетом факторов, наиболее уместных применительно к отрасли (что дает более точную меру конкурентоспособности по сравнению с общим набором факторов). Сильные стороны/конкурентоспособность каждого предприятия определяют его положение на горизонтальной оси матрицы, которое показывает, заслуживает ли оно быть отнесенным к слабым, средним или сильным[5].

Баллы привлекательности отрасли и сильных сторон единицы служат основой для отнесения единицы к одной из девяти ячеек матрицы. В матрице *GE* привлекательность – сильные стороны площадь кругов пропорциональна размеру отрасли, а доли в круге отражают долю единицы на рынке.

Последствия для стратегии компании. Наиболее важные последствия для стратегии, вытекающие из матрицы привлекательность – сильные стороны, имеют инвестиционные приоритеты, назначаемые каждой хозяйственной единице компании. Предприятиям в трех ячейках в верхнем левом углу, где велики долговременная привлекательность отрасли, а также сильные стороны/конкурентоспособность единиц, присваивают высокие инвестиционные приоритеты. Стратегический рецепт для предприятий в этих трех ячейках заключается в «росте и развитии», причем предприятия в ячейке «сильные – высокая» вправе больше других претендовать на инвестиционные фонды. Далее по уровню приоритетности идут предприятия, расположенные в трех ячейках – с нижнего левого угла до верхнего правого угла. Им обычно присваивают средний приоритет. Они заслуживают устойчивого реинвестирования для поддержания и защиты их положения в отрасли; но если перед таким предприятием открылись исключительно привлекательные возможности, его инвестиционный приоритет может быть повышен и ему могут быть разрешены более агрессивные стратегические действия. Применительно к предприятиям в трех ячейках в нижнем правом углу матрицы стратегия обычно предусматривает ликвидацию или отказ (в исключительных случаях, когда возможна резкая перемена ситуации к лучшему, возможна «переоценка и изменение позиции» с использованием соответствующего подхода[6]).

[5] Примерно такая же процедура использована в ходе ситуационного анализа для выяснения конкурентных позиций компании (см. табл. 4-3 в гл. 4). Единственное отличие состоит в том, что в рамках метода *GE* ту же совокупность факторов используют для каждой отрасли с целью получения единого критерия сопоставления отраслей. В стратегическом анализе на уровне единиц показатели сильных сторон всегда относятся к конкретной отрасли, а не являются обобщениями.

[6] У *GE* каждое предприятие фактически относят к одной из следующих категорий: 1) высокий потенциал роста, позволяющий претендовать на максимальный инвестиционный приоритет; 2) стабильная основа, оправдывающая устойчивое реинвестирование для сохранения позиций; 3) поддерживаемые предприятия, заслуживающие периодического финансирования; 4) избирательное омоложение на основе ограниченного финансирования; 5) венчурные (рисковые) предприятия, требующие крупных инвестиций в НИОКР.

Подходу привлекательность – сильные стороны на основе девяти ячеек присущи следующие свойства. Во-первых, он позволяет осуществить немедленное распределение предприятий по различным группам по двум этим критериям. Во-вторых, он предполагает рассмотрение в явном виде более широкого набора стратегически важных факторов. Матрица *BCG* учитывает лишь два момента – темп роста отрасли и относительную долю на рынке; матрица *GE* из девяти ячеек при определении долговременной привлекательности отрасли и сильных сторон/конкурентоспособности предприятия принимает в расчет много факторов. В-третьих, что самое важное, в матрице из девяти ячеек подчеркивается направление ресурсов компании в предприятия, имеющие наибольшие шансы добиться преимуществ в конкуренции и более высоких результатов. Трудно возразить против правила, согласно которому ресурсы концентрируют на тех предприятиях, которые обладают высокой степенью привлекательности и конкурентными достоинствами, избирательно подходят к инвестициям в предприятия, занимающие среднее положение, и лишают инвестиций предприятия с невысокой привлекательностью и конкурентоспособностью, если только не предвидится резкое изменение ситуации.

Матрице привлекательность – сильные стороны из девяти ячеек присуща более прочная концептуальная основа по сравнению с матрицей рост – доля из четырех ячеек.

Тем не менее матрица *GE* из девяти ячеек, подобно матрице рост – доля из четырех ячеек, не может дать подлинных ориентиров в конкретных ситуациях, возникающих при реализации стратегии компании; максимум того, что можно получить на основе анализа матрицы *GE*, – это представление об общей стратегической позиции, которую надлежит занять: агрессивная экспансия, укрепление и защита, ликвидация или отказ от единицы. Хотя такие рецепты ценны с общих позиций управления портфелем, они игнорируют проблему стратегической координации деятельности взаимосвязанных предприятий фирмы, а также вопрос о том, какие специфические конкурентные подходы и стратегические меры следует осуществить на уровне хозяйственной единицы. Еще один недостаток заключается в том, что в матрице привлекательность – сильные стороны фактически не показаны предприятия, которые должны выйти победителями, так как их отрасли вступают в стадию быстрого роста[7].

Аналитики могут прибегнуть к матрице из 15 ячеек, чтобы выявить предприятие – *формирующийся победитель*. В этой матрице хозяйственные единицы расположены с учетом стадии эволюции отрасли и сильных сторон в конкурентной борьбе, как это показано на рис. 8-4[8]. При этом круги показывают размеры соответствующих отраслей, а части круга означают долю предприятия на рынке. На рис. 8-4 предприятие *A* можно было бы отнести к *формирующимся победителям*, предприятие *C* –

[7] Charles W. Hofer and Dan Shendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1978), p. 33.

[8] Там же, с. 34. Этот подход к анализу портфеля был впервые применен на практике консультантами из компании *Arthur D. Little, Inc.* Подробно этот подход к анализу портфеля описан в работе: Max and Majluf, *Strategic Management: An Integrative Perspective*, chap. 9.

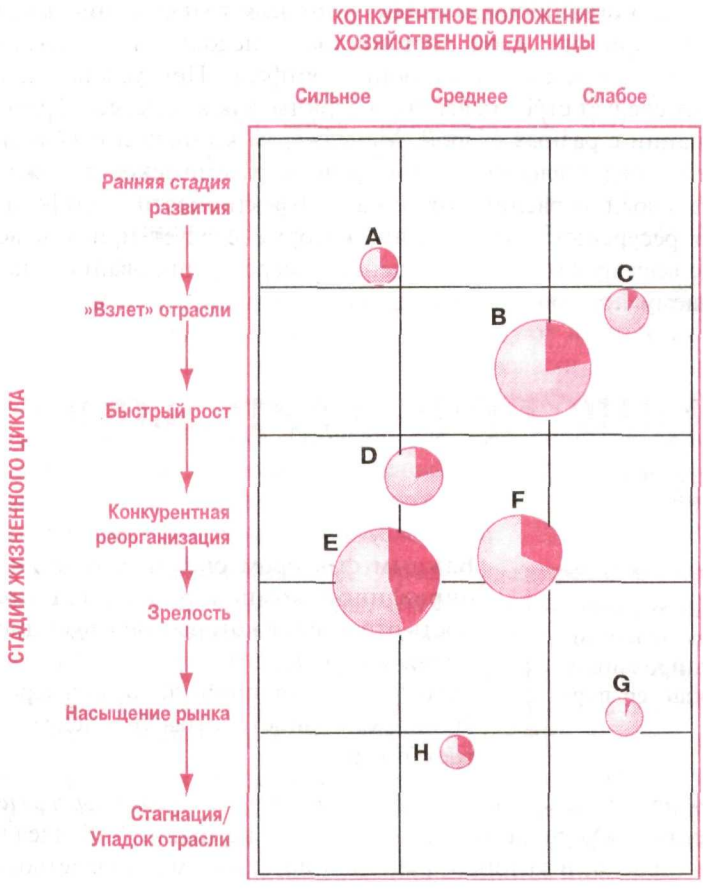


Рис. 8-4. Матрица жизненного цикла

к *потенциальным неудачникам*, предприятие *E* – к *сложившимся победителям*, предприятие *F* – к «дойным коровам», а предприятие *G* – к *неудачникам*, или «*собакам*». Преимущество матрицы жизненного цикла заключается в том, что она показывает распределение предприятий диверсифицированной компании с учетом стадии эволюции отраслей.

Матрица жизненного цикла характеризует, как предприятия диверсифицированной фирмы распределяются с учетом стадий жизненного цикла отрасли.

Было бы неразумно ограничивать анализ портфеля только одним видом матрицы. Каждой матрице присущи свои достоинства и недостатки и каждая по-своему характеризует сильные и слабые стороны портфеля. При условии наличия необходимых данных следует строить все три матрицы, так как целесообразно оценивать портфель компании с разных сторон. Менеджерам компании необходимо оценить состав отраслей, представленных в портфеле; стратегическое положение каждого предприятия в своей отрасли; потенциал эффективности портфеля и характер финансовых и ресурсных соображений, которые следует принять во внимание. Использование всех трех матриц для оценки диверсифицированного портфеля способствует лучшему пониманию ситуации.

Чем выше привлекательность отраслей, в которых функционирует диверсифицированная компания, тем лучше ее перспективы.

Важным фактором оценки стратегии диверсифицированной компании является привлекательность отраслей, в которых она функционирует. Чем привлекательнее эти отрасли, тем лучше перспективы получения прибыли в долгосрочном плане. Привлекательность отрасли следует оценивать с трех позиций:

1. *Привлекательность каждой отрасли, представленной в портфеле.* Здесь уместен вопрос: «Хороша ли эта отрасль для компании?» В идеальном случае каждая отрасль, в которой функционирует фирма, удовлетворяет требованиям привлекательности.
2. *Привлекательность каждой отрасли по сравнению с другими отраслями.* Вопрос стоит так: «Какая отрасль в портфеле самая привлекательная и какая наименее привлекательная?» Ранжирование отраслей по степени привлекательности служит предпосылкой решения вопроса о распределении ресурсов компании.
3. *Привлекательность всех отраслей как группы.* Вопрос формулируется следующим образом: «Насколько привлекателен состав отраслей?» Компании, которая получает основную выручку и прибыль от предприятий в непривлекательных отраслях, очевидно, необходимо подумать о реорганизации своего портфеля.

Все соображения, относящиеся к привлекательности отрасли и рассмотренные в гл. 3, применимы и на этом этапе анализа.

Матрица привлекательность отрасли – сильные стороны предприятия обеспечивает прочную систематическую основу для суждений о том, какие хозяйственные единицы относятся к наиболее привлекательным отраслям. Если такая матрица не построена, количественное ранжирование привлекательности отраслей можно

осуществить с помощью той же процедуры, которая описана выше применительно к портфельной матрице *GE* из девяти ячеек. Как правило, все отрасли, представленные в портфеле, следует оценивать, как минимум, по следующим факторам привлекательности:

- *Размер рынка и прогнозируемый темп роста.* Отрасли с более быстрым темпом роста, как правило, более привлекательны, чем медленно растущие отрасли, при прочих равных условиях.
- *Острота конкуренции.* Отрасли, где давление конкуренции относительно слабее, более привлекательны, чем отрасли, характеризующиеся острой конкуренцией.
- *Необходимые технологические и производственные навыки.* Отрасли, где требования к квалификации больше соответствуют возможностям компании, более привлекательны, по сравнению с отраслями, применительно к которым технический и производственный опыт компании ограничен.
- *Потребность в капитале.* Отрасли, где потребность в капитале невелика (или находится в пределах возможностей компании), относительно более привлекательны, чем отрасли, в которых инвестиционные потребности способны обескровить финансы компании.
- *Сезонные и циклические факторы.* Отрасли, где спрос относительно стабилен и надежен, более привлекательны, чем отрасли, где наблюдаются значительные колебания покупательского спроса.
- *Прибыльность отрасли.* Отрасли с высокими нормой прибыли и отдачей на инвестиции, как правило, более привлекательны, чем отрасли, где прибыль на протяжении времени была низкой или велик деловой риск.
- *Социальные, политические, законодательные и экологические факторы.* Отрасли, испытывающие серьезные проблемы в указанных областях, менее привлекательны, по сравнению с отраслями, где такого рода проблемы не сложнее тех, с которыми обычно сталкиваются предприятия.
- *Стратегическое соответствие другим отраслям, в которых работает компания.* Отрасль может быть привлекательной только потому, что она в стратегическом плане напоминает другие отрасли, представленные в портфеле.

Расчет степени привлекательности всех отраслей в портфеле компании образует основу для ранжирования отраслей – от наиболее до наименее привлекательных. Если формальные расчеты привлекательности отраслей представляются слишком обременительными или скучными, менеджеры компании могут опереться на знание условий в каждой отрасли с целью их отнесения к отраслям с «высокой», «средней» и «низкой» привлекательностью. Однако обоснованность таких субъективных оценок зависит от того, насколько тщательно руководство изучило условия в отраслях, чтобы вынести надежные суждения.

Для того чтобы диверсифицированная компания получала хорошие результаты, значительная доля ее выручки и прибыли должна поступать от хозяйственных единиц, функционирующих в привлекательных отраслях. Особенно важно, чтобы ключевые предприятия относились к отраслям, имеющим хорошие перспективы роста и прибыльность выше средней. Хозяйственные единицы в наименее привлекательных отраслях могут быть кандидатами на ликвидацию, если только они не

занимают достаточно прочные позиции, чтобы справиться с неблагоприятной отраслевой средой или не являются стратегически важными компонентами портфеля.

Оценка сильных сторон и конкурентных позиций каждой бизнес-единицы в ее отрасли позволяет компании взвесить шансы единицы на успех. Задача при этом состоит в том, чтобы определить, достаточно ли прочные позиции предприятие занимает в своей отрасли, и то, насколько оно уже является сильным конкурентом или может им стать. Два наиболее информативных метода определения положения предприятия – это *SWOT*-анализ (сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) и оценка конкурентной силы. Количественные ранги силы/положения различных бизнес-единиц можно рассчитать, используя процедуру, описанную при построении матрицы привлекательность – сильные стороны, или метод, представленный в гл. 4. Оценки того, как дочерние предприятия диверсифицированной компании различаются по своим конкурентным возможностям, должны базироваться на следующих факторах:

- *Относительная доля рынка.* Бизнес-единицы с более высокими относительными долями обычно обладают более прочными конкурентными позициями, по сравнению с предприятиями с меньшими долями.
- *Способность конкурировать по цене и/или качеству.* Бизнес-единицы, весьма конкурентоспособные по затратам и/или со сложившейся репутацией торговых марок и качества продукции, как правило, занимают более прочные позиции в своих отраслях, по сравнению с предприятиями, которые только борются за признание марки своих товаров или за ценовой паритет со своими главными конкурентами.
- *Технология и инновационные способности.* Бизнес-единицы, признанные в качестве технологических лидеров или успешных новаторов, обычно являются энергичными конкурентами в своей отрасли.
- *Насколько навыки и компетентность бизнес-единицы отвечают ключевым факторам успеха в отрасли.* Чем полнее сильные стороны предприятия соответствуют ключевым факторам успеха в отрасли, тем в общем прочнее ее позиции в конкурентной борьбе.
- *Прибыльность в сопоставлении с конкурентами.* Бизнес-единицы, получающие отдачу на инвестиции выше средней и более высокую норму прибыли, чем их конкуренты, обычно занимают более уверенные позиции по сравнению с бизнес-единицами, прибыльность которых ниже средней в отрасли. Кроме того, прибыльность выше средней свидетельствует о конкурентном преимуществе, тогда как прибыльность ниже средней означает невыгодное положение на рынке.

Другие показатели, которые можно считать преимуществом в конкуренции, включают знание покупателей и рынков, производственные возможности, навыки маркетинга, репутацию и популярность марки, а также качество управления.

Расчет сильных сторон в конкуренции, присущих каждой бизнес-единице, создает основу для оценки того, какие из них занимают прочные позиции в своих отраслях, а у каких – слабые позиции в отрасли. Если для анализа не хватает необходимых данных, можно опереться на знание ситуации с целью оценки позиции каждой бизнес-единицы как «сильной», «средней» или «слабой». При условии достаточной надежности таких субъективных оценок они могут служить заменой количественным показателям.

Оценки менеджерами того, какие предприятия в портфеле занимают сильные конкурентные позиции, служат дополнительным обоснованием при распределении ресурсов компании. Компания способна длительное время получать более высокую прибыль, вкладывая средства в предприятие, занимающее сильные конкурентные позиции в умеренно привлекательной отрасли, чем инвестируя в слабое предприятие в прибыльной отрасли. Вот почему диверсифицированная компания, рассматривая направление своих ресурсов, должна учитывать привлекательность отрасли и сильные стороны предприятия.

Интересам акционеров, как правило, более всего отвечает концентрация ресурсов компании на предприятиях, которые могут бороться за лидерство на рынках соответствующих отраслей.

Многие диверсифицированные компании концентрируют свои ресурсы в отраслях, где они могут успешно конкурировать, и избавляются от предприятий в отраслях, где у них нет шансов стать лидерами. В *General Electric* вся стратегия компании и распределение ресурсов нацелены на то, чтобы ее предприятия занимали первое или второе место в отрасли в США и глобальном масштабе (иллюстративная вставка 26).

После того как каждое дочернее предприятие получило оценку с позиций привлекательности отрасли и конкурентных возможностей, следующий шаг состоит в выяснении того, какие предприятия имеют наилучшие шансы в будущем, а какие – наихудшие. Наиболее важные соображения при оценке перспектив относятся к росту продаж и прибыли, вкладу в доходы компании и отдаче на инвестиции; иногда важным моментом служит получение наличности, особенно применительно к «дойным коровам» или предприятиям, которые являются претендентами на отказ. Информацию о прошлых результатах каждого предприятия можно получить из финансовых отчетов. Хотя прошлые результаты не обязательно служат надежной основой для прогнозов, они говорят о том, как предприятия вели себя раньше. Оценки привлекательности отрасли и сильных сторон могут служить хорошей основой для прогнозирования. Сильные бизнес-единицы в привлекательных отраслях обычно имеют намного лучшие перспективы, чем слабые предприятия в непривлекательных отраслях.

Управление портфелем *General Electric*

Когда в 1981 г. Джек Уэлч стал главным исполнительным директором *GE*, он приступил к осуществлению стратегии компании, направленной на реорганизацию ее диверсифицированного портфеля. С самого начала он поставил перед менеджерами бизнес-единиц задачу стать первыми или вторыми в своей отрасли; в противном случае хозяйственные единицы либо обязаны были добиться решающего технологического преимущества, которое можно было бы использовать в конкурентных целях, либо быть готовыми к ликвидации.

К 1989 г. *GE* превратилась в совершенно другую компанию. По настоянию Уэлча она избавилась от предприятий стоимостью 9 млрд долл. США по выпуску телевизоров, небольших бытовых приборов и компьютерных чипов, а также в горном деле. Она израсходовала 24 млрд долл. на приобретение новых предприятий, прежде всего *RCA*, *Roper* (производство крупных бытовых приборов, главным покупателем которых была *Sears*) и *Kidder Peabody* (инвестиционная банковская фирма на Уолл-стрит). Многие из небольших предприятий были подчинены более крупным «стратегическим хозяйственным единицам». И, что важнее всего, к 1989 г. 12 из 14 стратегических хозяйственных единиц стали лидерами рынка в США и в глобальном масштабе (финансовые и коммуникационные предприятия обслуживали слишком фрагментированные рынки, на которых ранжирование было нецелесообразно).

В 1989 г., избавившись от слабых предприятий и превратив оставшиеся единицы в ведущих конкурентов, Уэлч предпринял новые действия, направленные на повышение производительности и сокращение бюрократического аппарата в *GE*. Уэлч утверждал, что *GE* сможет сохранить свой успех на глобальном рынке, если будет настойчиво добиваться снижения издержек на каждом предприятии и упрощения бюрократических процедур, с тем чтобы быстрее реагировать на меняющиеся условия на рынке.

Стратегические бизнес-единицы GE	Место на рынках США	Место на мировых рынках
Авиационные моторы	Первое	Первое
Радиовещание (*NBC*)	Первое	Не определяется
Электровыключатели	Первое – третье	Первое – четвертое
Военная электроника	Второе	Второе
Электромоторы	Первое	Первое
Промышленные пластики	Первое	Первое
Автоматизация производства	Второе	Третье
Энергосистемы	Первое	Первое
Осветительные приборы	Первое	Второе
Локомотивы	Первое	Делит первое
Крупные бытовые приборы	Первое	Делит второе
Медицинское диагностическое оборудование для получения изображения	Первое	Первое

Источник: Составлено на основе информации, содержащейся в работе: Stratford P. Sherman, «Inside the Mind of Jack Welch», *Fortune*, March 27, 1989, pp. 39–50.

Прогнозы роста и прибыли на ключевых предприятиях компании, как правило, определяют то, обеспечит ли портфель в целом хорошие или неудовлетворительные результаты. Второстепенные предприятия с неудовлетворительным прошлым и слабыми надеждами на будущее вполне логично являются кандидатами на ликвидацию. Дочерние предприятия с самыми блестящими перспективами роста продаж и получения прибыли обычно возглавляют список кандидатов на инвестиции.

Следующий аналитический шаг заключается в определении того, насколько удачно каждая бизнес-единица вписывается в общую деловую картину компании. Это соответствие следует рассматривать с двух сторон: 1) обеспечивается ли нужное стратегическое соответствие бизнес-единицы с другими предприятиями диверсифицированной фирмы; 2) достаточно ли хорошо бизнес-единица вписывается в стратегию компании или удачно дополняет ее портфель. Предприятие привлекательнее в *стратегическом отношении*, если оно делит с другими предприятиями какие-то операции, навыки работы или общие торговые марки, что повышает конкурентоспособность, и если оно вписывается в стратегическое направление фирмы. Предприятие более ценно в финансовом смысле, если оно способно внести весомый вклад в достижение целей компании (рост продаж и прибыли, отдача на инвестиции выше средней и т.д.) и если оно существенно повышает общую стоимость компании. Подобно тому как кандидатами на избавление служат предприятия с плохими шансами на прибыль, эта же участь может постигнуть предприятия, которые не вписываются стратегически в общую деловую картину фирмы. Компании, которые придерживаются взаимоувязанной диверсификации, должны, очевидно, отказываться от предприятий, не соответствующих им в стратегическом плане, если только такие предприятия не показывают исключительные финансовые результаты или не располагают превосходными перспективами роста.

Дочерние предприятия, которые стратегически не вписываются в общую картину компании, могут считаться кандидатами на ликвидацию или отказ, если только они не показывают исключительные финансовые результаты.

Используя информацию и результаты, полученные на предыдущих шагах оценки, разработчики стратегии компании способны проранжировать бизнес-единицы с точки зрения очередности новых капиталовложений и выбрать общее стратегиче-

ское направление для каждой бизнес-единицы. Задача состоит в определении того, куда компания должна вкладывать свои финансовые ресурсы; каким предприятиям следует отдать явное предпочтение при распределении новых инвестиций и оказании финансовой поддержки; какие бизнес-единицы менее других подходят для новых инвестиций? Процесс ранжирования призван прояснить руководству, каким должен быть основной стратегический подход к каждой бизнес-единице — инвестирование и рост (агрессивная экспансия), укрепление и защита (сохранение нынешних позиций с помощью новых инвестиций, если это необходимо), переосмысление и реорганизация (попытка переместить предприятие на более желательную позицию в отрасли и матрице портфеля) или же отказ от единицы. Принимая решение об отказе от бизнес-единицы, менеджеры компании должны руководствоваться рядом оценочных критериев: привлекательность отрасли, сильные стороны в конкурентной борьбе, стратегическое соответствие другим предприятиям, потенциал результативности (прибыль, отдача на вложенный капитал, вклад в поступление наличности), совместимость с приоритетами компании, потребность в капитале и ценность для портфеля в целом.

Для улучшения долговременных финансовых результатов диверсифицированной компании ее ресурсы следует сконцентрировать на предприятиях с хорошими и отличными перспективами при минимальных инвестициях или полном отказе от инвестиций в предприятия с неудовлетворительными перспективами.

Ранжируя бизнес-единицы по инвестиционным приоритетам, следует учитывать то, могут ли и каким образом ресурсы и навыки компании быть использованы для улучшения конкурентных позиций той или иной бизнес-единицы[9]. Возможности для передачи навыков и новых вливаний капитала приобретают особенно важное значение, когда фирма располагает бизнес-единицами, конкурентные позиции которых неудовлетворительны, и/или когда улучшение в какой-либо ключевой области способно коренным образом изменить результаты деятельности бизнес-единицы. Это важно также, когда стратегия компании базируется на стратегическом соответствии единиц, что предполагает передачу навыков, накопленных в фирме, недавно приобретенным предприятиям с целью повышения их конкурентоспособности[10].

Предшествующий анализ создает основу для выработки стратегических шагов, направленных на улучшение общих результатов деятельности диверсифицированной компании. Принципиальный вопрос «что делать» решается с учетом выводов об общем составе предприятий в портфеле[11]. Ключевые соображения при этом таковы: достаточно ли в портфеле представлены предприятия в весьма привлекательных отраслях; много ли в портфеле предприятий маргинального типа («вопросительных знаков»); не слишком ли велика доля зрелых или переживающих упадок

[9] Hofer and Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, p. 80.

[10] Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), chap. 9.

[11] Barry Hedley, «Strategy and the Business Portfolio», *Long Range Planning* 10, no. 1 (February 1977), p. 13; Hofer and Schendel, *Strategy Formulation*, pp. 82–86.

отраслей, что способно затормозить рост компании; достаточно ли у фирмы «дойных коров» для финансирования «звезд» и формирующихся победителей; можно ли рассчитывать на то, что ключевые предприятия компании обеспечат надежную прибыль и/или поступление наличности; не слишком ли портфель чувствителен к сезонным и рецессионным факторам; представлены ли в портфеле предприятия, в которых компания по-настоящему не нуждается; не обременяет ли компанию слишком большое число предприятий, конкурентные позиции которых неудовлетворительны или явно слабы; обеспечивает ли структура делового портфеля компании хорошие перспективы на будущее? Ответы на перечисленные вопросы позволяют судить, следует ли стратегам компании рассмотреть возможности отказа от ряда предприятий, приобретения новых единиц или реорганизации состава портфеля.

Надежным критерием стратегической и финансовой привлекательности делового портфеля диверсифицированной фирмы является то, способна ли компания добиться своих целей с помощью нынешней структуры предприятий. Если да, то существенные изменения стратегии не требуются. Если же существует вероятность того, что цели не будут достигнуты, стратегии компании могут предпринять ряд действий, чтобы восполнить пробел[12]:

1. *Скорректировать стратегические планы некоторых (или всех) предприятий в портфеле.* Этот вариант означает новую попытку добиться лучших результатов на основе имеющихся бизнес-единиц. Менеджеры компании могут потребовать от менеджеров бизнес-единиц улучшения показателей работы. Однако слишком рьяная попытка добиться лучших краткосрочных результатов может поставить под угрозу долговременные показатели предприятия. Отказ от затрат, которые могли бы повысить долговременную конкурентоспособность предприятия, во имя улучшения краткосрочных финансовых показателей, является опасной стратегией. Во всяком случае, существуют пределы извлечения дополнительных результатов.
2. *Дополнить портфель компании новыми бизнес-единицами.* В связи с улучшением общих показателей на основе приобретения и/или открытия новых предприятий в фирме возникают новые стратегические проблемы. Расширение портфеля компании предполагает тщательное рассмотрение того: а) приобретать ли предприятия, имеющие или не имеющие отношение к нынешним видам деятельности; б) каких размеров предприятия приобретать; в) как новые единицы впишутся в сложившуюся структуру компании; г) какие конкретные особенности нового кандидата на приобретение важны; д) можно ли профинансировать новые приобретения, не ущемляя инвестиционные интересы имеющихся бизнес-единиц. Добавление новых предприятий – это важный стратегический вариант, к которому часто прибегают диверсифицированные компании, чтобы избежать замедления роста доходов.

[12] Hofer and Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, pp. 93–100.

3. *Избавиться от предприятий, которые имеют неудовлетворительные результаты и приносят убытки.* Наиболее вероятными кандидатами являются предприятия, имеющие слабые конкурентные позиции, относящиеся к относительно непривлекательным отраслям, или отрасли, которые «не соответствуют» стратегии компании. Средства, полученные от продажи таких предприятий, можно, разумеется, направить на финансирование новых приобретений, оплату долга компании или финансирование новых стратегических инициатив оставшихся предприятий.
4. *Сформировать альянсы с целью изменения условий, которые привели к неудовлетворительным результатам.* В ряде случаев альянсы с отечественными или иностранными фирмами, отраслевыми ассоциациями, поставщиками, покупателями или особыми заинтересованными группами способны помочь улучшить перспективы компании[13]. Формирование группы поддержки может оказаться эффективным способом лоббирования решений по импортно-экспортным проблемам, налоговым неувязкам и обременительным законодательным требованиям.
5. *Скорректировать цели компании в части результативности.* В связи с неблагоприятными условиями на рынке в одной либо нескольких бизнес-единицах общие цели компании могут оказаться недостижимыми. Это может быть также результатом чрезмерно амбициозных первоначальных целей. Чтобы преодолеть разрыв между реальными и желательными результатами, может потребоваться корректировка целей компании, т.е. приведение их в соответствие с действительными возможностями. Обычно это является «последним средством», которое применяется, когда все другие варианты исчерпаны.

Одна из главных стратегических проблем диверсифицированной компании заключается в том, продолжать ли и дальше диверсификацию, а если да, то как выявить «подходящие» для этого отрасли и предприятия. Для фирм, занимающихся не связанными между собой видами деятельности, вопрос о дальнейшей диверсификации всегда остается открытым – поиск кандидатов на приобретение скорее основан на финансовых соображениях, чем на отраслевых или стратегических критериях. Решение о включении в портфель фирмы новых предприятий, не связанных с прежними направлениями деятельности, обычно диктуется следующими соображениями: располагает ли фирма финансовыми возможностями для новых приобретений; существует ли острая потребность в новых приобретениях для улучшения общих результатов деятельности компании; следует ли осуществить новые приобретения до того, как соответствующие предприятия скупят другие фирмы; подходит ли данный момент для еще одного приобретения (возможно, у руководства компании достаточно забот с имеющимся портфелем предприятий).

[13] Отличительный анализ преимуществ альянсов между конкурентами в глобальных отраслях содержится в работе: Kenichi Ohmae, «The Global Logic of Strategic Alliances», *Harvard Business Review* 67, no. 2 (March–April 1989), pp. 143–154.

Если же стратегия диверсификации предусматривает приобретение предприятий, связанных с существующими видами деятельности, поиск новых отраслей основан на выяснении того, насколько данная отрасль «соответствует» технологической цепочке одного или нескольких из имеющихся у компании предприятий[14]. Взаимосвязи могут относиться к: 1) продукции или процессу НИОКР; 2) возможностям для совместного производства или сборки; 3) маркетингу, каналам сбыта или общим наименованиям; 4) совпадению круга покупателей; 5) возможностям для послепродажного сервиса; 6) общим требованиям к навыкам управления, в сущности, к любой области, где возможно совпадение рыночных, производственных или управленческих факторов.

Фирмы, которые придерживаются стратегии диверсификации в отрасли, не связанные с прежними видами деятельности, ищут предприятия, которые сулят выгодную финансовую отдачу независимо от их отраслевой принадлежности.

Как только выявлено стратегическое соответствие кандидатов на приобретение, стратегам компании предстоит провести различие между вариантами, где имеется существенный потенциал преимуществ в конкуренции (путем экономии затрат, передачи навыков и т.д.), и вариантами, где преимущества, связанные со стратегическим соответствием, незначительны. Потенциал конкурентных преимуществ зависит от того, насколько значимо стратегическое соответствие, какие потребуются затраты, чтобы воспользоваться преимуществами, и насколько трудно будет объединить или скорректировать работу бизнес-единиц[15]. Тщательный анализ часто позволяет выявить, что, хотя существует много фактических и потенциальных взаимосвязей и соответствий между предприятиями, лишь немногие из них имеют стратегическое значение, позволяющее обеспечить сколь-нибудь существенные преимущества в конкуренции.

Фирмы, диверсификация которых ориентирована на взаимосвязанные виды деятельности, ищут привлекательные отрасли, стратегически соответствующие имеющимся у них предприятиям.

Чтобы добиваться все лучших результатов на основе имеющегося у компании портфеля, ее менеджеры должны также умело распределять ресурсы компании. Они обязаны перераспределять ресурсы из видов деятельности, которые приносят неудовлетворительные результаты, в более выгодные виды деятельности. Один из наилучших способов «размораживания» непроизводительных активов, их более выгодного применения заключается в отказе от маргинальных предприятий. Активы компании пополняются также за счет излишков средств, полученных от предприятий – «дойных коров», и за счет ликвидации неэффективных предприятий. Варианты использования таких средств включают: 1) инвестирование в имеющиеся предприятия с целью их укрепления и расширения; 2) осуществление приобретений для завоевания позиций в новых отраслях; 3) финансирование долговременных мероприятий в сфере НИОКР; 4) погашение имеющейся долгосрочной задолженности; 5) увеличение дивидендов; 6) выкуп акций компании.

[14] Porter, *Competitive Advantage*, pp. 370–371.
[15] Там же, с. 371–372.

Первые три варианта относятся к стратегическим действиям; последние три – это финансовые меры. В идеальном случае компания располагает достаточными ресурсами для решения как стратегических, так и финансовых задач. В противном случае стратегическим задачам следует отдать предпочтение по сравнению с финансовыми задачами, за исключением необычных ситуаций.

Хотя процесс разработки стратегии в компании подкрепляется формальным анализом и мозговой атакой управленцев, в основе формулирования и развития стратегии лежит еще ряд факторов. Редко случается так, чтобы сразу сложилась законченная всеобъемлющая стратегия. Чаще стратегия на крупных предприятиях формируется постепенно, на основе развертывания многих разнообразных внешних и внутренних событий, анализа будущего, экспериментирования, получения дополнительной информации, разбора проблем, рассмотрения различных вариантов, выявления новых возможностей, реагирования на непредвиденные кризисы, согласования позиций и осознания всех стратегических факторов, их значимости и взаимосвязей[16].

Стратегический анализ нельзя провести быстро. Иногда такие крупные работы выполняют в соответствии с графиком, однако исследования показывают, что важные стратегические решения складываются постепенно, а не на основе периодического, полномасштабного анализа, за которым следует быстрое решение. Обычно высшие должностные лица подходят к важным стратегическим решениям на основе пошагового процесса, часто начиная с широких, интуитивных представлений, которые затем проходят уточнение и доводку, а первоначальные идеи корректируются по мере поступления дополнительной информации, проведения формального анализа, изменения суждений относительно ситуации, а также укрепления уверенности и согласия относительно необходимости тех или иных стратегических ходов. Внимание нередко концентрируют на немногих стратегических направлениях, которые более всего отвечают целям и задачам компании.

Стратегический анализ в диверсифицированных компаниях представляет собой процесс, состоящий из восьми шагов.

Шаг 1: *Четко осознайте нынешнюю стратегию.* Делается ли теперь упор на диверсификацию в смежные или новые виды деятельности; работает ли компания преимущественно на отечественном, многонациональном или глобальном

[16] Porter, *Competitive Advantage*, pp. 58, 196.

рынке; оцените недавние шаги по приобретению новых предприятий и укреплению позиций в новых отраслях, а также недавние случаи отказа от предприятий и попытки обеспечить стратегическое соответствие и добиться конкурентных преимуществ за счет эффектов масштаба и кривой обучения; определите, сколько капитала вложено в каждое предприятие. Этот шаг образует основу для оценки необходимости изменения стратегии.

Шаг 2: *Постройте матрицу рост – доля из четырех ячеек, матрицу привлекательность отрасли – сильные стороны предприятий из девяти ячеек и/или матрицу жизненного цикла для выявления стратегических свойств портфеля компании и сравнительных позиций ее различных предприятий.* Матрица привлекательность отрасли – сильные стороны предприятия в концептуальном и методологическом плане превосходит матрицу рост – доля из четырех ячеек главным образом потому, что она предусматривает анализ более широкого круга стратегически важных факторов.

Шаг 3: *Оцените сравнительную привлекательность каждой отрасли, представленной в портфеле компании.* Если на шаге 2 была построена матрица привлекательность отрасли – сильные стороны предприятия, то информация уже имеется. Количественное ранжирование привлекательности отраслей на основе описанной методологии более системно и надежно, нежели качественные субъективные суждения.

Шаг 4: *Оцените сравнительные конкурентные позиции и сильные стороны каждой хозяйственной единицы компании.* Это простой шаг, если уже была построена матрица привлекательность отрасли – сильные стороны предприятия из девяти ячеек. Как и всегда, количественное ранжирование конкурентных преимуществ с использованием той же методологии, что и применительно к привлекательности отрасли, или методологии, предложенной в табл. 4-4 гл. 4, предпочтительнее субъективных суждений.

Шаг 5: *Проранжируйте прошлые результаты различных хозяйственных единиц – от наилучших до наихудших, а также их перспективы – от наилучших до наихудших.* Сильные хозяйственные единицы в привлекательных отраслях обычно имеют значительно лучшие перспективы, чем слабые предприятия в непривлекательных отраслях. Этот шаг создает основу для выводов о том, какие результаты обещает портфель в целом в будущем.

Шаг 6: *Определите, какие предприятия в стратегическом отношении соответствуют другим предприятиям, представленным в портфеле, и насколько каждое предприятие вписывается в направление деятельности и стратегию материнской компании.* Предприятие более привлекательно в *стратегическом* отношении, если оно способствует получению эффектов кооперации, масштаба и кривой обучения и если материнская компания должна сохранить его в обозримом будущем. Предприятие более привлекательно в финансовом отношении, если оно способно внести существенный вклад в будущие финансовые результаты компании.

Шаг 7: *Проранжируйте хозяйственные единицы с точки зрения приоритетов в инвестировании, что позволит определить, где материнская компания должна сконцентрировать новые капиталовложения.* Уточните также стратегическую ориентацию каждой хозяйственной единицы (инвестирование и расширение, укрепление и защита, пересмотр и изменение позиции, ликвидация или отказ от предприятия).

Шаг 8: Используйте предшествующий анализ для выработки последовательности мер с целью улучшения результатов работы компании в целом. Наиболее предпочтительные меры могут включать:

- приобретение предприятий, создание новых предприятий в рамках фирмы и избавление от маргинальных предприятий или подразделений, более не соответствующих направлению и стратегии развития компании;
- меры по укреплению долговременных конкурентных позиций ключевых предприятий компании;

- создание возможностей для взаимного стратегического соответствия предприятий и его трансформации в долговременное конкурентное преимущество;
- переключение ресурсов компании с малоперспективных областей на виды деятельности, имеющие хорошие перспективы.

Bettis, Richard A., and William K. Hall. «Strategic Portfolio Management in the Multibusiness Firm». *California Management Review* 24 (Fall 1981), pp. 23–38.

_____. «The Business Portfolio Approach – Where It Falls Down in Practice». *Long Range Planning* 16, no. 2 (April 1983), pp. 95–104.

Christensen, H. Kurt, Arnold C. Cooper, and Cornelius A. Derluyuer. «The Dog Business: A Reexamination». *Business Horizons* 25, no. 6 (November–December 1982), pp. 12–18.

Haspeslagh, Phillippe. «Portfolio Planning: Uses and Limits». *Harvard Business Review,* 60, no. 1 (January–Fabruary 1982), pp. 58–73.

Haspeslagh, Phillippe C., and David B. Jamison. *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal.* New York: Free Press, 1991.

Hax, Arnoldo, and Nicolas S. Majluf. *Strategic Management: An Integrative Perspective.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984, chap. 7–9.

_____. *The Strategy Concept and Process.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1991, chap. 8–11 and 15.

Henderson, Bruce D. «The Application and Misapplication of the Experience Curve». *Journal of Business Strategy* 4, no. 3 (Winter 1984), pp. 3–9.

Naugle, David G., and Garret A. Davies. «Strategic-Skill Pools and Competitive Advantage». *Business Horizons* 30, no. 6 (November–December 1987), pp. 35–42.

Porter, Michael E. *Competitive Advantage.* New York: Free Press, 1985, chap. 9–11.

_____. «From Competitive Advantage to Corporate Strategy». *Harvard Business Review* 65, no. 3 (May–June 1987), pp. 43–59.

Реализация стратегии: компетентность, реорганизация и структура

Мы великолепно разрабатываем стратегии, но бездарно их осуществляем.

Менеджер компании автозапчастей

Недостаточно лишь уметь формулировать новые смелые стратегии. Генеральный менеджер должен также научиться трансформировать свое стратегическое видение в конкретные шаги так, чтобы «шли дела».

Ричард Г. Хамермеш

Прежде чем что-либо делать, организуйте работу, с тем чтобы, приступив к ней, не запутаться.

А.А. Милн

После того как менеджеры избрали стратегию, они должны реализовать ее и получить хорошие результаты. Претворение стратегии в жизнь и мобилизация коллектива требуют особых управленческих навыков и решения самых разных задач. В то время как разработка стратегии – это управленческая задача, ориентированная на рынок, ее реализация ориентирована главным образом на операции – деятельность, связанную с управлением людьми и хозяйственными процессами. Если успешная разработка стратегии зависит от видения ситуации и глубокого анализа отрасли и конкуренции, а также предпринимательского творческого подхода, то успешное осуществление стратегии зависит от умения руководить другими людьми и их мотивации, а также обеспечения должной «увязки» основных видов деятельности организации и задач реализации стратегии. Осуществление стратегии – это практическая, ориентированная на действие задача, которая служит испытанием способности менеджера проводить организационные изменения, проектировать и контролировать хозяйственные процессы, мотивировать людей и добиваться поставленных целей.

Опытные менеджеры, искушенные в выработке и осуществлении стратегии, решительно утверждают, что разработать разумный стратегический план намного легче, чем реализовать его на

практике. Как выразился один менеджер: «Нам было в общем нетрудно решить, куда мы собираемся идти. Трудно заставить организацию действовать в соответствии с новыми приоритетами»[1]. Реализация стратегии является более сложным и требующим времени делом по сравнению с ее разработкой, потому что она предполагает выполнение широкого круга действий, многообразие вариантов, наличие навыков управления людьми, настойчивости в формулировании и реализации инициатив, решение огромного числа вопросов и сопротивление переменам. *Только то, что менеджеры объявили новую стратегию, еще не означает, что подчиненные воспримут ее и будут сотрудничать в деле ее осуществления.*

Задача проводника стратегии – трансформировать стратегический план в действия и принять меры для достижения стратегических и финансовых целей.

Некоторые могут усомниться в достоинствах стратегии, сочтя ее противоречащей наилучшим интересам компании, в вероятности ее успеха или увидеть в ней угрозу для своей карьеры. Кроме того, персонал компании может истолковать стратегию по-разному, быть неуверенным в том, как это отразится на том или ином подразделении, и по-разному оценивать связанные со стратегией внутренние перемены. Когда менеджеры принимают решения о новой стратегии и приступают к ее реализации, сложившиеся установки и интересы, инерция и укоренившиеся организационные методы сразу не исчезают. Требуются умелые управленческие усилия, направленные на преодоление очагов сомнений и несогласия, достижение единства в подходе к задачам, обеспечение приверженности их решению и сотрудничества всех заинтересованных сторон. В зависимости от того, какая степень согласия и какие организационные перемены необходимы, процесс реализации стратегии может занять от нескольких месяцев до нескольких лет.

Не компании, а люди реализуют стратегии.

Реализация стратегии предполагает трансформацию стратегического плана организации в действия, а затем в результаты. Подобно разработке стратегии, этот процесс требует участия всей управленческой команды, а не только нескольких старших менеджеров. Хотя в конечном счете за успешную реализацию стратегии отвечают директор-распорядитель организации и руководители основных подразделений (производственных отделений, функциональных отделов или основных операционных единиц), процесс обычно затрагивает всю организационную структуру – от крупнейших операционных единиц до мелких рабочих групп. Каждый менеджер обязан продумать ответ на вопрос: «Что следует сделать для осуществления нашей части стратегического плана и что я должен предпринять для его успешного выполнения?» В указанном смысле все менеджеры становятся проводниками стра-

[1] Цит. в кн.: Steven W. Floyd and Bill Wooldridge, «Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation», *Academy of Management Executive* 6, no. 4 (November 1992), p. 27.

тегии, а все работники — участниками в деле ее реализации. Одна из главных предпосылок успеха — коммуникация. Руководство обязано обосновать организационные перемены настолько четко и убедительно, чтобы добиться приверженности решению задач и достижению нужных результатов на всех уровнях компании. В идеальном случае руководство может превратить процесс осуществления в активную кампанию, охватившую всю организацию. Если стратегические цели достигнуты и получены нужные финансовые и производственные результаты, то реализацию стратегии можно считать успешной.

Каждый менеджер призван сыграть активную роль в процессе реализации стратегического плана компании.

К сожалению, реализация стратегии — это наименее структурированный процесс стратегического управления, так что можно дать лишь немного конкретных рекомендаций на этот счет. Что можно и чего нельзя делать, лучше всего подскажут собственный опыт и изучение конкретных случаев, однако выводы из них могут оказаться неоднозначными. То, что сработало у одних менеджеров, другим не принесло успеха. Причины этого понятны. Дело не только в том, что некоторые менеджеры более успешно, чем другие, применяют тот или иной рекомендуемый подход к организационным переменам, но сама реализация стратегии протекает в разных организационных условиях. Различия в хозяйственной практике и характере конкуренции, производственной среде и культуре компании, политике, методах вознаграждения и структуре персонала — все это требует индивидуального подхода к осуществлению стратегии, основанного на учете конкретной ситуации, суждениях проводника стратегии и его умении применить конкретный подход к использованию того или иного метода.

Управление реализацией стратегии — это скорее искусство, чем наука.

Хотя подходы руководства должны строиться с учетом конкретной ситуации, необходимо предусмотреть некоторые моменты, общие для всех организаций; к ним относятся:

- формирование организации, способной успешно реализовать стратегию;
- составление сметы, направление достаточных ресурсов в те виды деятельности, которые определяют стратегический успех;
- разработка совместимых со стратегией политики и процедур;
- использование передового опыта и механизмов для непрерывного совершенствования;
- создание вспомогательных систем, позволяющих персоналу компании успешно выполнять свои стратегические функции изо дня в день;
- увязка стимулов с достижением целей и надлежащей реализацией стратегии;
- формирование производственной среды и культуры компании, благоприятствующих принятой стратегии;
- обеспечение руководства, необходимого для успешной реализации стратегии.

Рис. 9-1. Восемь главных управленческих компонентов осуществления стратегии

Перечисленные управленческие задачи постоянно возникают в процессе осуществления стратегии, независимо от конкретной ситуации, и определяют приоритеты, как показано на рис. 9-1. Обычно в конечном счете выясняется, что одна или две из перечисленных задач более важны и требуют большего времени, чем другие, в зависимости от финансового состояния и конкурентоспособности компании, характера и масштаба требуемых стратегических перемен, необходимости создания конкурентных преимуществ, глубины укоренившихся норм поведения, подлежащих изменению, наличия существенных слабых мест, которые надо исправить, конфигурации личностных и организационных связей, сложившихся на протяжении истории фирмы, а также от степени необходимости получения быстрых результатов и финансовых краткосрочных улучшений, а также от других факторов.

Разрабатывая программу действий, проводники стратегии должны прежде всего выяснить, что организация обязана делать иначе и лучше, чтобы успешно реализовать стратегию, затем рассмотреть, как осуществить необходимые внутренние изменения в короткие сроки. Проводникам стратегии следует прежде всего сопоставить то, как существующие в организации методы работы соответствуют

требованиям успешной реализации стратегии. «Приспособление» должно идти по нескольким направлениям. Организационные навыки и возможности нуждаются в четком согласовании с требованиями стратегии, особенно если выбранная стратегия предполагает преимущество в конкуренции, основанное на компетентности. Ресурсы следует распределять так, чтобы подразделения располагали персоналом и средствами для успешного выполнения стратегических функций. Система вознаграждения, политика, информационные системы и оперативные методы — все это должно работать на стратегию, а не выполнять пассивную роль или, что еще хуже, препятствовать ее реализации. Не менее важно, чтобы менеджеры выполняли свои функции так и в таком стиле, чтобы это способствовало формированию производственной среды и культуры компании в духе принятой стратегии. Чем полнее названные соответствия, тем выше шансы успешного осуществления стратегии. Систематические усилия руководства по обеспечению соответствия дел в компании и требований должной реализации стратегии помогают объединить персонал в команду для достижения намеченных результатов. Успешные проводники стратегии обладают способностью диагностировать, что необходимо для успешной реализации выбранной стратегии, а также творческим подходом к выбору путей эффективного решения ключевых задач.

Решающим фактором успешной реализации стратегии служит то, насколько успешно руководство направляет этот процесс. Менеджеры могут это делать по-разному. Они могут играть активную, заметную роль или незаметную, закулисную роль. Они могут принимать решения авторитарно или на основе согласия; делегировать значительные или ограниченные полномочия; быть лично вовлеченными в детали реализации стратегии или же оставаться в стороне и наставлять других; действовать решительно (предпринимать инициативы на многих фронтах) или осторожно (удовлетворяясь постепенным продвижением в течение длительного времени). То, как менеджеры руководят процессом, как правило, зависит от следующих факторов: 1) опыта и знания дела; 2) являются ли они новичками в деле или ветеранами; 3) характера их личных связей в организации; 4) диагностических, административных, межличностных навыков и умения решать проблемы; 5) предоставленных им полномочий; 6) стиля руководства, в котором они чувствуют себя уверенно; 7) их взглядов на роль, которую они призваны сыграть в решении задачи.

Хотя основная инициатива в реализации стратегии компании и предприятия обычно принадлежит генеральному менеджеру и старшим должностным лицам, этим руководителям все же приходится опираться на активную поддержку и сотрудничество руководителей среднего и низшего звена в деле продвижения стратегических перемен в функциональные области и оперативные единицы и эффективной реализации стратегии в повседневной практике. Руководители среднего и низшего звена отвечают не только за инициирование и контроль за этим процессом в своей сфере компетенции, но и за достижение поставленных целей путем тесного сотрудничества с работниками в деле эффективного выполнения ключевых операций.

Задачи менеджеров высокого ранга, особенно в крупных организациях с географически разбросанными оперативными единицами, заключаются главным образом в обосновании необходимых перемен перед другими работниками, обес-

печении согласия относительно плана действий, налаживании сотрудничества с работниками, способными продвигать решение задач в ключевых подразделениях, наделении подчиненных полномочиями для решения этих задач, определении показателей и сроков выполнения работ, стимулировании тех, кто добился поставленных перед ними целей, перераспределении ресурсов и личном контроле за ходом осуществления перемен. Следовательно, чем крупнее организация, тем больше успех главного проводника стратегии зависит от сотрудничества и умения оперативных менеджеров, способных осуществлять перемены на самых низких уровнях организации. В небольших организациях главный проводник стратегии может не действовать через менеджеров среднего звена, а непосредственно выходить на руководителей низшего звена и работников, лично направляя действия и последовательность работ, контролируя ход реализации стратегии и его темп. Независимо от размера организации и глубины происходящих в ней перемен, наиболее важная особенность руководства ими заключается в уверенном знании того, что «надо делать», чтобы добиться желаемых результатов. Знание того, «что надо делать», опирается на глубокое понимание дел в организации.

Подлинное искусство реализации стратегии заключается в умении определить, что потребуется для правильного решения соответствующих задач.

В оставшейся части настоящей главы и следующих двух главах мы рассмотрим роль менеджера как основного проводника стратегии. Обсуждение строится вокруг восьми управленческих элементов процесса реализации стратегии и вопросов, с которыми при этом чаще всего сталкиваются. В настоящей главе рассмотрена управленческая задача создания соответствующей организации. В главе 10 обсуждается распределение ресурсов, формулирование политики, использование передовых методов, внутренние системы поддержки и стратегически оправданные структуры вознаграждения. В главе 11 рассмотрены вопросы формирования необходимой культуры компании и стратегического руководства.

Умелая реализация стратегии во многом зависит от квалификации персонала, прочих конкурентных навыков и эффективной внутренней организации. Так что формирование соответствующей организации — это первостепенная задача в деле реализации стратегии. Исключительное значение имеют три аспекта указанной задачи:

1. Подбор способных людей на ключевые должности.
2. Обеспечение того, чтобы организация располагала необходимыми навыками в основных видах деятельности, управленческими кадрами, техническими познаниями и конкурентными возможностями.
3. Организация хозяйственных процессов и принятие решений таким образом, чтобы это способствовало успешной реализации стратегии.

Формирование способной управленческой команды – краеугольный камень построения надлежащей организации. Проводники стратегии должны определить структуру управленческой команды, необходимой для успешной реализации стратегии, а затем подобрать соответствующих людей на каждую должность. Иногда достаточно существующей команды; иногда ее следует усилить или расширить путем выдвижения квалифицированных сотрудников компании или привлечения лиц со стороны, чьи подготовка, образ мыслей и стиль руководства подходят для конкретной ситуации. В условиях резких сдвигов и быстрого роста, а также когда отсутствуют нужные кадры в компании, привлечение на руководящие посты лиц извне – довольно обычный подход к формированию организации.

Создание сильной управленческой команды с должным сочетанием личностных качеств и производственных навыков – один из первых шагов в деле реализации стратегии.

Важное значение при формировании исполнительной группы имеет умение определить, какое сочетание опыта, знаний, образования, ценностей, стилей управления и личностных качеств будет способствовать успешной реализации стратегии. Как и при любом виде формирования команды, важно создать такую группу менеджеров, которая будет обладать полным набором качеств для решения задач. Персональный состав должен отвечать требованиям и соответствовать выбранной стратегии. Подбор надежной управленческой команды – это важная организационная функция, и нередко она является первым шагом на пути реализации стратегии[2]. Пока все ключевые должности не заполнены способными людьми, реализация стратегии не может идти полным ходом.

Не менее важная организационная задача состоит в укомплектовании операционных единиц специалистами, необходимыми для обеспечения превосходства фирмы над конкурентами в одной или нескольких решающих сферах деятельности. Когда превзойти конкурентов с помощью превосходящей стратегии трудно или невозможно, то для получения превосходства в отрасли остается превзойти их в деле реализации стратегии. Более умелая реализация стратегии дает существенные результаты в ситуациях, когда соперничающие фирмы придерживаются весьма схожих стратегий и вполне способны скопировать стратегические маневры друг друга. Наилучший способ превзойти их – это создать преимущество в технических навыках и организационных способностях. Вот почему это повышение компетентности является одной из наиболее важных задач руководства в области реализации стратегии.

Формирование навыков и организационных способностей, которые соперники не сумеют превзойти, – это надежная основа для получения преимуществ в конкурентной борьбе.

[2] Аналитические рамки для рассмотрения состава команды высших руководителей см.: Donald C. Hambrick, «The Top Management Team: Key to Strategic Sucess», *California Management Review* 30, no. 1 (Fall 1987), pp. 88–108.

Такое превосходство может относиться к любому стратегически значимому фактору: более удачной разработке продукции, лучшим методам ее производства, обеспечению более качественного послепродажного сервиса, более быстрой реакции на меняющиеся запросы покупателей, более эффективному снижению затрат, способности быстрее реконструировать изделие по сравнению с конкурентами, более совершенной системе управления запасами, умелому сбыту и торговле, владению уникальными технологиями или удачному сотрудничеству с профсоюзом. Так, основным достоинством компании *Honda* является глубокое знание технологии бензиновых двигателей, компании *Intel* – разработка сложных микросхем для персональных компьютеров, компании *Procter & Gamble* – превосходная организация маркетинга, сбыта и НИОКР в пяти ключевых областях – производстве жиров, масел, средств ухода за кожей, поверхностно-активных веществ и эмульгаторов[3]. Основными преимуществами компании *Sony* являются сфера электронной технологии и способность трансформировать эти знания в новаторскую продукцию (миниатюрные радиоприемники и видеокамеры, телевизоры и видеомагнитофоны с уникальными свойствами).

Чаще всего навыки компании складываются постепенно, по мере того как она накапливает прежние успехи или реагирует на запросы покупателей, новые технологии, возможности рынка либо на маневры конкурентов[4]. Иногда менеджеры компании могут предвидеть грядущие изменения в запросах покупателей и рынка и заранее накапливать нужные навыки, которые сулят конкурентные преимущества.

Применительно к задаче создания организации те, кто реализует стратегию, должны учитывать четыре особенности формирования навыков в решающих областях[5]:

- Дело редко ограничивается узкой специализацией или усилиями одного отдела. Чаще речь идет о совокупности навыков и видов деятельности, осуществляемых в различных подразделениях фирмы и вместе образующих уникальные организационные качества.
- Так как навыки формируются в результате совместных усилий различных рабочих групп и отделов, на отдельных бригадиров и руководителей отделов не следует возлагать задачу формирования преимуществ компании в целом.
- Для того чтобы навыки в ключевых областях превратились в долговременное конкурентное преимущество, на их формирование необходимо направить больше внимания и усилий, чем это делают конкуренты.
- Так как запросы покупателей меняются непредсказуемым образом и навыки, которые потребуются для успешной конкуренции, точно предвидеть можно не всегда, эта база знаний и навыков должна быть достаточно широкой и гибкой, чтобы можно было реагировать на будущие события.

Многообразный и многоаспектный характер навыков предполагает: 1) управление людскими ресурсами и базами знаний; 2) координацию усилий различных рабочих групп и подразделений по всей цепочке создания стоимости. Эту задачу предпочтительнее поручить старшим менеджерам, которые лучше сознают, как

[3] James Brain Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992), p. 76.
[4] Там же.
[5] Там же, с. 52–53, 55, 73, 76.

формируются навыки в организации, и способны наладить необходимое сотрудничество между функциональными подразделениями и менеджерами, которые ревниво охраняют свои участки. Кроме того, создание требуемой организации предполагает выделение достаточных ресурсов и оказание должного внимания ключевым видам деятельности с целью обеспечения *глубины проработки вопросов*, требующейся для обеспечения конкурентных преимуществ[6]. Сказанное не обязательно означает выделение дополнительных средств на основные виды деятельности по сравнению с потенциальными конкурентами. Но это означает целенаправленную концентрацию на решении соответствующих задач и проведении необходимых сопоставлений, с тем чтобы стать лучшими в отрасли, стране или в мире. Чтобы добиться превосходства с минимальными финансовыми затратами, такие компании, как *Cray* (большие ЭВМ), *Lotus* (программное обеспечение), *Honda* (малые двигатели), часто реорганизуют бригады высокоталантливых людей, ориентируя их на выполнение специальных проектов[7]. Мобилизуя внутренний интеллектуальный потенциал, компании обычно добиваются успеха не с помощью крупных операционных смет, а благодаря умелому отбору, подготовке, мощному культурному влиянию, сотрудничеству, мотивации, наделению полномочиями, привлекательным стимулам, организационной гибкости, надлежащим графикам и хорошей базе данных[8].

Ключевые навыки не формируются и не достигают стратегической зрелости без целенаправленного внимания руководства.

После того как ключевые навыки сформированы и дают плоды, те, кто ответствен за реализацию стратегии, не вправе успокаиваться. Навыки следует постоянно расширять, углублять и видоизменять с учетом перемен на рынке. Должным образом регулируемые и обновляемые ключевые навыки способны обеспечить серьезные преимущества для компании. Специфические ключевые навыки и организационные способности соперничающим фирмам скопировать нелегко; так что полученное в результате конкурентное преимущество обещает стать устойчивым и обеспечить эффективность работы выше среднего уровня. Заинтересованное внимание администрации к вопросу формирования стратегически ориентированных ключевых навыков и способностей – это один из верных путей успешной реализации стратегии.

Обучение работников. Профессиональная подготовка и переподготовка являются важными элементами процесса реализации стратегии, когда стратегия требует других навыков, подходов и операционных методов. Обучение также важнейший вид деятельности в фирмах, где происходят настолько быстрые технические сдвиги, что компания лишается возможности конкурировать, если ее квалифицированные кадры лишаются превосходства в знаниях и опыте. Успешные проводники стратегии следят за тем, чтобы служба подготовки кадров располагала достаточными ресурсами и эффективными учебными программами. Если избранная стратегия предполагает новые навыки и отличное ноу-хау, то учеба должна находиться на одном из первых мест в программе действий, ибо ее следует провести на ранней стадии процесса реализации стратегии.

[6] Quinn, *Intelligent Enterprise*, p. 73.
[7] Там же.
[8] Там же, с. 73–74.

Существует немного твердых, универсальных правил организации работ таким образом, чтобы это благоприятствовало реализации стратегии. Организационная схема каждой фирмы своеобразна, она также отражает прежние организационные структуры, представления руководства о наиболее предпочтительных линиях подчинения, политику в области распределения заданий и многие внутренние обстоятельства. Кроме того, каждая стратегия базируется на особых факторах успеха и видах деятельности. Так что уместен индивидуальный подход к организационной структуре. При адаптации структуры к стратегии могут быть полезными следующие четыре рекомендации:

1. Выявите основные виды деятельности и ключевые работы в цепи создания стоимости с позиций реализации стратегии и положите их в основу построения организационной структуры.
2. Если все виды работ, связанные со стратегией, невозможно включить в сферу компетенции одного менеджера, определите пути координации работы отдельных подразделений.
3. Определите круг полномочий, необходимых для руководства каждой организационной единицей, с целью обеспечения должного баланса между преимуществами централизации и децентрализации.
4. Выясните, можно ли менее важные виды деятельности выполнить эффективнее сторонними организациями по сравнению с их выполнением самой фирмой.

Выявление основных видов деятельности, связанных со стратегией. На любом предприятии некоторые операции в цепи создания стоимости более важны, с точки зрения успеха стратегии, по сравнению с другими аспектами деятельности. С этих позиций некоторая часть организационной работы связана с рутинными административными функциями (начисление заработной платы, управление денежными потоками, обеспечение безопасности в компании, взаимоотношения с акционерами, обслуживание транспортных средств и соблюдение законодательных норм). Другие виды деятельности относятся к вспомогательным функциям (обработка данных, бухгалтерский учет, подготовка кадров, паблик рилейшнз, исследование рынка, правовая работа и снабжение). К числу важнейших видов деятельности относятся те процессы, которые необходимо выполнять исключительно точно во имя успеха стратегии. Например, гостиницы должны обеспечить быструю регистрацию прибытия и выбытия гостей, поддержание в надлежащем виде номеров, ресторанов и создание нужной обстановки. Производитель плиток шоколада должен уметь закупать качественные какао-бобы по низким ценам, эффективно производить продукцию (снижение себестоимости на долю цента в расчете на одну плитку может означать прибыль, выраженную семизначной величиной), сбывать и рекламировать товар. В брокерской торговле акциями решающими аспектами деятельности, с точки зрения реализации стратегии, выступают быстрый доступ к информации, точное исполнение заявок, эффективный учет и обработка сделок, а также хорошее обслуживание клиентов. В производстве специализированных химикатов решающее значение имеют НИОКР, продуктовые нововведения, быстрое продвижение новой продукции на рынок, эффективный маркетинг, опыт в

обслуживании покупателей. Важные направления деятельности меняются в зависимости от изменения особенностей стратегии фирмы, структуры цепи создания стоимости и требований конкуренции.

Два вопроса способны помочь выявить, каковы критические, с позиций стратегии, аспекты деятельности: какие функции следует выполнять исключительно *хорошо и своевременно*, чтобы добиться устойчивого конкурентного преимущества; неудовлетворительное выполнение каких функций в цепи создания стоимости поставит под серьезную угрозу стратегический успех?[9] Ответы обычно указывают на критические аспекты деятельности и сферы организации, на которых следует сконцентрировать внимание в организационном плане.

Доводы в пользу того, чтобы положить стратегически важные функции в основу организационной структуры, весьма убедительны: если эти аспекты, решающие для стратегического успеха, должны пользоваться особым вниманием в организации, то их и следует поставить в центр организационной схемы. Когда ключевые хозяйственные единицы и стратегически важные функции равноправны с другими видами деятельности или, что еще хуже, заслоняются ими, то они в конечном счете обычно получают меньше ресурсов и внимания, нежели заслуживают. Но когда основные виды деятельности образуют основу организационной структуры компании, а их менеджеры занимают ключевые позиции в организационной схеме, их роль и полномочия отражаются в повседневных операциях и принятии решений. Старшие должностные лица едва ли могут лучше напоминать о том, что стратегически важно в компании, чем поместить ключевые хозяйственные единицы и функции на видное место в организационной структуре и дать их менеджерам заметную, влиятельную роль в организационной иерархии. Во многих случаях имеет смысл организовать работу основных организационных единиц в качестве центров прибыли.

Принцип стратегического управления, требующий адаптации структуры к стратегии, предполагает, что стратегически важные виды деятельности и организационные единицы образуют основу организационной структуры.

Принимая решение об увязке рутинных и штабных функций с основными элементами организационной структуры, менеджеры компании должны учитывать стратегические взаимосвязи основных и вспомогательных функций в цепи создания стоимости. Виды функций можно увязать с учетом последовательности операций в цепи, типа обслуживаемых покупателей, используемых каналов сбыта, технических навыков и знаний, необходимых для их осуществления, вклада в формирование ключевых навыков, роли в производственном процессе, охватывающем различные традиционные отделы, роли в обслуживании покупателей, возможностей для передачи навыков и координации функций с целью снижения затрат, если ограничиться перечислением наиболее очевидных факторов. Эти взаимосвязи важны, ибо одна или несколько из них обычно говорят о том, как можно обеспечить соподчиненность функций и их координацию. Для того чтобы организационное построение было увязано с потребностями реализации стратегии, необходимо учитывать те взаимосвязи, которые: 1) позволяют согласовать резуль-

[9] Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper and Row, 1974), pp. 530, 535.

таты работы различных производственных единиц; 2) могут сложиться в ключевые навыки.

Менеджерам следует быть особенно внимательными к тому, что структуры, традиционно организованные по функциональному принципу, нередко ведут к разделению стратегически важных видов деятельности между различными отделами. Примером может служить процесс точного и быстрого исполнения заказов покупателей. Этот процесс обычно начинается с подачи заказа покупателем, а заканчивается доставкой товаров и включает, как правило, десяток операций, выполняемых разными людьми в различных подразделениях[10]. Работник отдела обслуживания покупателей получает заказ, регистрирует его и проверяет точность и полноту реквизитов. Затем заказ может поступить в финансовый отдел, где кто-то проверяет кредитоспособность покупателя. Еще один сотрудник может потребоваться для утверждения условий кредита или особых видов расчета. Кто-то в торговом отделе проверяет или калькулирует цену. Когда заказ поступает на склад, необходимо проверить наличие товара в запасе. При отсутствии товара на складе заказ следует передать в производственный отдел, с тем чтобы включить его в график производства. Когда заказ готов, складской персонал готовит отгрузочные документы. В транспортном отделе определяют способ доставки (по железной дороге, автомобильным, воздушным или водным транспортом), маршрут и транспортное средство. На складе товар отбирают, сверяют с заказом и упаковывают.

Функциональная специализация может привести к тому, что стратегически связанные виды деятельности оказываются разбросанными по многим отделам.

Транспортники производят отгрузку и отвечают за доставку товара покупателю. Каждое перемещение из отдела в отдел связано с очередями и временем ожидания. Хотя такие организации воплощают в себе принцип разделения труда по Адаму Смиту (каждый участник процесса отвечает за выполнение одной простой операции) и позволяет обеспечить тщательный управленческий контроль (каждый участник процесса отвечает перед менеджером за качество и эффективность операции), *никто не контролирует весь процесс и его результаты*[11]. Точное и своевременное исполнение заказов, несмотря на его важность для эффективной реализации стратегии, не относится к компетенции какого-то одного лица или одного функционального подразделения[12].

Менеджеры обязаны избегать организационных построений, при которых стратегически важные функции разобщены неоправданным образом. Дробление стратегически важных работ между многими специализированными подразделениями приводит к увеличению самой работы (стремлению выполнить ее предписанным образом), а не заинтересованности в результате (удовлетворенность покупателя, конкурентное преимущество, снижение затрат). Увеличение числа рабочих звеньев удлиняет время исполнения и часто влечет за собой рост накладных расходов, ибо координация разобщенных операций может потребовать значительных усилий со стороны многих лиц. Тем не менее некоторое разделение труда необ-

[10] Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: Harper Business, 1993), pp. 26–27.

[11] Там же.

[12] Там же, с. 27–28.

ходимо, особенно применительно к поддерживающим видам работ, подобно финансовой и бухгалтерской, управлению людскими ресурсами, конструированию, технологическим разработкам и информационным системам, где функциональная централизация дает преимущества. Ключ к вплетению поддерживающих функций в организационную схему заключается в создании такой системы подотчетности и координации, которая:

- Максимизирует вклад этих функций в результативность выполнения основных, стратегически важных работ в цепи создания стоимости в фирме.
- Минимизирует затраты функциональных отделов, а также время и усилия при работе друг с другом.

Без таких систем издержки взаимодействия внутри фирмы становятся чрезмерными, а функциональные менеджеры, ревниво оберегающие свои участки и право делать то, что они считают нужным, способны ухудшить реализацию стратегии и породить проблемы для фирмы вместо того, чтобы решать их.

Подотчетность и межфункциональная координация. Классический способ координации деятельности функциональных подразделений состоит в их расположении таким образом, чтобы те, что теснее связаны между собой, подчинялись одному лицу. Менеджеры более высокого ранга обычно руководят более значительным количеством организационных единиц, а следовательно, координируют, интегрируют и налаживают кооперацию подчиненных им подразделений. В этих структурах главное должностное лицо, главный оперативный работник и менеджеры хозяйственных единиц выступают в качестве центральных пунктов координации благодаря своим полномочиям по отношению ко всему подразделению. Когда фирма придерживается стратегии диверсификации в смежные виды деятельности, координация этих видов деятельности в различных хозяйственных единицах часто требует централизации полномочий в руках одного должностного лица на уровне компании. Компании, придерживающиеся разных стратегий диверсификации, обычно централизуют такие штабные поддерживающие функции, как паблик рилейшнз, финансы и бухгалтерский учет, вознаграждение работников и обработка данных, на уровне компании.

Но, как показывает пример с исполнением заказов покупателей, не всегда целесообразно располагать тесно связанные операции и/или организационные единицы в вертикальном подчинении одного должностного лица. Формальные связи, основанные на подотчетности, необходимо дополнить. Варианты объединения стратегических усилий взаимосвязанных стратегических единиц могут включать использование координационных бригад, межфункциональных рабочих групп, двойное подчинение, неформальные каналы связи, добровольную кооперацию, формы стимулирования, увязанные с групповыми показателями результативности, и строгие требования руководства в части бригадного труда и кооперации между подразделениями (в том числе отстранение некоторых менеджеров, которые тормозят усилия в области совместной работы).

Определение полномочий и степени самостоятельности каждого подразделения. Компания должна решить, какие полномочия и какую свободу в принятии решений следует предоставить менеджерам каждой организационной единицы, особенно руководителям дочерних предприятий и функциональных отделов. При централи-

зованной организационной структуре высшие руководители полномочны принимать большинство стратегических и оперативных решений и сохраняют жесткий контроль за руководителями дочерних предприятий и отделов; подчиненным им менеджерам предоставляются сравнительно ограниченные полномочия. Недостаток централизованной организации состоит в том, что вертикальная иерархическая структура порождает чрезмерный бюрократизм и тормозит процесс принятия решений в результате их прохождения по ступеням управленческой лестницы. В децентрализованной организации менеджеры (и все в большей степени многие неуправленческие работники) могут действовать по своему усмотрению в рамках полномочий. Например, в диверсифицированной компании, работающей на началах децентрализации принятия решений, руководители хозяйственных единиц обладают широкими полномочиями в управлении предприятием при сравнительно незначительном вмешательстве со стороны главной конторы компании. Кроме того, руководитель хозяйственной единицы наделяет существенной свободой в принятии решений руководителей функциональных подразделений. Работники, имеющие контакты с покупателями, уполномочены делать то, что необходимо для удовлетворения запросов клиентов.

Вопрос о том, какие проблемы следует решать централизованно, а какие децентрализованно — это неизменно важный аспект организационной структуры.

Делегирование значительных полномочий подчиненным менеджерам и работникам ведет к созданию более горизонтальной организационной структуры с меньшим числом управленческих ступеней. В то время как в централизованной вертикальной структуре менеджеры и работники вынуждены взбираться вверх по иерархической лестнице, чтобы получить ответ, в децентрализованной горизонтальной структуре они сами дают ответы и разрабатывают планы действий; принятие решений и подотчетность за результаты являются частью их работы. Упорядочение процесса принятия решений обычно сокращает время реакции на действия конкурентов, изменившиеся предпочтения покупателей и другие тенденции на рынке. Оно также стимулирует новые идеи, творческую мысль, новаторство и большую

к их работе. В основе предоставления права принимать решения и обязанности отчитываться за результаты своей работы лежит убеждение, что компания, опирающаяся на коллективные знания всех своих работников, способна показать лучшие результаты, по сравнению с компанией, где управление людьми сводится к передаче идей от начальников к исполнителям их указаний — рядовым работникам. Чтобы обеспечить максимально обоснованные решения, необходимо сделать все, чтобы каждый располагал своевременной информацией и понимал связь между результатами своей работы и показателями компании. Горизонтальные управленческие структуры и быстрое распространение информационных технологий делают возможным более широкое наделение полномочиями. В настоящее время вполне реально создание «проводной компании», когда люди имеют прямой электронный доступ к данным, сотрудникам и руководителям, что позволяет им быстро получать информацию, сверять ее с данными других подразделений, если это необходимо, и предпринимать ответственные действия. Когда люди хорошо информированы и вправе принимать самостоятельные решения, это обычно доставляет подлинное моральное удовлетворение.

Важное исключение из децентрализованных решений, относящихся к стратегии, и предоставление менеджерам низшего звена большей оперативной самостоятельности связано с диверсифицированными компаниями, работающими во взаимоувязанных сферах деятельности. В этих случаях стратегически выгодная увязка обеспечивается лучше всего на основе либо централизации принятия решений, либо обеспечения тесного сотрудничества и совместного принятия решений. К примеру, если предприятия с пересекающимися процессами и технологиями располагают независимыми службами НИОКР, причем каждая придерживается собственных приоритетов, проектов и стратегических задач, то материнской компании трудно предотвратить дублирование усилий, добиваться эффекта масштаба или расширить рамки НИОКР, включив в них новые технологии, семейства продуктов, конечные применения и группы покупателей. Точно так же централизованный контроль за взаимосвязанными сферами деятельности отдельных предприятий имеет смысл, когда есть возможность использовать общие сбытовой персонал, каналы сбыта и сервисную сеть для рассмотрения заявок покупателей на техническое обслуживание, ремонт и т.п. А по причинам, рассмотренным выше, необходимо поставить пределы независимости функциональных менеджеров и в тех случаях, когда элементы стратегически важных процессов распределены по различным организационным единицам и требуют для получения максимального эффекта тесной координации.

Централизация полномочий в области осуществления стратегии на уровне компании целесообразна, когда взаимосвязанные виды деятельности предприятий-смежников требуют тщательной координации.

Основания для передачи на сторону менее важных работ. Любой поддерживающий вид деятельности в цепи создания стоимости в фирме и в рамках ее традиционных штабных групп можно рассматривать как «услугу»[13]. Так, большинство накладных расходов — это лишь услуги в компании, которые она предпочитает выполнять сама. Такие услуги можно нередко покупать на стороне. Сторонний поставщик, специ-

[13] Quinn, *Intelligent Enterprise*, p. 32.

ализируясь на определенном виде услуг, способен выполнять их более качественно или дешевле, чем это делает фирма для себя. Передача на сторону операций, не имеющих решающего значения для стратегии компании, позволяет последней сконцентрировать энергию и ресурсы на тех видах деятельности, которые могут принести исключительную ценность, вывести фирму на первое место в отрасли, в стране (а еще лучше – в мире) и где необходимы стратегический контроль за формированием ключевых навыков, обеспечение конкурентного преимущества и надлежащих взаимоотношений с покупателями[14].

Передача на сторону менее важных работ имеет много преимуществ.

Слишком часто менеджеры тратят неоправданное количество времени, психической энергии и ресурсов, борясь с функциональными группами поддержки и другими внутренними бюрократическими звеньями, отвлекающими их внимание от стратегически важных видов деятельности. Со стратегической точки зрения, передача на сторону вспомогательных работ (а возможно, и некоторых основных работ в цепи создания стоимости, если они не служат основой преимуществ в конкуренции) способна уменьшить масштабы бюрократии в фирме, упростить ее организационную структуру, усилить стратегическую нацеленность и способность реагировать на требования конкуренции[15].

Критики утверждают, что чрезмерная передача работ на сторону может ослабить компанию, отдать ее на милость сторонним поставщикам и лишить навыков и организационных способностей, необходимых для того, чтобы остаться хозяином собственной судьбы[16]. Тем не менее ряд компаний успешно полагается на внешних поставщиков деталей и узлов, дизайнеров продукции, сторонние каналы сбыта, рекламные агентства и фирмы по оказанию финансовых услуг. На протяжении ряда лет *Polaroid Corporation* покупает материал для пленки у *Eastman Kodak*, электронику – у *Texas Instruments*, а камеры – у *Timex*, сосредоточившись на производстве своего уникального фотоаппарата и разработке следующего поколения камер и пленки. *Nike* концентрируется на процессе конструирования, маркетинге и сбыте различным торговцам, передав на сторону производство практически всей обуви и спортивной одежды. Многие горнодобывающие компании передают на сторону геологоразведочные работы, испытания и бурение. Компания *Ernest and Julio Gallo Winery* передает на сторону 95% производства винограда, возлагая на фермеров риски, связанные с погодными и иными условиями, тогда как сама компания предпочитает заниматься производством и сбытом вин[17]. Крупнейшие авиакомпании передают на сторону приготовление обедов, подаваемых во время полетов, хотя качество пищи имеет важное значение для оценки пассажирами общего уровня сервиса. *Eastman Kodak, Ford, Exxon, Merrill Lynch* и *Chevron* поручили обработку данных фирмам компьютерных услуг, полагая, что сторонние специалисты способны выполнить нужные услуги с меньшими затратами при том же или более высоком качестве работ. Передача некоторых работ на сторону имеет стратегический смысл во всех случаях, когда сторонняя фирма в состоянии выполнить их с меньшими затратами и/или обеспечив больше добавленной стоимости по сравнению с компанией-заказчиком[18].

[14] Quinn, *Intelligent Enterprise*, p. 37.
[15] Там же, с. 33, 89.
[16] Так же, с. 39–40.
[17] Там же, с. 43.
[18] Там же, с. 47.

Исследования подтвердили преимущества адаптации организационной структуры к конкретным требованиям стратегии. В своем известном исследовании Альфред Чэндлер установил, что изменения в стратегии организации влекут за собой новые административные проблемы, которые, в свою очередь, требуют новой или видоизмененной структуры, способной успешно решать новые задачи[19]. Изучив 70 крупных корпораций, Чэндлер обнаружил, что структура следует за стратегией роста компании, но только не до того момента, когда неэффективность и внутренние операционные проблемы требуют структурной адаптации. События в этих фирмах протекали в определенной последовательности: разработка новой стратегии, появление новых административных проблем, снижение прибыльности и эффективности, переход к адекватной организационной структуре, а затем восстановление более высоких уровней прибыльности и удачная реализация стратегии. Менеджерам следует переосмысливать внутреннюю структуру компании во всех случаях, когда требуется изменить стратегию. Новая стратегия может потребовать новых или иных навыков и ключевых работ; если это проигнорировать, возникшее в результате несоответствие между стратегией и структурой способно породить проблемы в реализации стратегии и ее результативности.

Пытаться осуществить новую стратегию с помощью старой структуры, *как правило*, неразумно.

Как развивается структура по мере развития стратегии. По мере превращения небольших предприятий с одним видом деятельности в более сложные, вертикально интегрированные фирмы, которые расширяются географически и по видам деятельности, их организационная структура меняется, обрастая функциональными отделами, отделениями и децентрализованными хозяйственными единицами. Компании с одним предприятием обычно организованы вокруг функциональных отделов. В вертикально интегрированных фирмах основными организационными элементами служат отделения, выполняющие одну или несколько основных работ в цепи создания стоимости (добыча сырья, производство узлов и деталей, их сбор, оптовый сбыт, розничные торговые операции); каждое отделение в последовательности формирования стоимости может выступать в качестве центра прибыли для учета результативности работы. Компании с широким географическим охватом обычно включают региональные хозяйственные единицы, каждая из которых отвечает за экономические результаты в соответствующей географической зоне. Типичными организационными элементами диверсифицированной компании слу-

[19] Alfred Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass: MIT Press, 1962). Хотя упор сделан на адаптацию структуры к стратегии, следует отметить, что структура способна повлиять на выбор стратегии. Хорошая стратегия должна быть выполнимой. Когда нынешняя структура организации настолько не соответствует требованиям данной стратегии, что это потребует основательной перестройки организации, стратегия может оказаться невыполнимой и от нее надо будет отказаться. В этих случаях структура определяет выбор стратегии. Суть же дела состоит в том, что если стратегия выбрана, структуру следует соответственно видоизменить, если она, конечно, не отвечает стратегии. В логическом плане структура может повлиять на стратегию до выбора последней, а не после него.

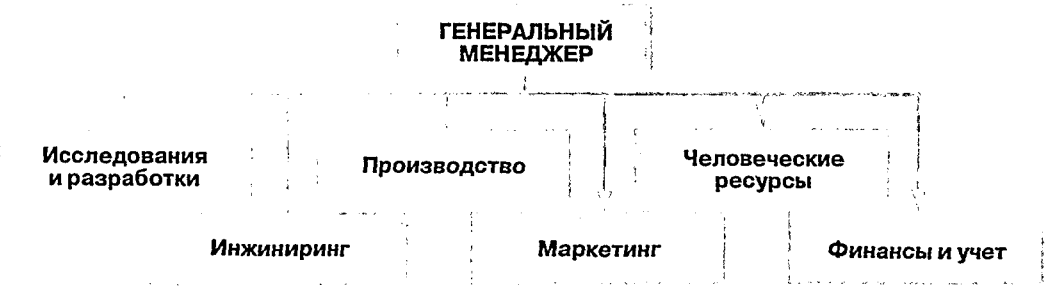
жат ее отдельные предприятия; принятие решений в хозяйственной единице делегируется ее менеджеру. Каждая такая хозяйственная единица действует как независимый центр прибыли, тогда как главная контора компании выполняет разнообразные поддерживающие функции для всех ее предприятий.

Существуют пять формальных подходов при адаптации структуры к стратегии: 1) функциональная специализация; 2) географическое построение; 3) децентрализованные хозяйственные отделения; 4) стратегические хозяйственные единицы; 5) матричные структуры с двойными линиями полномочий и стратегическим приоритетом. Каждый из них обладает стратегическими преимуществами и недостатками и должен быть дополнен формальными и неформальными организационными элементами с целью более полной координации трудовых усилий.

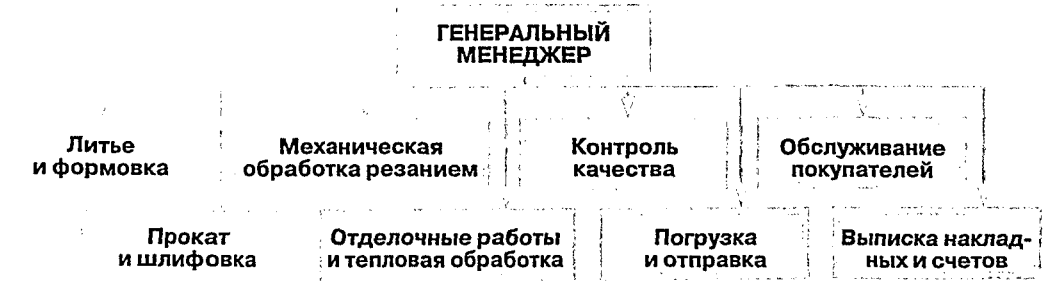
Функциональные организационные структуры. Организационные структуры, построенные вокруг функционально специализированных отделов, – это самая распространенная форма адаптации структуры к стратегии в компаниях с одним предприятием. Форма функциональной специализации изменяется с учетом потребностей покупателей, видов продукции и технологий. Например, производитель технического инструмента может строить организацию вокруг служб исследований и разработок, производства, контроля качества, маркетинга, кадров, финансов и учета. Структура гостиницы может состоять из обслуживающих отделов, ремонтных подразделений, блоков питания, служб организации конференций и особых мероприятий, отдела кадров и системы их подготовки, службы учета. Розничный торговец организует свою фирму с учетом служб закупки, складского хранения, розничной продажи, рекламы и стимулирования сбыта, административных функций. На рис. 9-2 представлены два типа функционального построения организации.

Применение специализированных функций в качестве основных организационных блоков более всего подходит для фирм, где цепочка формирования стоимости складывается из ряда специфических работ, каждая из которых требует достаточно обширных специализированных навыков, опыта и ноу-хау. В таких случаях укомплектование подразделений специалистами представляется привлекательным способом, поскольку можно: 1) воспользоваться эффектом кривой обучения или эффектом масштаба; 2) накопить знания о важной хозяйственной функции. Когда новые познания в одной или нескольких функциональных областях повышают операционную эффективность и создают ноу-хау в организации, они становятся основой получения конкурентного преимущества (благодаря более низким затратам или уникальной способности). Функциональные структуры вполне удовлетворительно работают до тех пор, пока деятельность, имеющая решающее стратегическое значение, в полной мере соответствует функциональным подразделениям и существует минимальная потребность в координации между отделами, а высшее руководство способно свести к минимуму соперничество между ними и внедрить дух бригадной работы, доверия и сотрудничества между подразделениями.

А. Элементы «типичной» функциональной организационной структуры



Б. Элементы функциональной структуры, ориентированной на технологические операции



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Централизованный контроль стратегических результатов.
- Хорошо подходит для структурирования фирмы с одним покупателем.
- Структура тесно увязана со стратегией с помощью выделения ключевых работ в функциональные подразделения.
- Стимулирует приобретение глубоких специальных знаний.
- Хорошо подходит для развития функциональных навыков и компетентности.
- Способствует получению эффекта кривой обучения, связанного с функциональной специализацией.
- Повышает операционную эффективность в случае рутинного повторения работы.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ

- Чрезмерная фрагментация стратегически важных процессов.
- Способна привести к соперничеству и конфликту между отделами, а не к коллективной работе и сотрудничеству, поэтому генеральный менеджер должен выступать арбитром в реализации функциональной политики.
- Многоступенчатый бюрократический процесс управления и централизованное принятие решений замедляют реакцию организации.
- Затрудняет формирование менеджеров с познаниями в различных функциональных областях, так как продвижение по служебной лестнице происходит в рамках одной функциональной области.
- Ответственность за получение прибыли перемещается к руководителям высшего звена.
- Функциональные специалисты часто придают больше значения тому, что отвечает интересам функциональной области, а не компании в целом, а это способно привести к созданию «государства в государстве».
- Функциональная близорукость часто работает против творческого предпринимательства, адаптации к переменам и попыток накопления межфункциональных навыков в ключевых областях.

Функциональная организационная структура

Функциональной структуре присущи две ахиллесовы пяты: чрезмерная функциональная близорукость и распыление стратегически важных хозяйственных процессов между традиционными функциональными подразделениями. Трудно добиться жесткой стратегической координации между функциональными бюрократами, которые «говорят на разных языках» и предпочитают делать свою работу без постороннего вмешательства. Функциональные специалисты склонны концентрировать внимание на делах своего подразделения и на приоритетах начальства, не оглядываясь на интересы фирмы, покупателя или отрасли[20]. Работники функциональных подразделений обычно весьма привержены делу и защищают интересы своих департаментов. Каждому функциональному подразделению присуща склонность продвигать решения, способствующие росту его благосостояния и влияния в организации (несмотря на важность сотрудничества и интересы компании). Все это создает организационную среду, в которой функциональные подразделения действуют как дымовые трубы и формируется питательная среда для бюрократических, авторитарных методов принятия решений и узких взглядов на проблемы. Кроме того, в функциональных структурах ограничена способность творчески реагировать на серьезные изменения на рынках и в технологиях. Здесь быстро отвергают идеи и альтернативы, которые не вписываются в нынешнюю функциональную структуру. Классические функциональные структуры также усугубляют проблему фрагментации процессов в случаях, когда цепь формирования стоимости в фирме включает стратегически важные виды работ, которые по своей природе требуют межфункционального, а не строго функционального подхода. Фрагментация процессов не только затрудняет координацию между отделами, но и служит серьезным препятствием на пути приобретения межфункциональных ключевых навыков.

Функциональные отделы стоят на ведомственных позициях и часто склонны подходить к стратегическим проблемам скорее с функциональной точки зрения, а не с общефирменных позиций.

Согласование политики отделов, функциональная ведомственность и близорукость, а также фрагментация процессов способны наложить серьезное административное бремя на генерального менеджера, который является единственным лицом в организационной структуре, обладающим полномочиями разрешать противоречия между функциональными службами и требовать сотрудничества между ними. В функционально построенных организациях генеральный менеджер тратит значительное время и усилия на налаживание контактов между подразделениями, смягчение соперничества между ними, объяснение преимуществ более широких подходов, обеспечение путей сотрудничества и формирования желательных межфункциональных навыков работы. Чтобы добиться успеха, генеральный менеджер обязан жестко и бескомпромиссно требовать, чтобы руководители подразделений действовали в духе команды, а функциональные специалисты работали настолько тесно, насколько это необходимо; отказ от полного сотрудничества должен иметь серьезные отрицательные последствия (точнее, более низкую оценку результативности работы, а возможно, даже назначение на другую работу).

С целью обеспечения должного баланса между функциональным и бригадным подходами формальную функциональную структуру следует дополнить механиз-

[20] Hammer and Champy, *Reengineering the Corporation*, p. 28.

мами координации – частым использованием междисциплинарных рабочих групп для выработки процедур координации фрагментированных процессов и стратегически важных работ; системой стимулирования с учетом совместных результатов работы; наделением межфункциональных бригад, располагающих нужными специалистами, соответствующими полномочиями; формированием междисциплинарных групп, призванных навести мосты внутри организации. Вместо того чтобы продолжать распылять взаимосвязанные части процесса по разным функциональным подразделениям, а затем пытаться собрать эти куски в одно целое, иногда может оказаться целесообразным перестроить работу и сформировать подразделения, где люди, которые выполняли части работы в функциональных отделах, сосредоточены в рамках одной группы для осуществления процесса в целом[21]. Так поступила *Bell Atlantic*, когда перестроила обслуживание абонентов междугородной телефонной связи[22]. В рамках функциональной структуры в этой фирме, когда клиент из числа предприятий просил связать свою телефонную систему с системой междугородной связи, заявка кочевала из отдела в отдел и требовалось от двух до четырех недель для завершения работы в фирме. Реорганизовав процесс, *Bell Atlantic* собрала его участников из различных отделов в рамках бригад, способных удовлетворить заявку клиента в течение нескольких дней и иногда часов. А так как речь шла о повторяющейся работе – подобные заявки клиентов приходилось выполнять ежедневно – бригады были объединены на постоянной основе в самостоятельный отдел.

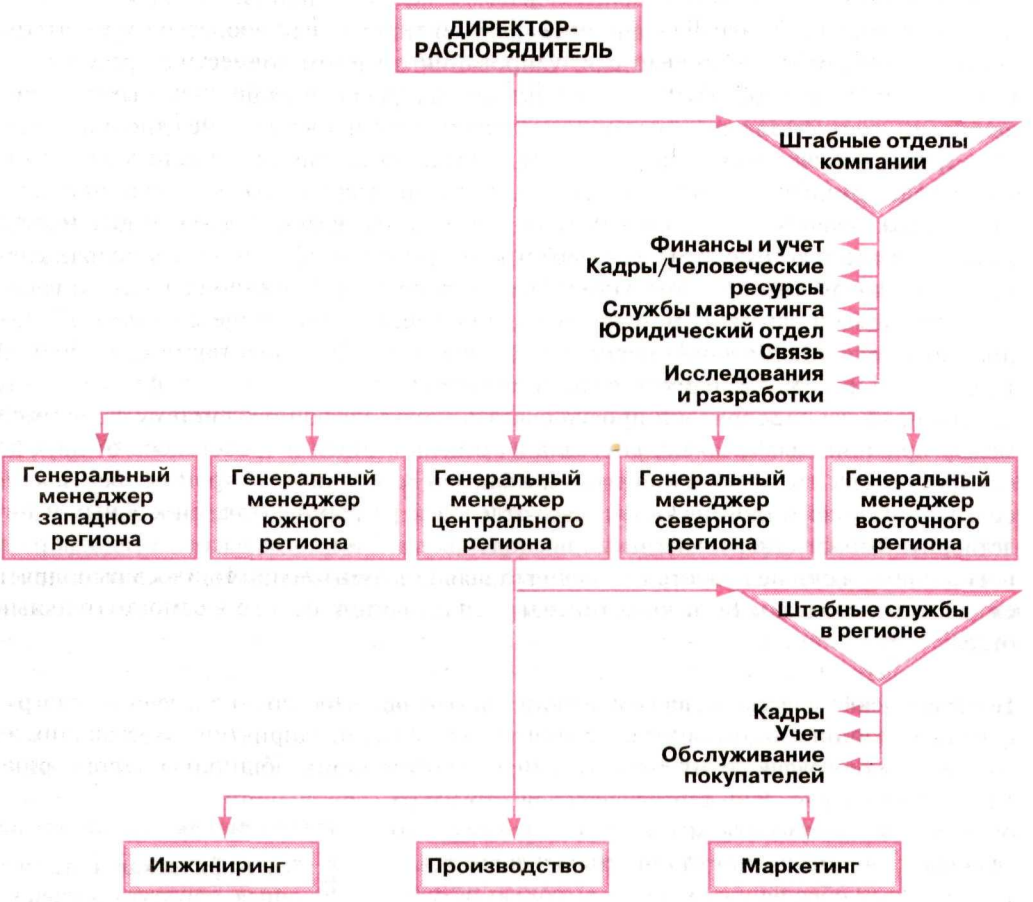
Географические формы организационного построения. Построение с учетом географических районов – это обычная структурная форма предприятий, работающих на различных географических рынках или обслуживающих обширную территорию. Как видно из рис. 9-3, географическая структура обладает преимуществами и недостатками, но главная причина ее популярности заключается в том, что она обеспечивает более высокую результативность.

Географическая организационная структура хорошо подходит для фирм, которые в разных географических регионах придерживаются различных стратегий.

В частном секторе к территориальной структуре обычно прибегают розничные фирмы, электрические компании, цементные фирмы, сети ресторанов и производители молочных продуктов. В государственном секторе такие организации, как Налоговое управление, Управление социального обеспечения, федеральные суды и Почтовое ведомство США, штатная полиция и Красный Крест, воспользовались территориальными структурами, чтобы иметь непосредственный доступ к своей географически разбросанной клиентуре. Многонациональные предприятия используют географические структуры с целью учета особенностей, с которыми они сталкиваются при работе в различных странах.

Реймонд Кори и Стивен Стар ссылаются на *Pfizer International* как на удачный пример компании, стратегические требования которой удачно вписались в географическую децентрализацию:

[21] Hammer and Champy, *Reengineering the Corporation*, p. 66.
[22] Там же, с. 66–67.



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Позволяет приспособить стратегию к потребностям каждого географического рынка.
- Делегирует ответственность за прибыли/убытки на самый нижний стратегический уровень.
- Улучшает функциональную координацию на целевом рынке.
- Позволяет воспользоваться экономией, связанной с локальными операциями.
- Территориальные единицы образуют отличный учебный полигон для генеральных менеджеров более высокого уровня.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ

- Создает проблему в части соотношения территориальной унификации и территориального разнообразия, которым должна руководствоваться главная контора компании.
- Возрастают трудности в деле поддержания имиджа во всех регионах, учитывая стратегическую свободу территориальных менеджеров.
- Появляется еще одна ступень управления применительно к географически организованным единицам.
- Способна привести к дублированию штабных функций на уровне главной конторы и региональных единиц, что ведет к росту затрат.

Рис. 9-3. Географическая организационная структура

Pfizer International имеет заводы в 27 странах, а сбывает продукцию более чем в 100 странах. Ее продукция включает фармацевтические товары (антибиотики и другие патентованные средства), сельскохозяйственные и ветеринарные товары (например, пищевые добавки к животным кормам, вакцины и пестициды), химикаты (продукты тонкой химической технологии, фармацевтическое сырье, продукты нефтехимии и пластики), а также потребительские товары (косметику и предметы гигиены).

Десять региональных менеджеров подотчетны непосредственно президенту *Pfizer* и контролируют работу менеджеров по странам. Согласно должностным характеристикам компании, в обязанности каждого регионального менеджера входит планирование, разработка и осуществление хозяйственных операций *Pfizer* в порученном ему зарубежном регионе в соответствии с политикой и целями компании.

Менеджеры по странам отвечают за прибыль. В большинстве случаев всеми операциями *Pfizer* в стране ведает один менеджер. В ряде крупнейших высокоразвитых стран Европы имеются отдельные менеджеры по фармацевтическим и сельскохозяйственным продуктам и по потребительским товарам.

Если не считать того, что главная контора в Нью-Йорке контролирует продажные цены ряда товаров, особенно популярных фармацевтических изделий, менеджеры в регионах и странах обладали широкой самостоятельностью в планировании и управлении деятельностью компании в своем географическом районе. И это разумно, так как регион и некоторые страны внутри региона представляют собой уникальные рынки, которые регулируются специфическим образом. Применительно к фармацевтическим, сельскохозяйственным и ветеринарным продуктам (наиболее важным группам) *Pfizer* национальное законодательство влияет на рецептуру, дозировку, упаковку, сбыт и даже цены. Торговые ограничения влияют на поставки фармацевтического сырья, химикатов и упаковочных товаров и фактически могут потребовать создания производственных предприятий для снабжения локальных рынков. Конкуренция в регионах также различна[23].

Децентрализованные хозяйственные единицы. Группировка работ в соответствии с их видом и товарными признаками была излюбленным организационным приемом диверсифицированных компаний на протяжении последних 70 лет, начиная с новаторских усилий *DuPont* и *General Motors* в 20-е годы. Самостоятельные товарные отделения возникали потому, что в результате диверсификации работа функционально специализированного менеджера становилась невероятно сложной. Достаточно представить себе задачу руководителя производства и его штабных работников, которым поручено ведать, скажем, 50 различными заводами, применяющими 20 различных технологий для выпуска 30 разных продуктов восьми различных отраслей. В многоотраслевой компании линия руководства практически идет от главной конторы к каждому предприятию и далее к функциональной области внутри предприятия, а не от главной конторы к функциональной области (объединенной для всех предприятий).

[23] Raymond Corey and Steven H. Star, *Organization Strategy: A Marketing Approach* (Boston: Harvard Business School, 1971), pp. 23–24.

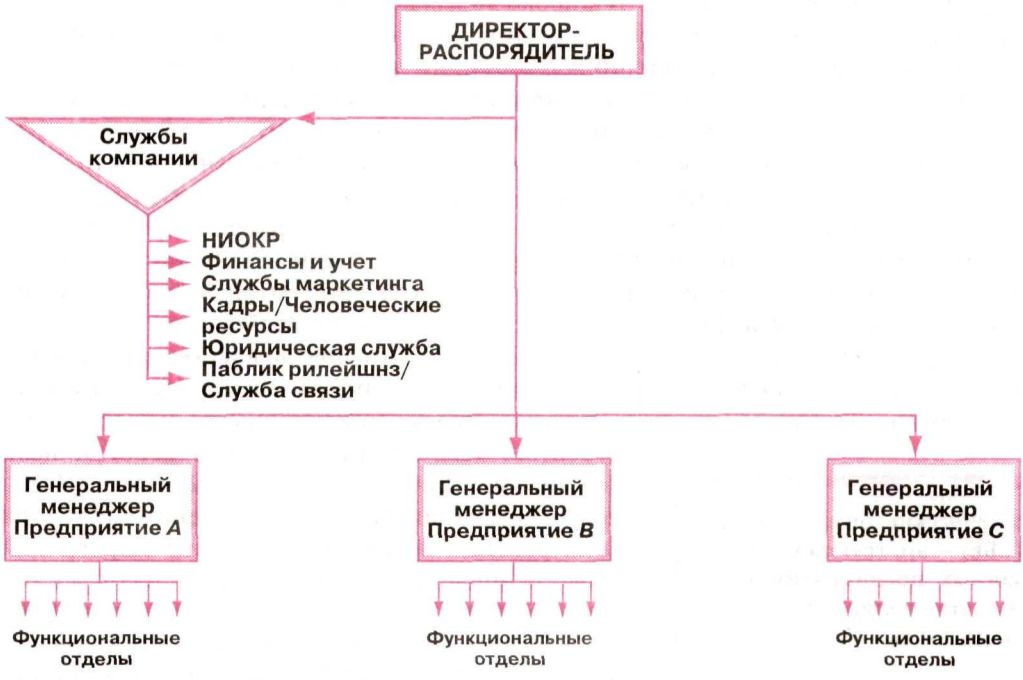
Так что если в компании с одним предприятием стандартными блоками организационного построения служат функциональные отделы и географические отделения, то в многофилиальной фирме такими элементами служат отдельные предприятия. Руководство каждой хозяйственной единицей делегируется менеджеру предприятия. Подход при этом заключается в предоставлении менеджеру каждой единицы полномочий формулировать и осуществлять хозяйственную стратегию, стимулировать их с учетом показателей работы и считать их ответственными за полученные результаты. В этом случае каждая хозяйственная единица функционирует в качестве самостоятельного центра прибыли, а организационная структура насчитывает те функциональные и географические подразделения, которые соответствуют стратегии предприятия, ключевым работам и операционным требованиям.

В диверсифицированной фирме основными организационными блоками служат ее хозяйственные единицы: каждое предприятие функционирует в качестве центра прибыли.

Полностью независимые хозяйственные единицы создают, однако, организационную проблему для компаний, придерживающихся взаимосвязанной диверсификации: *отсутствует механизм координации видов деятельности в различных хозяйственных единицах.* Может оказаться затруднительным побудить к координации и совместно решать взаимосвязанные вопросы автономных менеджеров хозяйственных единиц. Они склонны возражать против того, чтобы на них возлагали ответственность за работу, не подконтрольную им. Чтобы добиться стратегически важных преимуществ в диверсифицированной компании, главная контора должна изобрести некий внутренний организационный метод обеспечения стратегической координации между взаимосвязанными работами в хозяйственных единицах. Один из вариантов заключается в централизации таких функций на уровне компании; например, с помощью создания отдела НИОКР, если существуют смежные технологические и продуктовые проблемы, или особых отделов сбыта в компании для посещения покупателей, приобретающих продукцию нескольких хозяйственных единиц; объединения дилерской сети и торгового персонала тесно связанных предприятий или отделов обработки заказов и отгрузки предприятий, у которых одни и те же покупатели, а также путем сосредоточения производства одинаковых компонентов и продуктов на немногих, более эффективных предприятиях. Или же должностные лица компании могут разработать премиальные системы, стимулирующие совместную работу менеджеров хозяйственных единиц для достижения всех преимуществ, которые дает стратегическая увязка. Если такое согласование стратегических позиций предполагает обмен навыками и/или технологиями между предприятиями, компания может переводить соответствующих специалистов из одной единицы в другую и сформировать бригады из работников разных предприятий для обмена технологиями, ноу-хау и взаимосвязанными навыками.

Децентрализованная структура, состоящая из хозяйственных единиц, способна помешать осуществлению успешной стратегии взаимосвязанной диверсификации, если не предприняты специальные меры для координации взаимосвязанных работ на смежных предприятиях.

Типичная организационная структура, основанная на наличии предприятий, выпускающих различную продукцию, а также присущие ей стратегические преимущества и недостатки представлены на рис. 9-4.



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Обеспечивает логичный и действенный метод децентрализации ответственности и делегирования полномочий в диверсифицированных организациях.
- Хозяйственная стратегия формируется с учетом конкретных условий работы каждого предприятия.
- Каждая хозяйственная единица имеет возможность определить свою систему формирования стоимости, ключевые работы и функциональные требования.
- Позволяет главному должностному лицу заниматься стратегическими проблемами компании в целом.
- Четко возлагает ответственность за прибыли/убытки на плечи менеджеров хозяйственных единиц.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ

- Может привести к дорогостоящему дублированию штабных функций на уровне компании и ее бизнес-единиц, что увеличит накладные расходы.
- Возникает проблема, принятие каких решений централизовать и каких децентрализовать (менеджерам предприятий требуются достаточные полномочия, чтобы выполнять свои задачи, но так, чтобы руководство компании не утратило контроль за ключевыми решениями бизнес-единиц).
- Способно привести к чрезмерному соперничеству вокруг ресурсов и внимания компании.
- Самостоятельность предприятий/отделений затрудняет координацию взаимосвязанных видов деятельности в различных хозяйственных единицах, а тем самым в какой-то степени также и получение преимуществ, возможных в результате стратегической координации.
- Руководство компании попадает в сильную зависимость от менеджеров бизнес-единиц.
- Менеджеры компании могут утратить контакт с положением в бизнес-единицах и неожиданно столкнуться с возникшими проблемами, не зная, как их решить.

Рис. 9-4. Децентрализованная организационная структура, построенная по видам деятельности

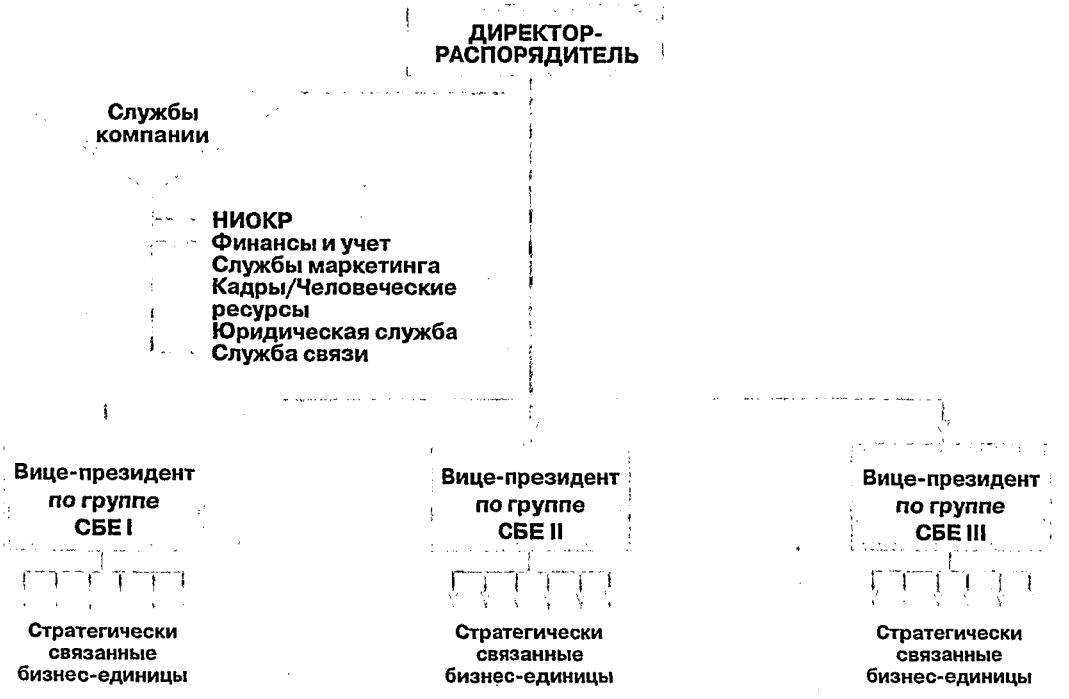
Стратегические бизнес-единицы. В широко диверсифицированных компаниях число децентрализованных хозяйственных единиц может быть столь значительным, что норма управляемости для главного должностного лица окажется чрезмерной. Тогда может оказаться целесообразным сгруппировать взаимосвязанные предприятия и делегировать руководство старшему менеджеру, подотчетному главному должностному лицу компании. Хотя это означает наличие звена управления между менеджерами единиц и главным должностным лицом, такая схема способна, тем не менее, улучшить стратегическое планирование и координацию разнонаправленных интересов единиц со стороны высшего руководства. Этим объясняется как популярность концепции группового вице-президента среди компаний со многими предприятиями, так и формирование стратегических бизнес-единиц.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) – это группа дочерних предприятий, объединенных по каким-либо важным стратегическим элементам, присущим каждому из них. Такими элементами могут выступать пересекающиеся множества конкурентов, тесно увязанные виды работ и цели формирования стоимости, общие аспекты глобальной конкуренции, упор на определенный источник конкурентных преимуществ (низкие затраты или дифференциация), общие ключевые факторы успеха или связанные с технологией перспективы роста. В *General Electric*, которая выступила пионером в деле формирования СБЕ, 190 предприятий были объединены в 43 СБЕ, а затем – в шесть секторов[24]. В *Union Carbide* 15 групп и отделений были разделены на 150 «стратегических плановых единиц», а затем переформированы и объединены в девять новых «стратегических плановых единиц». В *General Foods* СБЕ первоначально формировались по продуктовому принципу, но впоследствии были реорганизованы с учетом «меню» (завтраки, напитки, вторые обеденные блюда, десерты, корм для домашних животных). СБЕ облегчают контроль со стороны главной конторы за стратегиями единиц более низкого уровня (главное должностное лицо практически лишено возможности глубоко проанализировать стратегии сотни или большего числа различных предприятий). Однако руководитель способен анализировать стратегические планы меньшего числа СБЕ, предоставив более подробный анализ стратегии и контроль за предприятиями руководству СБЕ. Рисунок 9-5 иллюстрирует СБЕ как организационную единицу.

Стратегические бизнес-единицы (СБЕ) – это группа взаимосвязанных предприятий под руководством старшего должностного лица.

Концепция СБЕ позволяет широко диверсифицированной компании обеспечить рациональную организацию многих разных предприятий и управлять ими так, чтобы достигались стратегические преимущества и упорядоченные формы стратегического планирования и финансирования. Стратегическая функция вице-президента, ведающего группой единиц, заключается в увязке и стратегической координации работы взаимосвязанных предприятий, слежении за возникновением проблем в них и обеспечении дополнительной поддержки со стороны компании в случае необходимости. Этот вице-президент в качестве стратегического координатора всех предприятий СБЕ способен облегчить обмен ресурсами и опытом,

[24] William K. Hall, «SBUS: Hot, New Topic in the Management of Diversification», *Business Horizons* 21, no. 1 (February 1978), p. 19. Отличное обсуждение проблем применения концепции СБЕ в 13 компаниях см. в кн.: Richard A. Bettis and William K. Hall, «The Business Portfolio Approach – Where it Falls Down in Practice», *Long Range Planning* 16, no. 2 (April 1983), pp. 95–104.



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Обеспечивает стратегически обоснованный способ организации портфелей бизнес-единиц в широко диверсифицированной компании.
- Облегчает координацию взаимосвязанных операций в рамках СБЕ, способствуя тем самым достижению стратегических согласований.
- Обеспечивает лучшую увязку новых инициатив самостоятельных, но взаимосвязанных предприятий.
- Позволяет осуществлять стратегическое планирование на наиболее подходящем уровне во всей компании.
- Делает стратегический анализ со стороны высших руководителей более эффективным и более объективным.
- Способствует направлению ресурсов компании в те сферы деятельности, которые обладают наилучшими перспективами роста.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ

- Определение и объединение предприятий в СБЕ могут оказаться настолько произвольными, что они будут удовлетворять лишь только административному удобству и не служить иным целям.
- СБЕ могут по-прежнему оставаться некомпетентными в определении направления деятельности в будущем.
- Образует еще одну ступень в системе высшего руководства.
- Следует тщательно определить роль и полномочия главного должностного лица компании, вице-президентов, ведающих группами предприятий, и менеджеров бизнес-единиц, так как в противном случае такой вице-президент не имеет четких полномочий.
- Когда руководитель СБЕ не обладает достаточной волей, координация между единицами в рамках СБЕ скорее всего будет слабой.
- Признание результатов деятельности становится неопределенным; заслугу в успешной работе бизнес-единиц часто приписывают главному должностному лицу, затем руководителю бизнес-единицы и уже в последнюю очередь – вице-президенту, ведающему группой.

Организационная структура, основанная на СБЕ

унифицировать и объединить стратегические решения и действия предприятий, когда это целесообразно. Так что СБЕ приобретает право принимать и осуществлять стратегию, получая более широкие полномочия по сравнению с отдельной единицей в ее составе. Для диверсифицированной компании она служит механизмом достижения стратегических преимуществ и усиления возможностей каждой бизнес-единицы в конкурентной борьбе. Кроме того, эта структура обеспечивает «перекрестное опыление» операций отдельных единиц, идеально создавая условия для проникновения компании в смежные продукты, технологии и рынки. Решительный и настойчивый обмен ресурсами и навыками, а также «перекрестное опыление» – это лучшие методы развития внутренних возможностей для проникновения в новые сферы деятельности.

Структуры на базе СБЕ позволяют управлять широко диверсифицированными компаниями и обеспечивают стратегическую координацию работы взаимосвязанных предприятий.

Матричные формы организации. Матричная организация – это структура с двумя (или более) линиями подчинения, двумя линиями бюджетных полномочий и двумя источниками результативности и вознаграждения за результаты. Главная особенность этой структуры состоит в том, что управление предприятием, продуктом, проектом, начинанием и управление функцией и хозяйственным процессом пересекаются (образуя матрицу, или решетку), а принятие решений в каждой единице (клетке) матрицы делят между собой менеджер предприятия, проекта, начинания и функциональный менеджер, как показано на рис. 9-6. В матричной структуре работники имеют двойную подчиненность: по линии своего предприятия, проекта и по своей функциональной линии. Результатом является компромисс между функциональной специализацией (технологическая служба, НИОКР, производство, маркетинг, финансы) и продуктовой, проектной организацией (когда все специализированные функции, необходимые для выполнения работ, находятся в непосредственном подчинении данного проекта, отделения).

Хотя матричными структурами сложно управлять и иногда они громоздки, в то же время эти структуры позволяют фирме поддерживать решение стратегических задач двояким образом.

Организация матричного типа – это действительно специфическая структурная форма, представляющая собой «новый образ жизни». Она означает отход от принципа единственного подчинения; два канала подотчетности, два босса и совместные полномочия создают новый тип организационного климата. В сущности, она представляет собой систему разрешения конфликтов, в рамках которой договариваются о стратегических и операционных приоритетах, полномочия разделены, а ресурсы распределяют с учетом того, что «больше всего отвечает интересам единицы»[25].

[25] Два превосходных критических анализа матричных организаций содержатся в работах: Stanley M. Davis and Paul R. Lawrena, «Problems of Matrix Organizations», *Harvard Business Review* 56, no. 3 (May–June 1978), pp. 131–142; Eric W. Larson and David H. Gobeli, «Matrix Management: Contradictions and Insights», *California Management Review* 29, no. 4 (Summer 1987), pp. 126–138.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Обеспечивает внимание к каждому аспекту стратегических приоритетов.
- Усиливает сдержки и противовесы между конкурирующими точками зрения.
- Облегчает достижение функционально обусловленных стратегических согласований в диверсифицированных компаниях.
- Способствует принятию компромиссных решений с учетом того, что больше всего отвечает интересам организации в целом.
- Стимулирует сотрудничество, единство подходов, разрешение конфликтов и координацию смежных видов работ.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ

- Крайне сложное управление.
- Трудно сохранять «баланс» между двумя линиями полномочий.
- Чрезмерная степень разделения полномочий может привести к задержкам в операциях и непропорционально большим затратам времени на согласования.
- Невозможно действовать быстро и решительно, не получив одобрения со стороны многих лиц.
- Способствует появлению бюрократических методов в организации и препятствует творческим начинаниям.

*Стрелки указывают на связи подчиненности.

Матричная организационная структура

Стимулом к распространению матричных организаций стало растущее применение стратегий, которые одновременно требуют наличия операционных бригад, менеджеров специальных проектов, продуктовых менеджеров, функциональных менеджеров, районных менеджеров, менеджеров новых начинаний и менеджеров предприятий, причем всем им принадлежит важная стратегическая роль. Когда, по меньшей мере, двум из нескольких аспектов (продукция, покупатель, технология, география, функциональная область, хозяйственный процесс или сегмент рынка) отдается примерно равный стратегический приоритет, матричная организация может стать эффективной формой структуры. Матричная структура создает внутренние сдержки и противовесы между конкурирующими точками зрения, когда различные менеджеры отвечают за разные аспекты стратегической инициативы. Так что матричная схема позволяет непосредственно управлять каждым из нескольких стратегических аспектов и обеспечить ему официальное место в организационной структуре. В указанном смысле она позволяет менеджерам среднего звена принимать компромиссные решения с позиций интересов организации в целом[26]. Другое крупное преимущество матричной организации состоит в том, что она обеспечивает механизм для стратегических согласований работ. Когда в диверсифицированной компании существуют возможности для стратегических согласований работ в отдельных функциональных областях (НИОКР, технология, маркетинг), матричная организация обеспечивает должные структурные рамки для координации работ и обмена навыками.

К компаниям, использующим матричные структуры, относятся *General Electric, Texas Instrument, Citibank, Shell Oil, TRW, Bechtel, Boeing, Dow Chemical.* В иллюстративной вставке 27 показано, как широко диверсифицированная компания с глобальными стратегиями на каждом предприятии разработала структуру матричного типа для управления глобальными операциями. Однако в большинстве компаний использование матричной организации ограничено частью деятельности (некоторыми важными функциями), а не распространяется на всю организацию.

Многие компании и менеджеры избегают матричной организации из-за ее главного недостатка[27]. Такой структурой управлять сложно: люди не знают, кому они подчиняются, по каким вопросам. Кроме того, поскольку матрица предполагает коммуникацию и согласование, может возникнуть «операционный затор». Работники одной области вынуждены иметь дело с работниками другой области и пробиваться через внутренние бюрократические препоны. Способность действовать парализуется, так как при разделении полномочий трудно принимать решения, предварительно не согласовав их с другими людьми и не получив разрешения. Много времени и умственной энергии расходуется на заседания и обсуждения. Возможно появление существенных затрат и задержек в принятии решений без заметного улучшения результатов. Но и при этом в ряде случаев преимущества, связанные с разрешением конфликтов, обеспечением согласия и координации, перевешивают названные недостатки, о чем свидетельствует пример с *ABB* в иллюстративной вставке 27.

Дополнение базовой организационной структуры. Ни одно из базовых структурных построений не подходит в полной мере для организации всей работы, как это

[26] David and Lawrence, «Problems of Matrix Organizations», p. 132.

[27] Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper and Row, 1982), pp. 306–307.

диктуется стратегией. Некоторые из недостатков можно исправить, используя одновременно две или более структурные схемы. Многие компании достаточно крупные и диверсифицированные, чтобы располагать СБЕ, функционально организованными единицами, географически построенными организационными структурами в одном или нескольких предприятиях, единицами, построенными по матричному принципу, и несколькими функционально специализированными отделами. Однако во многих компаниях задача поддержки стратегии предполагает дополнение формальной структуры специальными механизмами координации и «творческой дезорганизацией» – межфункциональными рабочими группами, проектными бригадами, венчурными командами, самодостаточными бригадами для выполнения целых процессов, – а также наличием ключевых работников с особыми правами для оперативного решения вопросов, когда в этом возникает необходимость. Шесть наиболее часто применяемых методов дополнения формальных организационных структур таковы:

1. *Специальные проектные бригады* – формирование отдельной, во многом самодостаточной рабочей группы для контроля за выполнением определенной работы (создание нового технологического процесса, выпуск нового продукта, создание нового предприятия, завершение слияния с другой компанией, контроль за выполнением государственного заказа, контроль за строительством и открытием нового завода). Проектные бригады особенно подходят для единственных в своем роде работ в компании с ограниченным сроком исполнения, когда обычная организация не позволит добиться тех же результатов в дополнение к ее обычным функциям.
2. *Межфункциональные рабочие группы* – сведение вместе ряда руководителей высокого ранга и/или специалистов для решения проблем, требующих участия специалистов из ряда подразделений организации, координации стратегически связанных работ, затрагивающих несколько подразделений, или для изыскания путей объединения навыков различных функциональных специалистов. Такие группы, похоже, более всего эффективны, если в них менее 10 членов, членство в них добровольное, старшинство в группе определяется значимостью проблемы, работа в группе протекает быстро, а используют их осторожно, только в случае необходимости; штабных работников к ним не прикрепляют, а документация при этом минимальна[28]. Компании, прибегающие к таким группам, используют их для решения срочных задач, получают необходимые результаты и расформировывают эти группы.
3. *Венчурные бригады* – группы лиц, сформированные для управления выпуском нового продукта, проникновением на новый географический рынок или созданием нового предприятия. *Dow, General Mills, Westinghouse, General Electric* и *Monsanto* использовали этот подход с целью возрождения духа предприимчивости. Трудности, связанные с венчурными бригадами, включают определение того, кому должен подчиняться ее руководитель, следует ли финансировать их за счет бюджета компании, предприятия или отдела; как избавить их от бюрократических интересов и как координировать деятельность большого числа различных бригад.

[28] Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper and Row, 1982), pp. 127–132.

Матричная организационная структура в диверсифицированной глобальной компании. Опыт *Asea Brown Boveri*

Asea Brown Boveri (*ABB*) – это диверсифицированная многонациональная компания со штаб-квартирой в Цюрихе (Швейцария). *ABB* была образована в 1987 г. путем слияния *Asea* – одного из крупнейших шведских промышленных предприятий – и *Brown Boveri* – крупной шведской компании. Обе компании выпускали электрические товары и оборудование. После слияния *ABB* приобрела небольшие пакеты акций 60 компаний, главным образом вне Европы. В 1991 г. годовая выручка составила 25 млрд долл. США, а число занятых в ней составило 240 тыс. человек, в том числе 150 тыс. – в Западной Европе, 40 тыс. – в Северной Америке, 10 тыс. – в Южной Америке и 10 тыс. – в Индии. Компания стала мировым лидером на глобальных рынках электротоваров, электрооборудования, электрогенераторов и услуг, а в Европе она была главным производителем. На продажи в Европе приходилось 60% оборота, в Северной Америке – 30% и в Азии – 15%.

Для управления глобальными операциями *ABB* разработала матричную организацию, которая укрепила свои навыки в технологии электрооборудования и способность добиваться глобальной экономии благодаря масштабам деятельности и одновременно способность реагировать на запросы национальных рынков. Во главе организационной структуры в компании находился исполнительный комитет, состоявший из президента Перси Барневина и 12 членов; в комитет входили шведы, швейцарцы, немцы и американцы, причем некоторые из них находились вне Швейцарии. Группа собиралась каждые три недели в различных городах по всему миру и отвечала за стратегию и результаты работы *ABB*.

Один аспект глобальной матрицы *ABB* включал примерно 50 «хозяйственных областей» (ХО), каждая из которых представляла собой совокупность тесно связанных между собой продуктов и услуг. ХО были объединены в восемь «хозяйственных сегментов», работу каждого из них контролировал отдельный член исполнительного комитета. Руководитель каждой ХО отвечал за: 1) разработку и осуществление глобальной стратегии; 2) установление нормативов качества и затрат для каждого завода ХО во всем мире; 3) определение того, какие заводы должны экспортировать свою продукцию в какие страны; 4) ротацию сотрудников между предприятиями в разных странах для обмена техническим опытом и формирование смешанных бригад из лиц разной национальности для решения проблем ХО и создания атмосферы доверия; 5) накопление опыта и результатов исследований, которые могли бы пойти на пользу ХО во всем мире. Руководители ХО являются бывшими сотрудниками из различных предприятий. К примеру, руководителем группы силовых трансформаторов, в которую входят 25 заводов в 16 странах, является швед, работавший в Мангейме (Германия); руководитель ХО электроизмерительных приборов – американец из штата Северная Каролина.

4. *Самодостаточные трудовые бригады* – группы работников различных специальностей, сотрудничающих на непостоянной основе с целью систематического совершенствования деятельности организации в определенных, стратегически связанных областях – сокращение продолжительности цикла «лаборатория – рынок», повышение качества продукции, улучшение обслу-

Другой аспект матрицы включал группу предприятий в отдельных странах со своими президентами, советами директоров, финансовой отчетностью и возможностями сделать карьеру. Президенты национальных предприятий *ABB* отвечают за максимизацию результатов и эффективность деятельности в пределах национальных границ. Эти президенты работают в тесном контакте с руководителями ХО с целью оценки и улучшения работы соответствующих предприятий в своих странах.

Внутри матрицы располагались 1200 «локальных» компаний *ABB* во главе с президентом; среднее число работников в каждой — 200 человек. Президент локальной компании подчинялся как президенту отделения компании в стране, где она расположена, так и руководителю ХО по принадлежности продукции или услуги. Так что все локальные компании в Норвегии считались дочерними компаниями *ABB Norway* — национальной компании в Норвегии; все фирмы *ABB* в Португалии считались филиалами *ABB Portugal* и т.д. Считалось, что 1200 локальных президентов *ABB* должны быть отличными менеджерами центров прибыли, способными эффективно отчитываться перед двумя боссами. Глобальным боссом локального президента был менеджер ХО, который определял место локальной компании в глобальной стратегии *ABB*, а также правила, которых обязана придерживаться локальная компания с целью поддержания этой стратегии. Босс локального президента по линии страны — это главное должностное лицо в компании *ABB* в данной стране, с которым надлежало сотрудничать по локальным вопросам.

ABB исходила из того, что ее матричная структура позволяет оптимизировать реализацию глобальных хозяйственных стратегий и в то же время максимизировать результаты на каждом национальном рынке, где она работает. Матрица — это способ оставаться глобальной и стратегически крупной, будучи одновременно небольшой и локальной в операционном плане.

Принятие решений децентрализовано (их принимают руководители ХО, президенты по странам и президенты локальных компаний), однако подотчетность и контроль централизованы (в руках руководителей ХО, президентов по странам и исполнительного комитета). *ABB* рассматривала себя в качестве федерации национальных компаний с глобальным координационным центром.

В штаб-квартире *ABB* в Цюрихе заняты только 100 специалистов. С помощью управленческой информационной системы ежемесячно собирают фактические данные по всем центрам прибыли и сопоставляют их со сметами и прогнозами. Показатели сначала оцениваются в местной валюте, а затем переводятся в доллары США для сопоставлений по странам. Финансовая отчетность *ABB* составляется в долларах США, а английский — официальный язык компании. Все совещания на высоком уровне проводятся на английском языке.

Источник: Составлено на основе информации в работе: William Taylor, «The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik», *Harvard Business Review* 69, no. 2 (March–April 1991), pp. 90–105.

живания покупателей, уменьшение времени поставки, предупреждение отсутствия товара в запасе, снижение стоимости покупных материалов и компонентов, повышение производительности сборочного конвейера, сокращение простоев оборудования и стоимости его обслуживания, разработка новых моделей. Когда *American Express* сформировала самоуправляющи-

еся бригады с целью быстрого реагирования на запросы клиентуры, она исключила три ступени иерархии[29].

5. *Процессные бригады* – объединение функциональных специалистов, отвечающих за отдельные элементы хозяйственного процесса, в бригаду вместо рассредоточения их по функциональным подразделениям. Таким бригадам можно поручить перестройку того или иного процесса, сделать их ответственными за результат и вознаграждать их по результатам работы. Своими успехами компания *Chrysler* в значительной мере обязана решительному изменению процесса разработки новых моделей на основе так называемых «платформенных бригад»[30]. Каждая такая бригада состоит из технологов, конструкторов, финансистов, снабженцев и сбытовиков. Бригада занимается конструированием автомобиля от начала до конца, обладает широкими правами принимать решения и отвечает за успех или неудачу своей работы. Бригады согласовывают модели с производственниками, с тем чтобы их легче было воплощать в жизнь, и регулярно консультируются с агентами по снабжению в отношении качества комплектующих деталей. В одном случае снабженцы предпочли платить за удачную деталь на 30% больше, так как технолог из «платформенной бригады» счел, что дополнительные расходы будут компенсированы экономией времени в процессе сборки.
6. *Менеджеры по связям* – обеспечение единой точки для контактов в случае, когда этапы процесса настолько сложны или разбросаны, что интегрировать их в лице одного человека или бригады непрактично[31]. Этот менеджер, выступающий в роли буфера между внутренними процессами и покупателями, пытается ответить на вопросы покупателей и решить их проблемы так, словно он выполнял соответствующие работы. Чтобы справиться с указанной ролью, эти лица должны располагать доступом ко всем информационным системам, используемым реальными исполнителями работ, и соответствующим лицам, которые могли бы оказать содействие в решении возникших у покупателей проблем. Наилучшие результаты достигаются тогда, когда менеджеры по контактам обладают полномочиями принимать решения в духе, отвечающем пожеланиям покупателей. Электрическая компания *Duke Power*, расположенная в г. Шарлотт, использует наделенных полномочиями представителей по обслуживанию клиентов для решения проблем местных потребителей энергии, ограждая их от подробностей того, что на самом деле происходит.

Совершенной или идеальной организационной структуры не существует. С точки зрения стратегии, все базовые построения имеют свои сильные и слабые стороны. Для того чтобы удачно приспособить структуру к стратегии, те, кто ее реализует, должны выбрать базовый вариант, модифицировать его с учетом конкретной хозяйственной конфигурации компании, а затем дополнить механизмами координа-

[29] Quinn, *Intelligent Enterprise*, p. 163.
[30] «Can Jack Smith Fix GM», *Business Week*, November 1, 1992, pp. 130–131.
[31] Hammer and Champy, *Reengineering the Corporation*, pp. 62–63.

ции и коммуникации, необходимыми для эффективной реализации стратегии. Хотя практические соображения иногда требуют учета существующих в фирме отношений подотчетности, имеющихся специалистов, сложившейся политики и других конкретных обстоятельств, решающими факторами остаются потребности стратегии.

Питер Друкер, один из самых видных специалистов в области управления, следующим образом резюмирует особенности организационного построения:

> «Наилучшей является простейшая из организационных структур, способных решать стоящие задачи. Удачной делают организационную структуру проблемы, которые она не создает. Чем проще структура, тем меньше вероятность сбоев в ней.
>
> Некоторые организационные принципы труднее и проблематичнее других принципов. Но ни один из них не свободен от трудностей и проблем. Ни один из них не ориентирован на людей больше, чем на задачи; ни один из них нельзя считать более творческим, свободным или демократичным. Принципы организационного построения – это инструменты, а инструменты сами по себе не являются ни хорошими, ни плохими. Их можно применять правильно или неправильно, и в этом все дело. Чтобы добиться одновременно максимальной простоты и соответствия, формирование организационной структуры следует начать с четкого уяснения ключевых работ, необходимых для получения ключевых результатов. Их следует структурировать и расположить в виде возможно более простой конструкции. Но прежде всего архитектор организации обязан помнить о цели структуры, которую он формирует»[32].

Современные организационные тенденции. Многие современные компании перестраивают свои традиционные иерархические структуры, основанные на функциональной специализации и централизованных полномочиях. Такие структуры имеют стратегический и организационный смысл, пока: 1) работы удается разбить на простые, повторяющиеся операции, которыми можно быстро овладеть, а затем выполнять в массовом количестве; 2) сохранение функциональных навыков в каждой управленческой области сулит значительные выгоды; 3) запросы покупателей стандартизованы настолько, что легко предписать процедуры для их удовлетворения. Однако традиционные иерархии становятся обузой на предприятиях, где предпочтения покупателей переключаются со стандартизованных продуктов на специальные заказы и качества, цикл жизни продукта укорачивается, методы массового производства уступают гибким методам, покупатели хотят, чтобы с ними обращались как с личностями, темп технологических изменений ускоряется, а рыночные условия зыбки. Многоступенчатые управленческие иерархии и функциональные бюрократии, в которых работники ожидают решений сверху, в этих условиях скорее всего дают сбой. Они неспособны реагировать на запросы покупателей и быстро адаптироваться к меняющейся ситуации. Функциональные перегородки, ориентация на задание, фрагментация процесса, многоступенчатые управленческие иерархии, централизованное принятие решений, усиливающаяся бюрократия в функциональных звеньях и среднем звене управления, чрезмерная

[32] Drucker, «Management: Tasks, Responsibilities, Practices», pp. 601–602.

регламентация и контроль, а также медленная реакция на события – все это может подорвать способность успешно конкурировать в быстро меняющихся хозяйственных условиях. Успех на быстро меняющихся рынках зависит от стратегий, опирающихся на важные организационные характеристики: быстрая реакция на сдвиги в покупательских предпочтениях, краткие циклы от конструирования до рынка, хорошее качество, производство продукции по заказу и в различных вариантах, быстрая доставка, индивидуализация обслуживания покупателя, точное выполнение заказов, быстрое внедрение новых технологий, творческий и новаторский подход, быстрое реагирование на внешние условия конкуренции.

Перечисленные новые элементы стратегии фирм влекут за собой революцию в организационной структуре[33]. Значительная часть реорганизаций в компаниях направлена на преодоление бюрократических тенденций в функциональных отделах и звеньях среднего звена и преобразование авторитарных организационных пирамид в более плоские, децентрализованные структуры. Последние организационные попытки приспособить структуру к стратегии характеризуются уменьшением числа управленческих ступеней, небольшими хозяйственными единицами, реорганизацией процессов с целью преодоления их фрагментации по функциональным подразделениям, формированиям процессных бригад и междисциплинарных рабочих групп, ограниченными штатами во вспомогательных службах компании, партнерскими отношениями с основными поставщиками, расширением полномочий низовых руководителей и рядовых сотрудников, открытой коммуникацией по вертикали и горизонтали, компьютерными и телекоммуникационными технологиями для быстрого получения и передачи информации, а также отчетностью за результаты вместо упора на деятельность. Новые организационные формы отличаются простотой, линейностью, способностью реагировать и вводить новшества. Новые инструменты организационного построения – это менеджеры и рядовые работники, уполномоченные действовать с учетом собственных оценок ситуации, реорганизованных процессов и в рамках саморегулирующихся бригад.

Командно-контрольная парадигма вертикально организованных структур исходит из того, что люди, фактически выполняющие работу, не имеют ни времени, ни желания контролировать ее, а также знаний, необходимых для принятия решений о наилучшем способе ее выполнения; отсюда вытекает необходимость в предписанных процедурах, тщательном наблюдении и управленческом контроле за принятием решений. В линейных, децентрализованных структурах от этих допущений отказываются. Работы определяют шире; несколько заданий, где это возможно, объединяют в одну работу. Люди работают более самостоятельно, вооруженные информацией, необходимой для выполнения работы. Требуется меньше руководителей, так как решение вопроса о том, как сделать работу, предоставлено каждому сотруднику или бригаде.

Реорганизация способна содействовать осуществлению стратегии. Реорганизация важных в стратегическом отношении процессов с целью преодоления их фрагментации по традиционным отделам и сокращения бюрократических накладных расходов оправдала себя в качестве инструмента организационного построения. Это не преходящее увлечение или еще одна управленческая программа месяца.

[33] Доказательством служат многочисленные примеры, содержащиеся в работах: Tom Peters, *Liberation Management* (New York: Alfred A. Knopf, 1992); Quinn, Intelligent Enterprise; Hammer and Champy, *Reengineering the Corporation.*

Организация процесса – это такой же важный организационный принцип, как и функциональная специализация. Реализация стратегии становится более успешной, когда элементы стратегически важных работ и ключевых хозяйственных процессов, выполняемые различными подразделениями, должным образом интегрированы и скоординированы.

Компании, которые реорганизовали некоторые из хозяйственных процессов, сумели объединить некогда самостоятельные этапы и элементы в работы, выполняемые одним лицом, а работы интегрировать в рамках бригадной деятельности. Затем происходит изменение организационного построения в качестве естественного следствия реорганизации работ. Опыт компаний, осуществивших успешные реорганизацию и перестройку своих операций с учетом требований стратегии, подсказывает следующий подход к преодолению фрагментации процессов и сокращению накладных расходов[34]:

- Нарисуйте схему последовательности операций процесса, включая его пересечения с другими работами.
- Попытайтесь прежде всего упростить процесс, исключив, где можно, работы и шаги и проанализировав, как упорядочить оставшиеся работы.
- Определите, какие элементы процесса можно автоматизировать (обычно это относится к повторяющимся элементам, требующим небольших умственных усилий, но значительного времени); рассмотрите возможность применения передовых технологий, которые можно усовершенствовать и использовать в качестве основы для повышения производительности по всей цепочке.

Сначала следует перестроить процессы, затем уж приступать к реорганизации структуры.

- Оцените каждый элемент процесса с позиций того, насколько они важны для стратегии. Стратегически важные элементы являются кандидатами на нормирование с целью достижения в них наилучших результатов в отрасли или мире.
- Взвесьте «за» и «против» передачи на сторону работ, которые не важны, с точки зрения способностей и ключевых навыков организации.
- Разработайте структуру применительно к оставшимся работам; реорганизуйте персонал и группы, выполняющие эти работы.

При должном осуществлении реорганизация способна обеспечить исключительный рост производительности и возможностей компании. В секторе обработки заказов на выключатели *General Electric* время с момента получения заказа до доставки было сокращено с трех недель до трех дней благодаря объединению шести производственных единиц в одну, уменьшению числа операций при обработке заказов, автоматизации ряда конструкторских работ и сокращению числа организационных ступеней между менеджерами и рабочими с трех до одного[35]. За один год производительность возросла на 20%, а удельные затраты снизились на 30%.

[34] Quinn, *Intelligent Enterprise*, p. 162.

[35] T. Stuart, «GE Keeps Those Ideas Coming», *Fortune*, August 12, 1991. Другие примеры см. в работе: Gene Hall, Jim Rosenthal and Judy Wade, «How to Make Reengineering Realy Work», *Harvard Business Review* 71, no. 6 (November–December 1993), pp. 119–131.

Очевидно, что реорганизация работ в сочетании с передовой конторской технологией, расширением полномочий сотрудников и использованием бригадных методов труда обеспечивает важный набор организационных решений. Организационные иерархии можно сделать более линейными, а средние управленческие звенья ликвидировать. Ответственность и полномочия принимать решения могут быть переданы на те уровни и в те звенья, где происходят контакты организации с покупателями. Стратегически важные процессы можно унифицировать, выполнять быстрее и с меньшими затратами, а также заставить их лучше реагировать на меняющиеся предпочтения и ожидания покупателей. При правильном применении новые подходы к структурным решениям способны принести крупные результаты, в частности новаторство работников и рост производительности труда.

В иллюстративной вставке 28 обобщены результаты изучения организационных тенденций в многонациональных и глобальных компаниях.

Реализация стратегии предполагает превращение стратегических планов в действия и надлежащие результаты. Успешной реализация стратегии считается в том случае, когда фактические результаты соответствуют целям или превосходят цели, определенные стратегическим планом. Неудовлетворительные результаты свидетельствуют о слабой стратегии, неудачной ее реализации либо о том и другом.

Решая вопрос, как реализовать стратегию, менеджеры должны определить, какие внутренние условия требуются для этого. Затем они обязаны по возможности быстрее создать необходимые условия. Этот процесс связан с обеспечением ряда значимых увязок:

- между стратегией и организационными навыками, компетентностью, структурой;
- между стратегией и сметными ассигнованиями;
- между стратегией и политикой;
- между стратегией и внутренними поддерживающими системами;
- между стратегией и системой стимулирования;
- между стратегией и культурой компании.

Чем теснее увязка, тем эффективнее стратегия и тем вероятнее достижение поставленных целей.

Реализация стратегии — это дело не только высшего руководства, но и задача всей команды управленцев. Все менеджеры выступают в качестве проводников стратегии в сфере их полномочий и ответственности. Все менеджеры обязаны подумать, какие действия следует предпринять в соответствующих областях для получения намеченных результатов, все они нуждаются в *плане действий.*

Три основных действия, связанных с формированием организации, включают: 1) укомплектование ключевых должностей способными людьми; 2) обеспечение того, чтобы организация обладала навыками, знаниями и способностями, необходимыми для эффективного выполнения работ в цепи создания стоимости; 3) структурирование работ и построение организационной схемы. Подбор способных людей на ключевые должности — это, как правило, один из первых шагов в осуществлении стратегии, ибо от наличия способных менеджеров зависит ход перемен и бесперебойное функционирование компании.

Приобретение важных в стратегическом отношении навыков — это один из самых верных путей добиться превосходства над соперниками, прибегающими к аналогичным стратегиям. Речь идет о ключевых навыках и работах, выполняемых на различных стадиях процесса формирования стоимости, которые, будучи интегрированы, обеспечивают уникальные способности организации. Чтобы превратить эти навыки в долговременные конкурентные преимущества, следует не жалеть усилий на их укрепление. Многоаспектный

Организационные подходы к международным и глобальным рынкам

В ходе изучения в 1993 г. 43 американских компаний по производству потребительских товаров, проведенного крупной консультационной фирмой по вопросам управления *McKinsey & Co*, были выявлены предпринятые ими организационные меры в их взаимосвязи с ростом продаж и прибыли на международных и глобальных рынках.

Организационные меры, тесно связанные с успехами на рынках

- Централизованное принятие решений международного масштаба во всех областях, кроме разработки продукции.
- Наличие всемирной программы развития управления и большего числа иностранцев на высоких управленческих должностях.
- Наличие международного опыта как условие для продвижения на высшие руководящие посты.
- Обеспечение связи между глобальными менеджерами с помощью видеоконференций и электронной почты.
- Подотчетность менеджеров по продуктам в заграничных филиалах генеральному менеджеру в данной стране.
- Использование местных должностных лиц для руководства операциями в зарубежных странах (однако следует отметить, что почти все компании прибегают к такой практике).

Организационные меры, слабо связанные с успехом на рынках

- Создание глобальных отделений.
- Формирование международных стратегических бизнес-единиц.
- Создание образцовых центров (когда одно подразделение компании берет на себя глобальную ответственность за ключевой продукт или новую технологию; это новая мера, оценить ее достоинства и недостатки пока трудно).
- Использование международных рабочих групп для решения отдельных проблем и вопросов.
- Формирование управленческих информационных систем, интегрированных в глобальном масштабе.

Однако приведенный перечень оправдавших и не оправдавших себя мер является далеко не исчерпывающим. Вообще говоря, исследованием установлено, что международные организационные структуры «не имеют такого же значения», как наличие продуктов с привлекательными ценами и свойствами. Неверно ожидать хороших результатов только потому, что у вас хорошая организационная структура. Кроме того, некоторые организационные формы слишком новы, например образцовые центры, чтобы можно было судить, насколько положительно они влияют на продажи и рост прибыли.

Источник: Основано на информации, содержащейся в работе: Joann S. Lublin, «Study Sees U.S. Business Stumbling on the Road to Globalization», *The Wall Street Journal*, March 22, 1993, p. B4B.

характер ключевых навыков предполагает для их совершенствования: 1) управление людскими ресурсами, знаниями и способностями; 2) координацию усилий различных рабочих групп и отделов в каждом звене цепи создания стоимости, связанном с такими навыками.

Адаптация организационной структуры к стратегии означает, что в ее основу кладут стратегически важные работы, а также поиски эффективных путей координации работ, выполняемых различными подразделениями и людьми. Другие важные соображения относятся к тому, принятие каких решений следует централизовать, а каких – децентрализовать,

и можно ли передать менее важные работы на сторону, где их выполняли бы более эффективно и с меньшими затратами, чем в данной компании.

Все организационные структуры обладают достоинствами и недостатками, идеального варианта не существует. Функционально специализированные организационные структуры традиционно были наиболее популярным методом структуризации компаний с одним предприятием. Функциональная организация хорошо срабатывает в случае, когда стратегически важные работы совпадают с соответствующими функциональными подразделениями и требуется минимальное сотрудничество между подразделениями. Однако ей присущи серьезные недостатки: функциональная близорукость и местничество, соперничество между отделами, чрезмерная фрагментация процессов и образование вертикальных управленческих иерархий.

Организационные структуры, построенные по географическому принципу, предпочтительнее для предприятий, работающих на различных географических рынках или в расширяющихся географических зонах. Структуры на базе СБЕ хорошо подходят для компаний, придерживающихся взаимосвязанной диверсификации. Децентрализованные бизнес-единицы хорошо подходят для компаний, которые проникают в не связанные между собой виды деятельности. Матричные структуры удачно срабатывают в компаниях, где требуются разные линии подчиненности и менеджеры для каждого из нескольких стратегических аспектов (продукты, сегменты покупателей, функциональные отделы, проекты или начинания, технологии, ключевые хозяйственные процессы, географические районы), но необходимы сотрудничество между этими менеджерами для координации работ в цепи создания стоимости, обмен или передача опыта, а также совместное выполнение некоторых работ.

Какая бы формальная организационная структура ни была выбрана, ее обычно следует дополнить междисциплинарными рабочими группами, системами стимулирования, увязанными с показателями совместной работы, наделением межфункциональных бригад полномочиями для выполнения и объединения фрагментированных процессов и стратегически важных работ, специальными проектными и венчурными бригадами, самодостаточными рабочими группами и менеджерами по связям.

Новые стратегические приоритеты, вроде кратких циклов «проектирование продукции – рынок», многовариантного производства и индивидуализированного обслуживания покупателей, влекут за собой революцию в построении организаций – они становятся более экономными, линейными, горизонтальными, способными быстро реагировать и вводить новшества. Такие методы адаптации структуры к стратегии предполагают меньшее число управленческих ступеней, бизнес-единицы небольших размеров, реорганизацию процессов с целью уменьшения их фрагментации по функциональным подразделениям, создание межфункциональных рабочих групп, наделение менеджеров и рядовых сотрудников правом действовать с учетом собственной оценки ситуации, партнерские отношения с основными поставщиками и расширение практики передачи на сторону менее важных работ, укомплектование внутренних поддерживающих служб, а также использование компьютеров и телекоммуникационных технологий для обеспечения быстрого доступа к информации.

Aaker, David A. «Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage». *California Management Review* 31 (Winter 1989), pp. 91–106.

Bartlett, Christopher A., and Sumantra Ghoshal. «Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind'. *Harvard Business Review* 68, no 4 (July–August 1990), pp. 138–45.

Bettis, Richard, and William K. Hall, «The Business Portfolio Approach – Where It Fall Down in Practice». *Long Range Planning* 16, no. 2 (April 1983), pp. 95–104.

Chandler, Alfred D. *Strategy and Structure.* Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

Hall, Gene, Jim Rosenthal, and Judy Wade. «How to Make Reengineering Really Work». *Harvard Business Review* 71, no. 6 (November–December 1993), pp. 119–31.

Hambrick, Donald C. «The Top Management Team: Key to Strategic Success», *California Management Review* 30, no. 1 (Fall 1987), pp. 88–108.

Hammer, Michael, and James Champy. *Reengineering the Corpiration.* New York: Harper Business, 1993, chap. 2 and 3.

Howard, Robert. «The CEO as Organizational Architect: An Interview with Xerox's Paul, Allaire». *Harvard Business Review* 70, no. 5 (September–October 1992), pp. 107–19.

Katzenbach, Jon R., and Douglas K. Smith. «The Discipline of Teams». *Harvard Business Review* 71, no. 2 (March–April 1993), pp. 111–24.

Larśon, Eric W., and David H. Gobeli, «Matrix Management: Contradictions and Insights». *California Management Review* 29, no. 4 (Summer 1987), pp. 126–27.

Powel, Walter W. «Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?» *California Management Review* 30, no. 1 (Fall 1987), pp. 67–87.

Quinn, James Brian. *Intelligent Enterprise.* New York: Free Press, 1992, chaps. 2 and 3.

Stalk, George, Philip Evans, and Lawrence E. Shulman. «Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy». *Harvard Business Review* 70, no. 2 (March–April 1992), pp. 57–69.

Yip, George S. *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage.* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1992, chap. 8.

Реализация стратегии: сметы, политика, передовой опыт, поддерживающие системы и стимулы

Если вы толкуете о переменах, но не меняете систему вознаграждения и стимулирования, ничего не меняется.

Пол Аллер,
президент корпорации Xerox

...Успешно действующие компании знают, как лучше вести дело.

Майкл Хэммер и Джеймс Чэмпи

...Когда корпорация разработала план на будущее, для его реализации требуется содействие и приверженность каждого работника.

Рональд У. Аллен,
президент Delta Airlines

В предыдущей главе мы подчеркнули важность построения организации, способной выполнять стратегически важные работы координированным и весьма компетентным образом. В настоящей главе мы рассмотрим еще пять задач, существенных для реализации стратегии:

1. Перераспределение ресурсов, с тем чтобы привести сметы и штаты в соответствие с новой стратегией.
2. Разработка политики, способствующей реализации стратегии.
3. Применение передовых методов и механизмов для постоянного совершенствования процессов.
4. Создание поддерживающих систем, обеспечивающих выполнение персоналом компании его функций бесперебойно.
5. Использование методов мотивации и стимулирования, обеспечивающих приверженность надлежащему осуществлению стратегии во всех звеньях организации.

Реализация стратегии вовлекает менеджера в процесс составления смет. Для реализации порученных им разделов стратегического плана организационные единицы нуждаются в соответствующих ресурсах. Это означает наличие достаточного числа людей требуемой квалификации и средств, необходимых организационным единицам для успешного выполнения работ. Проводники стратегии обязаны проверить заявки подчиненных на новые капитальные проекты и более крупные операционные сметы, проводя различие между тем, что было бы неплохо, и теми затратами, что способны внести вклад в реализацию стратегии. Кроме того, соответствующие работники обязаны убедительно показать руководству, какие дополнительные ресурсы могут потребоваться для выполнения конкретных разделов стратегии компании.

Лишая стратегически важные группы средств, необходимых для выполнения ими элементов стратегии, можно поставить под угрозу весь процесс ее реализации.

От того, насколько удачно проводник стратегии увязал сметные ассигнования с потребностями стратегии, зависит, будет ли ускорен или замедлен процесс ее реализации. Недостаточное финансирование замедляет процесс и снижает способность организационных единиц успешно выполнять свои разделы стратегического плана. Слишком щедрое финансирование означает расточительство ресурсов компании и ухудшает ее финансовые показатели. Все это требует от проводника стратегии тесного участия в процессе разработки смет, внимательного анализа программ и сметных заявок стратегически важных организационных единиц.

Проводники стратегии должны быть также готовы перераспределять ресурсы между областями деятельности с целью поддержки новых стратегических инициатив и приоритетов. Изменение стратегии почти всегда требует перераспределения ресурсов. Единицы, важные в рамках прежней стратегии, могут теперь оказаться переукомплектованными и излишне финансируемыми. Те же единицы, представляющие теперь более важную стратегическую ценность, могут нуждаться в дополнительных штатах, новом оборудовании, дополнительных помещениях и значительном увеличении эксплуатационной сметы. Проводникам стратегии следует быстро и решительно перераспределять ресурсы, сокращая в одних случаях и увеличивая в других подразделениях, обеспечивая достаточное финансирование видов деятельности, имеющих решающее значение для реализации новой стратегии. Им следует употребить свою власть для того, чтобы упразднить проекты и отменить работы, которые отныне неоправданны. Существенное условие состоит в том, чтобы распределение капитальных ресурсов и размеры сметы каждой операционной единицы были подчинены требованиям новой стратегии. Недостаточное финансирование организационных единиц и работ, существенных для успеха стратегии, способно подорвать весь процесс ее реализации.

Новые стратегии обычно требуют перераспределения ресурсов.

Решительное перераспределение ресурсов может иметь положительные стратегические последствия. Например, в корпорации *Harris*, где стратегия заключалась в распространении исследовательских идей на области, сулящие коммерческий

успех, высшее руководство регулярно перемещало группы инженеров с правительственных проектов в отделения, занимающиеся новыми коммерческими начинаниями. *Boeing* прибегала к аналогичному подходу с целью распространения идей и перераспределения специалистов. Как выразился один руководитель компании: «Мы способны сделать это (создать новую крупную единицу) за две недели. В *International Harvester* мы не смогли бы сделать это за два года»[1]. Решительные действия по перераспределению средств и перемещению работников в организационные единицы свидетельствуют о сильной приверженности стратегическим переменам и часто необходимы для ускорения процесса реализации стратегии и придания ему убедительности.

Настройка реализации стратегии в действующей компании редко требует крупных перемещений людей и средств из одной сферы в другую. Желательные изменения обычно достигаются путем увеличения сметы выше среднего уровня в организационных единицах, где предполагается внедрить новые методы и технологии, и увеличения сметы ниже среднего уровня (или даже некоторого ее сокращения) в остальных организационных единицах. Исключением являются случаи, когда основным элементом стратегии компании или предприятия является создание новых продуктов и поиск новых возможностей в рамках существующей сметы. Тогда по мере поступления снизу предложений и бизнес-планов необходимо принять решения о том, откуда поступят требуемые капитальные ресурсы и персонал. Компании, подобно *3M, General Electric* и *Boeing*, перемещают по мере необходимости средства и работников с целью поддержания выпуска новых продуктов и новых начинаний. Они предоставляют полномочия «поборникам новой продукции» и небольшим коллективам потенциальных предпринимателей, оказывая им финансовую и техническую помощь и формируя новые организационные единицы и программы с целью достижения успеха новых начинаний.

Изменения в стратегии часто предполагают изменения в организации труда и методах выполнения операций в фирме. Требования к людям изменить привычные процедуры и поведение неизменно связаны с нарушением сложившегося хода вещей. Обычно возникают очаги сопротивления, а люди испытывают определенный стресс и беспокойство по поводу того, как изменения затронут их, особенно когда они сопряжены с сокращением рабочих мест. Возможно также появление вопросов относительно того, что следует делать строго по предписаниям и можно ли допустить самостоятельные действия.

Предписания в части политики и процедур помогают решить задачу реализации стратегии:

[1] Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper and Row, 1980), p. 125.

1. Новые или заново пересмотренные политика и процедуры обеспечивают ориентиры для операционных менеджеров, бригадиров и рядовых работников в том, что относится к методам выполнения работ и поведению, которого от них ждут, а это сообщает действиям определенную стабильность, надежность и постоянство, необходимые для реализации стратегии и повседневного руководства предприятием.
2. Политика и процедуры помогают приспособить действия и поведение к стратегии по всей организации, ставя пределы самостоятельным действиям и направляя индивидуальные и групповые усилия в нужное русло. Политика и процедуры противодействуют тенденциям со стороны некоторых лиц сопротивляться общему подходу — большинство людей воздерживаются от нарушения политики или игнорирования принятых методов, если они не получили на то разрешения или не имеют для этого достаточных оснований.
3. Политика и стандартизованные операционные процедуры помогают придать нужную согласованность выполнению стратегически важных работ в географически разбросанных операционных единицах (различных заводах, торговых зонах, центрах обслуживания покупателей или отдельных звеньях операционной цепи). Упразднение серьезных различий в организации работы и процедурах организационных единиц, выполняющих общие функции, необходимо для того, чтобы персонал фирмы и ее покупатели лучше представляли себе политику компании в целом.
4. Поскольку отказ от прежней политики и процедур и введение новых правил неизменно меняют характер внутреннего производственного климата, проводники стратегии способны воспользоваться процессом смены политики в качестве мощного инструмента изменения культуры компании таким образом, чтобы она в большей степени соответствовала новой стратегии.

Следовательно, с точки зрения реализации стратегии, менеджеры компании должны проявить творческий подход к формированию политики и практики, с тем чтобы они могли эффективно способствовать процессу реализации. В методических рекомендациях компании *McDonald's* содержатся, к примеру, следующие указания, направленные на достижение более высокого качества: «Повара обязаны аккуратно переворачивать гамбургеры и никогда не подбрасывать их в воздух. Если они не привозные, а изготовлены на месте, то «биг мак» должен быть подан через 10 мин после приготовления, а картофель фри — через 7 мин. Кассиры должны смотреть в глаза и улыбаться каждому потребителю». Политика компании *Delta Airlines* предусматривает проведение тестов для всех кандидатов на должности, связанные с обслуживанием, на дружественность, контактность и способность к бригадному труду. Политика компании *Caterpillar Tractor* гарантирует покупателям доставку запасных частей в течение 24 ч в любую точку мира; если такое обещание не выполнено, деталь доставляется бесплатно. *Hewlett-Packard* требует от персонала НИОКР регулярно посещать покупателей, чтобы выяснить их проблемы, поговорить о применении новой продукции и вообще сориентировать НИОКР на запросы покупателей. В иллюстративной вставке 29 несколько подробнее охарактеризованы политика и практика компании *Nike* в производственной области.

Тщательно продуманные политика и процедуры способствуют реализации стратегии; нечетко сформулированная политика препятствует этому.

Политика и практика производства в компании *Nike*

Когда компания *Nike* решила передать на сторону 100% производства своей спортивной обуви независимым компаниям (которые, как оказалось, в силу низких затрат расположены на Тайване, в Южной Корее, Таиланде, Индонезии и Китае), она разработала ряд мер и методов во взаимоотношениях с ее «производственными партнерами» (термин, которого тщательно придерживается *Nike*, чтобы подчеркнуть совместную ответственность).

Сотрудники компании *Nike* работают на всех основных производственных объектах; каждый представитель компании, как правило, находится на одном предприятии длительное время, чтобы лучше узнать людей и процессы в фирме-партнере. Они служат связными между партнером и главной конторой *Nike*, добиваясь согласования НИОКР, проводимых в *Nike*, и ее новых моделей с возможностями предприятий партнерских фирм и обеспечения объектов производства с учетом самых последних прогнозов продаж. *Nike* предусмотрела программу обеспечения качества на каждом предприятии с учетом применения новейших эффективных методов контроля.

Компания *Nike* попыталась минимизировать колебания ежемесячных производственных заказов предприятиям, выпускающим престижные дорогие модели (партии обычно составляют 20–25 тыс. пар в день); политика заключается в том, чтобы колебания заказанных количеств не превышали 20%. Эти фабрики работают исключительно на *Nike*, и ожидается, что они будут участвовать в разработке новых моделей и внедрении новых технологий. Фабрики, выпускающие менее дорогие модели в больших количествах (обычно 70–85 тыс. пар в день), известны как «крупные производители»; считается, что они сами регулируют колебания месячных заказов; эти фабрики обычно выполняют заказы еще пяти – восьми фирм, что позволяет им работать более гибко и равномерно.

Политика *Nike* заключается в своевременной оплате счетов партнеров, что обеспечивает последним регулярное поступление средств.

Источник: Основано на информации из работы: James Brian Quinn, *Intelligence Enterprise*, pp. 60–64.

Новой и пересмотренной политике и процедурам отводится определенная роль в процессе реализации стратегии. Удачно продуманные политика и процедуры помогают реализации, направляя действия, поведение, решения и методы работы в нужное русло. Если же политика не учитывает стратегию, она становится барьером на пути реализации. Нередко люди, которые недовольны отдельными элементами стратегии или некоторыми подходами к ее осуществлению, энергично защищают сложившуюся политику или укоренившиеся процедуры в попытке затормозить процесс или повернуть его в другом направлении. Всякий раз, когда компания меняет стратегию, менеджерам следует пересмотреть существующие политику и процедуры, заранее скорректировать и отбросить негодные из них и сформулировать новые подходы для ускорения реализации стратегических инициатив.

Сказанное не означает, что компаниям требуются тщательно разработанные методические рекомендации. Слишком детальная регламентация может так же сковывать инициативу, как неправильная политика, или вести к хаосу, как отсут-

ствие политики. Иногда наилучшая политика в области реализации стратегии заключается в готовности предоставить полномочия подчиненным и дать им действовать так, как они считают нужным, если это имеет смысл и дает эффект. Небольшой «структурный хаос» может принести пользу, если творческий подход и инициатива более существенны для реализации стратегии, нежели стандартизация и строгая регламентация. Когда Рин Макферсон стал президентом *Dana Corp.*, он демонстративно выбросил руководство по политике объемом в 22 $^1/_2$ дюйма и заменил его заявлением о философии, рассчитанным на «продуктивных работников», объемом в одну страницу[2]. Обеспечение поддержки стратегии соответствующей политикой может означать проведение более или менее подробно разработанных процедур. Это может означать политику, которая требует выполнения работ строго определенным образом, или политику, которая позволяет сотрудникам действовать так, как они считают нужным.

Выявление и применение передового опыта – это постоянная работа, не имеющая конца.

Для того чтобы работы в цепи создания стоимости выполнялись как можно эффективнее, каждое подразделение и организационная единица должны сопоставлять то, как они выполняют те или иные задания и работы, с наилучшей практикой в отрасли и мире. Сильная приверженность выявлению и применению передового опыта – это неотъемлемая часть эффективной реализации стратегии, особенно в части стратегически важных и дорогостоящих работ, когда более качественное исполнение или более низкие затраты способны существенно отразиться на прибыли фирмы.

Стремление выявить, изучить и применить передовой опыт влечет за собой ряд дополнительных усилий в области реорганизации хозяйственных процессов, программ непрерывного совершенствования методов работы и *тотального управления качеством* (ТУК). Исследование, проведенное *Conference Board* в 1991 г., показало, что 93% компаний обрабатывающей промышленности и 69% компаний сферы обслуживания использовали ту или иную форму программ повышения качества[3]. Другим исследованием установлено, что 55% американских и 70% японских должностных лиц прибегали к информации об улучшении качества по меньшей мере раз в месяц как к части своих оценок общей результативности работы предприятия[4]. Так что процессы улучшения качества стали теперь частью усилий по реализации стратегии, направленной на бездефектное производство, выпуск высококачествен-

[2] Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper and Row, 1980), p. 65.

[3] Judy D. Olian and Sara L. Rynes, «Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders», *Human Resource Management* 30, no. 3 (Fall 1991), p. 303.

[4] Там же.

ной продукции, отличное обслуживание покупателей и максимальное удовлетворение их запросов.

Интерес руководства к программам улучшения качества обычно сначала проявляется в производственной сфере компании – изготовлении и сборке на предприятиях обрабатывающей промышленности, работе операционистов в банках, обработке заказов и отправке товаров в фирмах, торгующих по каталогам, и т.д. Иногда первоначальный интерес зарождается у должностных лиц, которые узнали о презентациях ТУК, читали об этом или переговорили с работниками других компаний, где успешно применили программы тотального качества. Обычно у менеджеров существуют проблемы с качеством и удовлетворением запросов покупателей, которые они пытаются решить.

Хотя ТУК ориентировано на производство качественных товаров и первоклассное обслуживание покупателей, его успех зависит и от усилий всех остальных подразделений организации – паблик рилейшнз, выпуска счетов, НИОКР, технологической службы, учета и отчетности, информационных систем, которые, возможно, не испытывают непосредственного давления в связи с улучшением качества. Дело в том, что применение передового опыта и программ постоянного совершенствования работы предполагает изменение культуры компании и ее философии, затрагивающее все аспекты организации. ТУК направлено на то, чтобы внушить энтузиазм и приверженность качественной работе сверху донизу в организации. Оно означает неустанный поиск возможностей для совершенствования, небольшой шаг вперед каждый день – то, что японцы именуют «кайзен» (*kaizen*). ТУК – это гонка, не имеющая финиша. Задача руководства – зажечь людей непреодолимым желанием использовать свои творческие способности и инициативу для постоянного улучшения методов труда. ТУК учит, что такого понятия, как «достаточно хорошо», не существует, и каждый обязан добиваться постоянных улучшений (иллюстративная вставка 30).

ТУК означает формирование культуры всестороннего качества, ориентированной на постоянное совершенствование методов выполнения каждой работы в цепи создания стоимости.

Использование передового опыта, реорганизация и постоянный поиск усовершенствований, вроде ТУК, направлены на повышение эффективности и снижение затрат, улучшение качества продукции и большую удовлетворенность покупателей. Существенное различие между реорганизацией и ТУК заключается в том, что реорганизация нацелена на крупный выигрыш порядка 30–50% и более, тогда как программы тотального качества ориентированы на постепенные улучшения, которые происходят шаг за шагом и никогда не завершаются. Оба подхода к совершенствованию работы в рамках цепи создания стоимости не исключают друг друга; имеет смысл применять их в сочетании. Реорганизацию можно использовать поначалу для получения удачной базовой конструкции, которая обеспечит резкое улучшение хозяйственного процесса. Затем можно прибегнуть к программам тотального качества для внесения некоторых коррективов, усовершенствования процесса, постепенного повышения эффективности и снижения затрат. Такой разнонаправленный подход к организационным переменам подобен марафонскому

Реорганизация предполагает одноразовое крупное усовершенствование; ТУК означает постоянные небольшие улучшения.

пробегу, когда бегун движется первые четыре круга так быстро, как может, а затем постепенно увеличивает скорость на оставшемся участке пути.

Обследования показывают, что некоторые компании выигрывают в результате реализации ТУК, а другие – нет[5]. Обычно более других выигрывают компании, которые считают такие программы не самоцелью, а инструментами для более эффективной реализации стратегии компании. Самые незначительные результаты внедрения передовых методов, ТУК и реорганизации получают в том случае, когда менеджеры относятся к ним как к чему-то, что можно попробовать для улучшения дела; в большинстве таких случаев все заканчивается не увязанными со стратегией попытками просто улучшить управление. Из этого следует извлечь важный урок. Передовой опыт, ТУК и реорганизацию необходимо рассматривать и применять в рамках более масштабной работы по эффективной реализации стратегии. Лишь стратегия способна подсказать, какие работы важны и какие показатели имеют наибольшее значение. При отсутствии стратегических рамок менеджеры лишены контекста для определения того, что на деле имеет существенное значение, с точки зрения результативности работы хозяйственной единицы и успехов в конкуренции.

Если передовой опыт, реорганизация и ТУК не являются частью более полномасштабных усилий по улучшению реализации стратегии и показателей всей работы компании, то они вырождаются в не связанные со стратегией усилия по улучшению управления.

Чтобы получить максимум пользы от анализа и сопоставлений, передового опыта, реорганизации, ТУК и смежных инструментов повышения эффективности в реализации стратегии, менеджерам следует начать с четкого определения показателей успешной реализации – бездефектное производство, своевременная доставка, рост продуктовых нововведений или другие конкретные меры результативности. Сопоставление с наилучшими показателями выполнения работ в отрасли и мире применительно к большинству этапов цепи формирования стоимости создает реалистичную основу для определения внутренних вех результативности и долговременных целей компании.

Далее возникает управленческая задача формирования культуры всестороннего качества и необходимой приверженности делу достижения показателей результативности, требуемых стратегией. Шаги, которые могут предпринять менеджеры, включают[6]:

- Явную, безоговорочную и неустанную приверженность всестороннему обеспечению качества и постоянным усовершенствованиям, в том числе определение конкретных, поддающихся измерению целей в области качества.
- Мобилизацию людей на поддержку движения за качество путем инициирования ряда организационных программ:

  строгая проверка всех кандидатов и прием на работу только тех из них, кто проявил желание и способность к качественному труду;

  учеба большинства сотрудников по вопросам качества;

[5] См., например, Gene Hall, Jim Rosenthal and Judy Wade, «How to Make Reengineering Really Work», *Harvard Business Review* 71, no. 6 (November–December 1993), pp. 119–131.

[6] Olian and Rynes, «Making Total Quality Work», pp. 305–306, 310–311.

Подход компании *Motorola* к ТУК и бригадному методу организации труда

Компания *Motorola* считается одной из лучших компаний, с точки зрения оценки ею своих результатов и применения ТУК. В 1988 г. *Motorola* была в числе первых победителей конкурса премии за качество имени Малколма Болдриджа, а с тех пор показатели качества еще более улучшились. Согласно оценкам компании, в 1993 г. она сэкономила около 2,2 млрд долл. благодаря ориентации на ТУК и постоянное совершенствование работы.

Главный элемент подхода компании *Motorola* заключается в постоянно действующем конкурсе между бригадами работников во всех отделениях компании за совершенствование методов работы, повышение качества продукции, экономию средств, улучшение обслуживания покупателей и обмен передовым опытом. Так, в конкурсе под названием «Соревнование бригад за полное удовлетворение запросов покупателей» в 1992 г. участвовали 4000 бригад с числом работников 40 тыс. человек при общем числе сотрудников компании 107 тыс. человек. В финал конкурса вышли 24 бригады из различных регионов мира, которые были приглашены в Чикаго в январе 1993 г. на 12-минутную презентацию своих достижений перед жюри из 15 старших должностных лиц, включая президента компании. 12 бригад получили золотые медали, а 12 — серебряные. Золотые медалисты перечислены ниже.

Компания *Motorola* не упоминает о расходах на организацию соревнования, ибо его преимущества очевидны. Она направила сотни видеокассет другим компаниям, желающим ознакомиться с деталями. Однако консультанты по ТУК сомневаются в том, что другие компании добились такого уровня качества, который позволил бы им с пользой проводить конкурсы в масштабе компании. Столь сложные конкурсы, утверждают они, сопряжены с дополнительными расходами (подготовка, разъезды, презентация и судейство) и могут подорвать дух тех, кто не выиграл соревнование.

Бригады — золотые медалисты	**Место работы**	**Достижения**
B.E.A.P.	Флорида	Ликвидированы узкие места в испытаниях пейджеров путем использования роботов.
The Ecxpedition	Малайзия	Разработана и поставлена новая микросхема для компьютеров «Эппл» за шесть недель.
Operation Paging Storm	Сингапур	Устранен дефект в подгонке деталей пейджера.
ET/EV = 1	Иллинойс	Упорядочен заказооборот на автоэлектронику.
The Mission	Аризона	Разработана система контроля качества спутников.
Class Act	Иллинойс	Программа обучения сокращена с пяти до двух лет с лучшими результатами.
Dyna-Attackers	Дублин	Снижены время производства и брак новых деталей батареек.
Orient Express	Малайзия	Сокращено время реагирования на заказ на инструменты с 23 до 4 дней.
The Dandles	Япония	Улучшена эксплуатация бойлеров.
Cool Blue Racers	Аризона	Время разработки продукта сокращено наполовину, что позволило получить контракт *IBM*.
IO Plastics Misload	Манила	Устранена утечка смолы при сборке модуляторов.

Источник: Основано на информации, содержащейся в работе: Barnaby J. Feder, «At Motorola, Quality Is a Team Sport, *New York Times*, January 21, 1993, pp. C1, C6.

использование бригад и соответствующих упражнений для подкрепления индивидуальных усилий (распространение культуры качественной работы упрощается, когда бригады включают различных специалистов, их задания многообразнее и они все более являются самоуправляющимися);

признание и вознаграждение индивидуальных и коллективных заслуг на регулярной основе;

упор на предупреждение ошибок, а не на их исправление.

- Наделение работников полномочиями, так чтобы ответственность за предоставление качественных услуг и улучшение продукции лежала на исполнителе, а не на контролере.
- Обеспечение быстрого информационного доступа к исполнителям, с тем чтобы данные в режиме реального времени ускоряли принятие решений, а обратная связь способствовала постоянному совершенствованию работ в цепи создания стоимости.
- Пропаганду того, что результаты можно и следует улучшать, так как конкуренты не почивают на лаврах, а покупатели неизменно ищут что-то более качественное.

Если целевые показатели результативности соответствуют стратегии, а все члены организации (высшее руководство, менеджеры среднего звена, специалисты и рядовые сотрудники) привержены делу постоянного совершенствования, тогда производственный климат будет способствовать надлежащей реализации стратегии и высоким результатам деятельности.

Стратегии компании невозможно осуществить должным образом, если отсутствует ряд систем поддержки хозяйственных операций. *American, United, Delta* и другие крупные авиакомпании не могут рассчитывать на первоклассное обслуживание пассажиров при отсутствии у них компьютеризованной системы резервирования билетов, точной и оперативной системы обработки багажа, а также действенной программы технического обслуживания парка самолетов. В *Federal Express* имеется компьютеризованная система слежения за отправлениями, которая способна немедленно сообщить о местонахождении любого пакета в пути следования; у нее имеются системы связи, позволяющие координировать работу ее 21 тыс. автофургонов по всей стране, делающих в день в среднем 720 тыс. остановок для получения отправлений клиентов; компания создала также самую современную систему управления полетами, позволяющую одному авиадиспетчеру следить одновременно за работой 200 самолетов *Federal Express,* меняя полетные планы в случае изменения погодных условий или иных особых обстоятельств. Все эти операции существенны для стратегии компании, предусматривающей «непременную» доставку пакета на следующий день[7].

[7] James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press), pp. 114–115.

Otis Elevator располагает сложной поддерживающей системой, именуемой *OtisLine*, для координации работ по техобслуживанию в общенациональном масштабе[8]. Обученные операторы принимают звонки о неполадках, вводят важную информацию в компьютер и с помощью телеметрической системы направляют ремонтных рабочих в нужное место. Благодаря накопленной информации о неполадках в масштабе страны появляется возможность проинформировать конструкторов и производственников для оперативного внесения изменений в спецификации, когда это необходимо. Значительная часть информации поступает непосредственно от неисправных лифтов через вмонтированные микрокомпьютерные мониторы, что еще больше сокращает время простоя и ремонта лифтов.

Новаторские передовые системы поддержки могут стать основой для получения преимуществ в конкуренции, если они обеспечивают фирме возможности, которых конкуренты не могут добиться.

В *Procter & Gamble* производится кодирование более 900 тыс. звонков, получаемых компанией в год по 800 бесплатным телефонным номерам для заблаговременного анализа сигналов о проблемах, связанных с ее продукцией, и об изменившихся вкусах[9]. В *Domino's Pizza* в каждом кафе имеется компьютеризованная система для ускорения оборота заказов, анализа запасов, расчета заработной платы, движения наличности и контроля за операциями, так что у менеджеров высвобождается время для организации обслуживания потребителей и развития предприятия[10]. Большинство телефонных компаний, электрокомпаний и ТВ-систем располагают следящими системами «он-лайн» для выявления неполадок в течение каких-то секунд и повышения надежности своих услуг. В *Mrs. Fields' Cookies* система способна с интервалами в 15 мин выдавать данные о продажах и рекомендовать изменения в ассортименте, рекламных мероприятиях или производстве для улучшения обслуживания потребителей (иллюстративная вставка 31).

Тщательно продуманные, совершенные поддерживающие системы не только упрощают процесс реализации стратегии, но также укрепляют организационные способности компании, обеспечивая ей превосходство над конкурентами. Например, компании, стратегия которой основана на превосходстве в качестве, необходимы системы для обучения персонала вопросам качества, слежения за качеством на всех стадиях производственного процесса и за тем, чтобы отгружаемая продукция отвечала стандартам качества. Компания, которая стремится к выпуску недорогих товаров, должна располагать системами, обеспечивающими экономию затрат. Быстрорастущие компании нуждаются в системах найма персонала, обеспечивающих подбор квалифицированных работников в больших количествах. На предприятиях, предоставляющих услуги в области бухгалтерского учета или управленческого консультирования, где работает значительное число штатных специалистов высокого класса, требуются системы для регулярной учебы и повышения квалификации сотрудников и обеспечения их самой свежей информацией.

[8] James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992), p. 181.
[9] Там же, с. 186.
[10] Там же, с. 111.

Достоверная информация – это важный ориентир для действий. Любая организация нуждается в системе сбора и выдачи стратегически важной информации и слежения за динамикой ключевых показателей работы. Телефонные компании располагают сложными информационными системами для слежения за качеством сигнала, временем соединения, перерывами, неправильными соединениями, ошибками в выписке счетов и другими показателями надежности. Чтобы обеспечивать высокое качество обслуживания пассажиров, авиакомпании создают информационные системы для слежения за задержками в оформлении, своевременным вылетом и прибытием, временем обработки багажа, жалобами на утерю багажа, исчерпанием запасов пищи и напитков, выпиской лишних билетов и сбоями в техобслуживании.

Достоверная, своевременная информация позволяет членам организации следить за ходом дел и быстро предпринимать корректирующие меры.

Многие компании обеспечили персоналу, обслуживающему покупателей, немедленный электронный доступ к базам данных о покупателях, с тем чтобы они могли эффективно реагировать на запросы и индивидуализировать обслуживание.

Чтобы должным образом контролировать реализацию стратегии, менеджеры компании нуждаются в оперативной обратной связи для проведения корректировки в случае, когда первоначальные шаги не обеспечивают нужных результатов или события отклоняются от заданного курса. Такое слежение: 1) позволяет менеджерам выявлять проблемы на ранней стадии и скорректировать либо стратегию, либо то, как она реализуется; 2) дает некоторую уверенность, что дела идут в нужном направлении[11]. Ранние оценки иногда получить трудно, но они обеспечивают первые нужные факты и их следует внимательно проанализировать как основу для корректирующих действий.

Информационные системы призваны охватывать четыре широкие области: 1) данные о покупателях; 2) данные об операциях; 3) данные о работниках; 4) данные о финансовых результатах. Ключевые стратегические показатели следует измерять настолько часто, насколько это оправданно. Многие компании розничной торговли получают ежедневные отчеты о продажах и располагают самыми свежими данными о запасах и структуре оборота в разрезе товарных позиций. Заводы обрабатывающей промышленности обычно располагают ежедневными данными о производстве и производительности труда в каждой смене. Так же, как правило, составляют ежемесячные отчеты о прибылях и убытках, равно как и месячные статистические сводки.

При проектировании формальной отчетности о ходе реализации стратегии следует руководствоваться пятью ориентирами[12]:

[11] Boris Yavitz and William H. Newman, *Strategy in Action* (New York: Free Press, 1982), pp. 209–210.

[12] Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper and Row, 1974), pp. 498–504; Harold Koontz, «Management Control: A Suggested Formulation of Principles», *California Management Review* 2, no. 2 (Winter 1959), pp. 50–55; William H. Sihler, «Toward Better Management Control Systems», *California Management Review* 14, no. 2 (Winter 1971), pp. 33–39.

Организация работы и поддерживающие системы в компании *Mrs. Fields' Cookies, Inc.*

Mrs. Fields' Cookies – одна из наиболее известных специализированных продовольственных компаний США, имеющая свыше 500 торговых предприятий в торговых центрах, аэропортах и других оживленных местах; компания располагает также более чем 250 розничными торговыми точками по продаже выпечки и кондитерских изделий. Основателем и президентом компании является Дебби Филдз. Ее хозяйственная концепция состоит в следующем: «Подавать абсолютно свежую, теплую выпечку, чтобы создавалось впечатление, будто вы зашли ко мне домой и застали меня за тем, что я вынимаю ее из духовки». Выпечка, не проданная в течение двух часов, снимается с продажи и раздается в благотворительных целях. Основная форма рекламы компании – образцы; работники магазина совершают обход торгового центра, раздавая образцы выпечки. Работники должны пребывать в хорошем настроении – и раздавая образцы продукции, и работая в пекарне, и общаясь с покупателями в процессе продажи.

Для реализации своей стратегии компания разработала несколько новых методов и специализированную поддерживающую систему на базе компьютеров. Один из методов – это установление для каждого магазина часовых заданий по продаже. Другой метод – неожиданные посещения миссис Филдз магазинов, где она под видом рядового покупателя проверяет отношение и организацию работы персонала, контролирует качество продукции и наблюдает за работой с потребителями.

Муж Дебби, Рэнди, разработал программное обеспечение, которое позволяет поддерживать тесную связь между главной конторой и магазинами. С помощью компьютерной сети каждый менеджер магазина получает дневное задание по продажам (разбитое по часам) с учетом прошлых показателей и таких особых факторов, как специальная реклама, мероприятия в торговом центре, будни в отличие от уик-эндов, праздничных дней и прогнозов погоды. Часовые нормы продаж задают сроки и количества выпуска продукции. В течение дня менеджеры регистрируют фактические часовые продажи и число покупателей. Если число покупателей растет, а сбыт отстает, компьютер запрограммирован так, что он рекомендует более активную раздачу образцов или более настойчивую продажу. Если становится очевидно, что день будет для магазина неудачным, компьютер автоматически корректирует планы на день, уменьшает часовые задания и подсказывает, насколько следует сократить выпечку. Для расчета необходимого штата предусмотрено также составление прогноза продаж на две недели. Все кандидаты на работу обязаны занять место у терминала магазина и ответить на вопросы компьютера.

Кроме того, программное обеспечение содержит данные, позволяющие персоналу магазина немедленно выяснить, в чем состоит кадровая политика компании, график техобслуживания оборудования и указания в части ремонта. Если у менеджера возникла особая проблема, он вводит информацию, адресуемую нужному лицу. Сообщения можно направлять с помощью компьютера непосредственно Дебби Филдз; даже если она находится в инспекционной поездке, то обещает отреагировать на все запросы в течение 48 ч.

Компьютеризованная информационно-обслуживающая система решает несколько задач: 1) позволяет менеджерам магазинов больше работать с персоналом и выполнять производственные задания, вместо того чтобы заниматься административными вопросами; 2) обеспечивает главную контору оперативной информацией о работе магазинов и средствами контроля за их работой. Дебби Филдз видит в системе инструмент воздействия на магазины в большей степени, чем она могла бы это делать при отсутствии такой системы.

Источник: Составлено на основе информации из работы: Mike Korologos, «Debbi Fields», *Sky Magazine*, July 1988, pp. 42–50.

1. Информационные и отчетные системы не должны содержать больше данных и отчетов, чем это необходимо для получения надежной картины. Собранные данные должны отражать стратегически значимые результаты и симптомы потенциально важных тенденций. Следует избегать искушения дополнить «то, что менеджерам надо знать», другой «интересной», но не очень полезной информацией.
2. Отчеты и данные следует получать своевременно – не слишком поздно, чтобы не опоздать с корректирующими действиями, и не слишком часто, чтобы не перегружать систему.
3. Потоки информации и данных должны быть простыми. Сложные отчеты запутывают читателей и отвлекают внимание на методологические вопросы; длинные и чрезмерно подробные отчеты могут оказаться невостребованными; чрезмерное количество отчетов отнимает слишком много времени у менеджеров.
4. Информационные и отчетные системы должны предупреждать «сюрпризы», иначе говоря, они призваны предупреждать заблаговременно, а не просто выдавать информацию. Сомнительно, чтобы отчеты следовало направлять широкому кругу лиц; однако они всегда должны поступать к менеджерам, которые в состоянии действовать, когда появляются признаки неприятностей.
5. Статистическая отчетность призвана сигнализировать о серьезных и необычных отклонениях от плана и тем самым привлекать внимание руководства к существенным отступлениям от предусмотренных целевых показателей.

Статистическая информация позволяет проводнику стратегии почувствовать цифры; отчеты и заседания позволяют быть в курсе новых тенденций и проблем, а личные контакты – почувствовать настроения людей. Все это отличные барометры общих результатов и важные показатели того, что идет по плану и что отклоняется от него. Менеджеры обязаны выявлять проблемные области и отклоняться от плана до того, как они смогут предпринять действия, чтобы либо улучшить осуществление стратегии, либо подкорректировать саму стратегию.

Важно, чтобы организационные единицы и члены организации были привержены делу реализации стратегии и достижения запланированных целей. Менеджеры компаний обычно стремятся добиться такой приверженности путем мотивации работников и их вознаграждения за хорошие результаты. Набор вариантов включает предоставление работникам возможности быть частью важного начинания, получить большее удовлетворение, заинтересовать их напряженным заданием; использование продвижения по службе и угрозы перевода на второстепенную, рутинную работу; признание заслуг; предоставление большей самостоятельности в принятии

решений; перевод в привлекательные места; гарантирование рабочего места; обещание ощутимых финансовых благ (повышение жалованья, премии по результатам работы, опционы акций и пенсионные льготы). Но методы стимулирования следует применять *творчески* и тесно увязывать с факторами и целями, необходимыми для надлежащей реализации стратегии.

Успешно работающие проводники стратегии вдохновляют сотрудников выполнять работу как можно лучше. Они приобщают сотрудников к стратегии и мобилизуют их на ее реализацию, позволяют работникам участвовать в принятии решений о том, как выполнять работу, и стремятся сделать ее интересной и приносящей удовлетворение. Как сказал Фредерик Герцберг: «Если вы хотите побудить людей хорошо работать, дайте им хорошую работу». Они объединяют индивидуальные усилия в рамках бригад и рабочих групп с целью ускорения обмена идеями и создания климата поддержки. Они разрабатывают и эффективно применяют системы стимулирования, направленные на поддержку стратегии. Рассмотрим некоторые реальные примеры[13].

Одна из важнейших задач, с точки зрения реализации стратегии, состоит в использовании методов мотивации, обеспечивающих искреннюю приверженность и поддержку со стороны работников.

- В компании *Mars Inc.* (более всего известной благодаря шоколадным батончикам) каждый работник, включая президента, получает еженедельно 10%-ную премию в случае своевременного прихода на работу в течение всей недели. Эта премия призвана сократить невыходы и опоздания на работу и повысить производительность с целью выпуска максимального числа батончиков в течение каждой минуты работы оборудования.
- В ряде японских компаний работники должны регулярно выслушивать вдохновляющие речи, петь гимны компании и провозглашать ее лозунги. В компании *Tupperware* (США) еженедельно по понедельникам проводятся вечерние собрания для того, чтобы отметить ее торговых работников. Компании *Amway* и *Mary Kay Cosmetics* проводят аналогичные мероприятия для своего торгового персонала.
- Территориальная компания в Сан-Диего собирает 2000 своих сотрудников на шести заводах в начале каждого рабочего дня для информирования о состоянии дел в компании. Затем они быстро проделывают гимнастические упражнения. Руководство компании полагает, что благодаря такому ежедневному общению укрепляется единство компании. Это также доставляет удовольствие и взбадривает. Менеджеры выступают поочередно. Многие выступления носят весьма личностный и эмоциональный характер, их никто заранее не проверяет и не одобряет.
- *Texas Instruments* и *Dana Corp.* исходят из того, что бригады и отделения должны сами определять свои цели, которые затем оцениваются коллегами.

[13] Alfie Kohn, «Rethinking Rewards», *Harvard Business Review* 71, no. 6 (November–December 1993), p. 49.

- Менеджерам по маркам компании *Procter & Gamble* рекомендуют остро конкурировать друг с другом; официальная политика заключается в следующем: «свобода для всех марок и любых приемов». Система целенаправленной внутренней конкуренции в компании воспитывает в людях азарт и стремление победить. Победители становятся героями в компании, и о них складываются легенды.

Приведенные подходы к мотивации основаны на позитивных мерах, а в других случаях сочетают позитивные и негативные меры. Рассмотрим то, как Гарольд Дженин, бывший президент и исполнительный директор *ITT*, использовал сочетание денежных стимулов, напряженности и страха:

> «Дженин предлагает своим менеджерам достаточно стимулов для того, чтобы обеспечить их приверженность компании. Жалованье в компании *ITT* повсеместно выше среднего уровня примерно на 10%, так что лишь немногие могут перейти на другую работу, не потеряв при этом в заработке. Как заметил один работник: "Нам всем платят чуть больше, чем мы, по нашему мнению, заслужили". В высшем звене, где требования наиболее жесткие, жалованье и опционы акций достаточны для того, чтобы компенсировать напряженность труда. Как выразился кто-то из сотрудников: "Их удерживают с помощью лимузинов".
>
> Приковав к себе менеджеров "золотыми цепями", Дженин способен создать напряжение, которое движет фирму вперед. "Ключ к системе, – поясняет один из менеджеров компании, – это прогноз прибыли". Как только прогноз составлен, рассмотрен и согласован, менеджер обязан отчитаться перед Дженином о его выполнении. Именно так возникает напряжение, от которого зависит успех. Напряжение пронизывает всю компанию, вызывая честолюбивые устремления, возможно даже возбуждение, но всегда с примесью страха: что произойдет, если цель не будет достигнута?»[14]

Если подход проводника стратегии к мотивации и система стимулирования вызывают слишком значительный стресс, внутреннюю конкуренцию и неуверенность в стабильности рабочего места, результаты могут оказаться непродуктивными. Для создания здорового производственного климата позитивное подкрепление должно быть больше негативного. Тем не менее неразумно полностью исключать давление с целью получения нужных результатов и связанное с ним беспокойство. Не существует доказательств того, что отсутствие такого давления обеспечивает более успешную реализацию стратегии или устойчивые высокие результаты. Как заявил президент крупного банка: «Мы сознательно проводим политику насаждения некоторого беспокойства. Победители обычно чувствуют себя так, словно они только что совершили благополучную посадку»[15]. Организации, добивающиеся высоких результатов, нуждаются в коллективе честолюбивых людей, которые испытывают удовольствие от возможности взбираться по лестнице успеха, любят риск, расцветают в обстановке требователь-

Позитивные подходы к мотивации обычно срабатывают лучше, чем негативные методы.

[14] Anthony Sampson, *The Sovereign State of ITT* (New York: Stein and Day, 1973), p. 132.

[15] Цит. в работе: John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 91.

ности и считают конкуренцию и давление полезными для своего самочувствия. Если успешные стратегические инициативы и достижение стратегических целей не сопровождаются соответствующими стимулами и возможностями роста, немногие люди станут придавать большое значение стратегическому плану компании.

Согласно традиционному мнению, мероприятия менеджера по реализации стратегии должны включать больше позитивных, чем негативных, элементов, так как люди лучше и с большим энтузиазмом реагируют на положительные стимулы, чем на приказы босса. Тем не менее качество и количество стимулов зависят от сложности задачи. Менеджеру не следует ограничиться разговорами с каждым о том, насколько новые стратегические методы и цели важны для будущего благосостояния организации. Как бы задача ни вдохновляла, она редко обеспечит максимальные усилия со стороны работников в течение длительного времени. Чтобы добиться устойчивой и действенной приверженности цели, руководство обязано проявить изобретательность в разработке и применении стимулов к труду, как моральных, так и материальных. Чем лучше менеджер понимает, что движет подчиненными, и чем больше он полагается на эти стимулы в качестве орудия реализации стратегии, тем больше приверженность работников своей роли в стратегическом плане компании.

Увязка заданий с целевыми показателями. Первый шаг на пути создания системы поддержки стратегии в виде стимулов заключается в том, чтобы определить работы и задания в терминах результатов, которых следует добиваться, а не в виде обязанностей и функций, которые надлежит выполнять. Концентрируя внимание и энергию исполнителя на том, чего следует добиваться, в отличие от того, что надо делать, можно повысить шансы достижения нужных результатов. Ошибочно полагать, будто, подчеркивая обязанности и операции при описании работ, можно надеяться на желаемый результат в качестве побочного продукта. В любой работе выполнить порученное задание – это не то же, что получить намеченные результаты. Напряженный труд и прилежное выполнение функций не гарантируют нужных результатов. Упор на цели вместо упора на действия – вот главная задача. Любой студент знает: то, что педагог преподает, не всегда усваивается студентами, поскольку обучение – это работа, а усвоение – это результат.

При определении заданий необходимо подчеркивать требуемые результаты, а не функции и операции, которые следует выполнять.

Упор на то, чего следует добиться, преследует цель сориентировать всю работу на получение необходимых результатов. При отсутствии таких целевых установок индивиды могут быть настолько поглощены деталями выполнения предписанных функций в срок, что упустят из виду то, чего они намерены в конечном счете добиться. Регулярно сопоставляя фактические результаты с плановыми (помесячными, понедельными или дневными, если это необходимо), менеджеры способны сосредоточиться на продвижении к цели, вместо контроля за выполнением инструкций, в надежде на то, что это даст нужный результат.

Чтобы обеспечить тесную увязку выполнения трудовых заданий и реализации стратегического плана, менеджеры должны положить стратегические и финансовые цели в основу стимулирующих выплат. Если детали стратегии тщательно проработаны с самого верха компании до низового звена, соответствующие показатели результативности либо уже готовы, либо их можно разработать применительно ко всей компании, каждой хозяйственной единице, функциональному отделу, оперативной единице и рабочей группе. Они становятся целями, которых хотят добиться проводники стратегии, и основой для определения необходимых рабочих мест, специалистов, финансирования и временных рамок.

Обычно на каждом уровне требуется ряд показателей результативности. На уровне компании и сфер деятельности цели обычно вращаются вокруг показателей прибыльности (общая прибыль, отдача на капиталовложения, отдача на совокупные активы, отдача на оборот, эксплуатационная прибыль и т.д.), роста продаж и выручки, доли на рынке сбыта, качества продукции, степени удовлетворенности покупателей и других четких указаний на то, что улучшились положение на рынке, конкурентоспособность и перспективы на будущее. В обрабатывающей промышленности показатели результативности, связанные со стратегией, могут относиться к удельным производственным затратам, производительности труда, своевременному выпуску и отгрузке продукции, доле брака, количеству и продолжительности перерывов в работе в связи с трудовыми спорами и сбоями в оборудовании и т.п. В сфере маркетинга показатели могут включать удельные сбытовые расходы, объем продаж в ценностном и натуральном выражении, охват сбытом каждой целевой группы покупателей, долю на рынке, судьбу вновь выпускаемых на рынок товаров, частоту жалоб покупателей, число новых покупателей и их удовлетворенность. Хотя большинство показателей имеют количественное выражение, некоторые могут включать элемент субъективизма – состояние отношений между администрацией и коллективом, моральный дух работников, эффективность рекламных кампаний и то, насколько фирма опередила или отстала от соперников в вопросах качества, сервиса и технологических возможностей.

Вознаграждение за результаты. Наиболее надежный способ сориентировать людей на цели, заложенные в стратегическом плане, и нацелить работников всей организации на их достижение заключается в щедром вознаграждении работников и групп, добившихся намеченных результатов, и отказе вознаградить тех, кто этого не сделал. Для проводников стратегии справляться с работой означает одно: достижение согласованных целевых результатов. Любой другой подход угрожает реализации стратегического плана и оправдывает расточительство времени и энергии на работы, которые не имеют большого значения (если они действительно важны, то должны найти отражение в стратегическом плане). Давление в сторону достижения поставленных стратегических целей должно быть безоговорочным[16].

Критерием оценки того, насколько индивиды и организационные единицы хорошо справляются с работой, для проводника стратегии должно служить то, добиваются ли они поставленных целей.

[16] Tom Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (New York: Random House, 1985), p. XIX.

Давление в сторону получения результатов должно сопровождаться справедливым и ощутимым вознаграждением. Без должной компенсации система дает сбой, а проводнику стратегии остается лишь выдавать приказы и требовать их выполнения. Некоторые из наиболее успешно работающих компаний – *Wal-Mart, Nucor Steel, Liincoln Electric, Electronic Data Systems, Remington Products* и *Mary Kay Cosmetics* – своими достижениями в значительной степени обязаны набору стимулов, побуждающих людей выполнять работу, необходимую для достижения целей и осуществления стратегии настолько хорошо, что это позволило компаниям стать лидерами в своей отрасли.

Стратегия *Nucor* заключалась (и все еще такова) в том, чтобы производить стальные изделия с наименьшими затратами. А так как расходы на рабочую силу – это значительный элемент суммарных затрат в сталелитейной промышленности, успешная реализация названной стратегии компании предполагает снижение затрат труда на тонну стали по сравнению с конкурентами. Чтобы добиться этой цели, руководство *Nucor* использует производственные стимулы, гарантирующие рабочим премии, почти равные их обычной заработной плате, в случае, если производственные бригады выполняют или перевыполняют недельные задания; шкала заработной платы установлена на уровне, соответствующем оплате труда на аналогичных работах в местностях, где расположены заводы *Nucor*. Премии выплачивают раз в две недели с учетом выполнения заданий за предшествующий период. Результативность этой системы стимулирования очевидна. Производительность труда в компании (выработка на одного работника) более чем на 50% выше, чем у охваченных профсоюзом коллективов основных производителей в отрасли. У *Nucor* затраты на одну тонну на 50–75 долл. ниже, чем у крупных, интегрированных сталелитейных компаний вроде *U.S. Steel* и *Bethlehem Steel* (причем значительная часть экономии связана с затратами на рабочую силу), а рабочие *Nucor* являются самыми высокооплачиваемыми в сталелитейной отрасли.

В *Remington Products* только 65% заработка заводских рабочих – это основное жалованье, остальное – сдельные премии. Компания осуществляет 100%-ную проверку продукции, а стоимость бракованных изделий вычитает из премии соответствующего работника. Менеджеры высшего звена получают в виде премий больше, чем в форме жалованья. За первые четыре года реализации программы стимулирования производительность в *Remington* возросла на 17%.

Имеются и другие примеры, из которых можно извлечь важные уроки для построения системы стимулов:

1. *Оплата по результатам должна быть большей, а не меньшей частью общего вознаграждения за труд.* Стимулы, составляющие 20% и более общего вознаграждения, привлекают значительное внимание и побуждают к усилиям.
2. *План стимулирования должен распространяться на всех менеджеров и всех трудящихся,* а не ограничиваться высшим руководством. Было бы серьезным просчетом ожидать, что менеджеры более низкого звена и рядовые работники будут выкладываться, чтобы добиться целей компании, если крупные премии достаются лишь немногим старшим должностным лицам!
3. *Систему вознаграждения следует проводить в жизнь скрупулезно и честно.* Если показатели результативности нереалистично завышены, а оценки индивидуальных результатов неточны и недостаточно обоснованы, то неудовлетворенность и обиды в связи с системой стимулов перевесят любые позитивные результаты.

4. *Стимулы следует строго увязать только с теми показателями результативности, которые вытекают из стратегического плана,* а не с любыми другими факторами, которые могут быть сочтены удачными случайностями. Оценка результативности, основанная на факторах, не имеющих отношения к стратегии, свидетельствует о том, что либо стратегический план неполон (так как важные цели не были предусмотрены), либо цели руководства выглядят иначе, чем это записано в стратегическом плане.
5. *Цели, которых должен добиваться каждый индивид, должны быть связаны с показателями, на которых индивид может лично повлиять.* Роль стимулов – повысить заинтересованность индивида и направить поведение в желаемое русло. Эта задача не решается, если показатели, по которым оценивают работу индивида, лежат вне сферы его влияния.

Помимо названных общих ориентиров предложить набор конкретных стимулов трудно; можно лишь сказать, что отдача должна быть непосредственно увязана с показателями результативности, свидетельствующими о том, что стратегия срабатывает, а ее реализация действительно происходит. Если стратегия заключается в снижении затрат, система стимулов должна вознаграждать за экономию средств. Если компания стремится превзойти конкурентов по качеству продукции и обслуживания, система стимулов должна учитывать такие результаты, как бездефектное производство, редкие обращения по поводу ремонтных работ, небольшое число жалоб покупателей и быстрое выполнение заказов. Если же стратегия роста компании основана на введении новой продукции, стимулы должны быть увязаны с такими факторами, как доля выручки и прибыли, полученной в связи с продуктовыми нововведениями.

Использование стимулов – это наиболее мощный инструмент в деле мобилизации коллектива на выполнение стратегического плана. Неспособность разумно и действенно использовать этот инструмент подрывает весь процесс реализации стратегии. *Решения о повышении жалованья, о премиях, повышении по службе, назначении на ключевые работы, поощрениях и знаках признания – все это основные приемы в руках проводника стратегии, позволяющие привлечь внимание и усилить заинтересованность со стороны сотрудников.* То, как построена система поощрений, говорит о том, на какое поведение и какие результаты рассчитывает руководство; то, как менеджеры распределяют надбавки и поощрения, красноречивее всего говорит о том, кто лучше других справляется с работой. Такие вещи редко ускользают от внимания работников. Так что система стимулирования становится инструментом, с помощью которого стратегия может получить эмоциональную поддержку коллектива. Благодаря стимулам работники заинтересованы в том, чтобы были достигнуты цели, заложенные в стратегическом плане.

Система вознаграждения за труд – это наиболее мощный инструмент в деле реализации стратегии.

Тесная увязка стратегии и системы стимулирований лучше всего достигается тогда, когда четко сформулированы стратегически важные цели, определены ответственные за выполнение и сроки, а вознаграждение за достижение результатов приобретает форму *контракта.* С точки зрения реализации стратегии, решающее значение имеет ситуация, когда стратегически важные показатели результативности становятся основой для определения вида стимулов, оценки результатов и самого вознаграждения. Каждая организационная единица, каждый менеджер, каждая бригада и рабочая группа, а в идеальном случае – каждый работник должны иметь четко определенные цели, отражающие поддающийся измерению ход реализации стратегии, и отвечать за достижение поставленных целей. Например, в *Banc One,* пятом по величине банке США и втором по прибыльности банке в мире (по отдаче на активы), главный показатель результативности – это степень удовлетворенности клиентов. Чтобы повысить заинтересованность служащих, шкалу оплаты служащих филиалов увязали с оценкой удовлетворенности клиентов – чем выше оценка, тем выше заработная плата в данном филиале. В целях перехода от принципа равной оплаты за равный труд к принципу равной оплаты за равный результат *Banc One* сосредоточил внимание сотрудников филиалов на том, чтобы угождать и даже приводить в восторг клиентов.

Для того чтобы оплата по результатам была эффективной, компании обязаны скрупулезно и честно сопоставлять фактические результаты с согласованными целевыми показателями. Каждый должен знать, как рассчитывается его премия и как индивидуальный результат вписывается в общие цели организации. Причины отклонения от цели следует тщательно проанализировать, выяснить, в чем они состоят – в плохой работе индивида или не зависящих от него обстоятельствах. Вознаграждать тех, кто работает неудовлетворительно, абсолютно недопустимо. Однако спорным является вопрос поощрения тех, кто очень старался, но не добился цели из-за не поддающихся контролю обстоятельств. В этом случае открываются возможности для обновления различных «законных» причин невыполнения целевых заданий. Короче говоря, работники всех уровней должны отвечать за выполнение порученных им разделов стратегического плана и должны знать, что их вознаграждение зависит от степени вклада в реализацию стратегии.

Изменение стратегии почти всегда предполагает перераспределение сметы. Корректировка сметы с учетом требований стратегии – это решающий элемент процесса ее реализации, ибо каждая организационная единица должна располагать людьми, оборудованием, помещениями и другими ресурсами, необходимыми для осуществления ее раздела стратегического плана (но не в большем объеме, чем это действительно необходимо!). Реализация новой стратегии часто связана с перемещением ресурсов из одной области в другую, сокращением ассигнований и персонала в одной единице, их наращиванием в тех единицах, которые более важны для успеха стратегии, и отказом от проектов и работ, которые более не считаются оправданными.

При каждой корректировке стратегии менеджерам компании целесообразно проанализировать существующую политику и процедуры, пересмотреть устаревшие и предложить новые. Новые или пересмотренные политика и операционные процедуры способствуют реализации стратегии: 1) обеспечивая ориентиры для операционных менеджеров, бригади-

ров, мастеров и рядовых сотрудников в отношении того, как следует выполнять определенные работы и какого поведения от них ожидают; 2) задавая пределы для самостоятельных действий и решений; 3) обеспечивая необходимую согласованность в выполнении отдельных стратегически важных работ на географически разбросанных операционных объектах; 4) помогая сформировать производственный климат и культуру компании, благоприятствующие стратегии. Причем творческий подход и инициатива более существенны для реализации стратегии, чем стандартизация и однообразие. Часто целесообразнее предоставить людям свободу в выполнении работы, что зачастую дает хорошие результаты. Следовательно, увязка стратегии с политикой может означать большую регламентацию, меньшую регламентацию или изменение политики.

Квалифицированная реализация стратегии предполагает безусловную приверженность управленческого персонала передовым методам и постоянному совершенствованию работы. Сопоставление показателей, внедрение передового опыта, реорганизация ключевых хозяйственных процессов и программы тотального управления качеством (ТУК) – все это нацелено на повышение эффективности, снижение затрат, улучшение качества продукции и повышение степени удовлетворенности покупателей.

Перечисленные методы – это важные инструменты обеспечения более умелой реализации стратегии. Сопоставление показателей служит реалистичной основой для определения целей в области результативности. Использование «лучших в отрасли» или «лучших в мире» методов работы в большинстве или на всех работах в цепи создания стоимости существенно для формирования производственной среды, благоприятствующей высокому качеству и результативности труда. Реорганизация процессов обеспечивает приближение к мировому уровню, а ТУК способствует постоянному совершенствованию. Обычно перечисленные методы предполагают формирование межфункциональных, многоцелевых бригад и рабочих групп, работающих на началах самоорганизации и/или самоуправления.

Стратегию компании невозможно осуществить без ряда поддерживающих систем. Тщательно продуманные современные поддерживающие системы не только способствуют реализации стратегии, но и укрепляют организационные возможности достижения конкурентных преимуществ. В век автоматизированных систем слежения и контроля, а также расширяющихся коммуникационных возможностей, компании не могут рассчитывать на получение превосходства над конкурентами, не располагая современными информационными системами и технологически совершенными условиями для эффективного выполнения работ.

Методы мотивации и системы вознаграждения – это мощные инструменты в руках руководства, обеспечивающие приверженность коллектива делу реализации стратегии. Позитивные методы мотивации обычно срабатывают лучше негативных методов, однако возможно применение тех и других. Реализации стратегии также способствуют моральное и материальное стимулирование. Для того чтобы денежные стимулы давали желаемый результат: 1) денежная премия должна составлять существенную долю общего вознаграждения за труд; 2) система стимулирования должна распространиться на всех менеджеров и трудящихся; 3) систему следует применять осторожно и честно; 4) стимулы должны быть увязаны с результатами, определенными в стратегическом плане; 5) целевые установки для каждого индивида должны относиться к показателям, на которые данный работник способен лично повлиять.

Grant, Robert M., Rami Shani, and R. Krichnan, «TQM's Challenge to Management Theory and Practice». *Sloan Management Review* (Winter 1994), pp. 25–35.

Herzberd, Frederick. «One More Time: How Do You Motivate Employees?» *Harvard Business Review* 65, no. 4 (September–October 1987), pp. 109–20.

Johnson, H. Thomas. *Relevance Regained.* New York: Free Press, 1992.

Kiernan, Matthew J. «The New Strategis Architecture: Learning to Compete in the Twenty-First Centry». *Academy of Management Executive* 7, no. 1 (February 1993), pp. 7–21.

Kohn, Alfie. «Why Incentive Plans Cannot Work». *Harvard Business Review* 71, no. 5 (September–October 1993), pp. 54–63.

Olian, Judy D. and Sara L. Rynes, «Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders», *Human Resourse Management* 30, no. 3 (Fall 1991), pp. 303–333.

Wiley, Carolyn. «Incentive Plan Pushes Production». *Personnel Journal* (August 1993), pp. 86–91.

Quinn, James Brian. *Intelligent Enterprise.* New York: Free Press, 1992, chap. 4.

Shetty, Y.K. «Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance». *Long-Range Planning* 26, no. 1 (February 1993), pp. 39–44.

Реализация стратегии: культура и лидерство

Слабое лидерство способно погубить наилучшую стратегию; успешное осуществление даже посредственного плана часто может обеспечить победу.

Сун Цзи

Эффективно работающие лидеры не просто вознаграждают за достижения, они празднуют их.

Шелли А. Киркпатрик и Эдвин А. Локк

Этика — это моральное мужество делать то, что мы считаем правильным, и не делать того, что считаем неверным.

С. Дж. Сайлас,
президент Philips Petroleum

...Лидер живет в поле со своими войсками.

Г. Росс Перо

В предыдущих двух главах мы рассмотрели шесть задач из области реализации стратегии: построение эффективной организации, направление достаточных ресурсов в стратегически важные сферы деятельности и операционные единицы, формулирование политики, содействующей реализации стратегии, внедрение передового опыта и программ постоянного совершенствования работы, создание внутренних поддерживающих систем, а также применение соответствующих программ стимулирования и вознаграждения. В настоящей главе мы обсудим две оставшиеся задачи, связанные с реализацией стратегии: формирование в компании культуры, благоприятствующей стратегии, и осуществление лидерства, необходимого для успешной ее реализации.

В каждой компании сложилась уникальная организационная культура, существуют собственная деловая философия и принципы, свой подход к решению проблем и принятию решений, собственная схема действий, свой фольклор (истории, которые рассказывают снова и снова), собственные табу и политические запреты, иначе говоря, укоренившиеся верования, поведение и образ мыслей, деловая практика и индивидуальность. Основой культуры компании *Wal-Mart* является приверженность делу удовлетворения запросов покупателей, ревностное стремление к снижению издержек, прочная деловая мораль, легендарная бережливость Сэма Уолтона, ритуальные утренние воскресные встречи в штаб-квартире для обмена идеями, а также обязанность менеджеров посещать магазины, разговаривать с покупателями и получать предложения от работников. В компании *Frito-Lay* – это многочисленные рассказы о разъездных продавцах картофельных чипсов, которые, несмотря на грязь и снег, стремятся поддержать сервис компании на уровне 99,5%. В компании *McDonald's* руководство постоянно напоминает о первостепенном значении качества, сервиса, чистоты и порядка; от работников снова и снова требуют внимания к деталям и совершенства во всех аспектах работы. В иллюстративной вставке 32 охарактеризована культура компании *Nordstrom*.

Культура компании относится к ее ценностям, убеждениям, традициям, стилю работы и внутренней производственной среде.

Культура компании уходит своими корнями в философию организации, причины, по которым она действует именно так, а не иначе. Культура компании проявляется: в ценностях и деловых принципах, которые руководство пропагандирует и практикует; в этических стандартах и официальной политике; во взаимоотношениях с причастными к ней (особенно с работниками, профсоюзами, акционерами, поставщиками и регионом, в котором она работает); в традициях, которых придерживается организация; в практике контроля; в установках и поведении работников; в легендах, которые люди рассказывают о случаях в организации; во взаимоотношениях равных по чину; в политике организации. Все эти социологические факторы и образуют в совокупности культуру организации.

Убеждения и методы, укоренившиеся в культуре компании, могут своим происхождением быть обязаны разным источникам: влиятельному индивиду, рабочей группе, отделу или отделению, складываться на разных уровнях организации[1]. Очень часто многие элементы культуры связаны с основателем фирмы или ранними

[1] John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 7.

Культура компании *Nordstrom*

Культура в компании *Nordstrom* – универмаге, известном своей исключительной приверженностью интересам покупателей, – выражается девизом: «Реагируй на неразумные требования покупателей». Соблюдение названного принципа настолько укоренилось в поведении, что работники привыкают радоваться самым неожиданным требованиям отдельных покупателей. Как правило, для удовлетворения запросов покупателей требуется лишь немного внимания и заинтересованности. Но иногда это может означать оплату счета покупателя за парковку, если упаковка подарочного набора в магазине заняла чуть больше времени, чем обычно, или доставку заказа, сделанного по телефону, в аэропорт.

В *Nordstrom* любое исключительное требование покупателя позволяет работнику проявить «героизм», а компании укрепить свою репутацию. Руководство *Nordstrom* стимулирует подобную деятельность, поощряя работников, выполнивших необычные требования покупателей, и применяя только комиссионную систему оплаты труда (хорошие продавцы в *Nordstrom* нередко зарабатывают вдвое больше, чем они получали бы в других универсальных магазинах). *Nordstrom* – это компания для энергичных людей, которым действительно нравится работать продавцом и угождать покупателям. В этой компании нет места для тех, кто не соответствует высоким стандартам, но она вознаграждает тех, кто готов действовать, как того требует культура компании.

Источник: Основано на информации, содержащейся в работе: Tracy Goss, Richard Pascale and Anthony Athos, «Risking the Present for a Powerful Future», *Harvard Business Review* 71, no. 6 (November–December 1993), pp. 101–102.

лидерами, которые сформулировали их в виде философии компании, набора принципов, которых организация обязана строго придерживаться, политики компании, деловой стратегии или сочетания перечисленных вещей. Со временем эти культурные элементы начинают разделять менеджеры и работники, и они сохраняются, так как вновь принятым лицам внушают необходимость следовать укоренившимся ценностям и методам. Культура компании – это продукт действия внутренних социальных сил; она представляет собой совокупность ценностей и норм поведения, преобладающих в организации.

После того как культура сложилась, ее можно сохранить путем преемственности лидерства, проверки и подбора новых членов групп с учетом соответствия ценностям, систематического внушения элементов культуры новым членам, напоминаний со стороны старших членов об основных ценностях в разговорах и выступлениях, повторения легенд компании, регулярных награждений тех, кто придерживается культурных идеалов, следует культурным нормам, и наказания тех, кто уклоняется от них[2]. Однако даже стабильная культура не статична. В связи с кризисами и новыми задачами возникают новые методы работы. Появление новых лидеров и смена ключевых фигур часто ведут к формированию новых ценностей

[2] John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 7–8.

и практике, которые видоизменяют культуру. Диверсификация в новые виды деятельности, экспансия в новые географические районы и быстрый рост, связанный с приходом новых работников, также может способствовать развитию культуры.

Хотя принято говорить о культуре компании в единственном числе, обычно в компаниях существует несколько культур (или субкультур)[3]. Ценности, убеждения и методы могут значительно отличаться в филиалах, географических районах, отделениях или хозяйственных единицах. Субкультуры компании могут приходить в столкновение или по меньшей мере плохо стыковаться, если вновь приобретенные хозяйственные единицы еще полностью не ассимилировались или в разных организационных единицах существуют конфликтующие стили управления, деловые философии или хозяйственные подходы.

Большинство менеджеров в результате собственного опыта или знакомства с конкретными ситуациями в деловой прессе признают, что культура организации — это важный фактор успешной реализации стратегии или препятствие на этом пути. Томас Уотсон младший, который унаследовал от отца пост генерального менеджера *IBM*, убедительно говорил о связи между культурой и результатами работы в своей речи в Колумбийском университете в 1962 г.:

> «Базовая философия, дух и стремление организации намного больше влияют на ее сравнительные достижения, чем технологические и экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и координация. Все эти вещи существенно влияют на успех. Но, я полагаю, еще большее значение имеет то, насколько работники организации верят в ее базовые принципы и добросовестно проводят их в жизнь»[4].

Убеждения, цели и методы, предполагаемые стратегией, могут быть совместимы с культурой фирмы, а могут не соответствовать ей. Во втором случае компании трудно успешно реализовать стратегию[5]. Тесное соответствие культуры и стратегии заряжает энергией людей во всей компании на выполнение работ так, чтобы это подкрепляло стратегию. Прочные культурные традиции способствуют получению долговременных положительных результатов, когда они совместимы со стратегией, и ухудшают результаты, если такая совместимость отсутствует. Если культура компании противоречит тому, что требуется для стратегического успеха, то ее следует изменить настолько быстро, насколько это возможно; чем прочнее укоренилась культура, тем труднее реализовать новые или отличные от прежней стратегии. Продолжительный и ощутимый конфликт между стратегией и культурой ослабляет и даже способен свести на нет усилия руководства по реализации стратегии.

Прочные культурные традиции и тесное соответствие стратегии и культуры — это мощные рычаги воздействия на людей с целью улучшения результатов работы.

[3] John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 5.

[4] «A Business and Its Beliefs», McKinsey Foundation Lecture (New York: McGraw-Hill, 1963), in Kotter and Heskett, *Corporate Culture and Performance*, p. 17.

[5] Kotter and Heskett, *Corporate Culture and Performance*, p. 5.

Тесное соответствие культуры и стратегии — это мощный рычаг воздействия на поведение и помощь сотрудникам в деле выполнения своей работы так, чтобы это благоприятствовало стратегии. Такое воздействие происходит двумя путями[6].

- *Производственная среда, в которой культура вполне соответствует условиям успешной реализации стратегии, обеспечивает систему неформальных правил и взаимного влияния сотрудников в отношении ведения дел и выполнения работ в компании.* Поведение, подкрепленное культурой, вознаграждается, тогда как поведение, не одобряемое культурой, пресекается и нередко наказывается. В компании, где стратегия и культура разобщены, укоренившиеся ценности и философия не способствуют стратегии; виды поведения, необходимые для успешной реализации стратегии, вступают в конфликт с культурой и наталкиваются на сопротивление, не получая признания.
- *Прочные традиции, благоприятствующие реализации стратегии, побуждают людей делать максимум того, на что они способны; такая культура формирует структуру, нормы и систему ценностей в качестве ориентиров для работников; она обеспечивает идентификацию сотрудников с компанией.* Все это позволяет сотрудникам чувствовать себя уютно в такой производственной среде и работать в меру своих наивысших способностей.

Отсюда вытекает важная задача: *реализация стратегического плана предполагает приведение культуры организации в тесное соответствие с его требованиями.* Оптимальное условие возникает, когда производственная среда мобилизует людей и стимулирует их к выполнению стратегически важных работ наилучшим образом. Как отметил один обозреватель:

> «Не только стратегия позволила японским фирмам добиться крупных успехов на американском автомобильном рынке. Это культура вдохновляет трудящихся обеспечивать превосходство в сборке и отделочных работах, выпускать детали, которые подходят друг к другу, и дверцы, которые не заклинивает. Эта культура позволяет компании *Toyota* применять самые передовые инструменты управления, собирать предложения от работников, число которых возросло с 10 тыс. до 1 млн и дало экономию в 250 млн долл.»[7].

Культурные традиции компании значительно колеблются в зависимости от того, насколько прочно они укоренились в практике и нормах поведения компании. Культурные традиции могут быть слабыми и фрагментированными в том смысле, что существует много субкультур, немногие ценности и нормы поведения и традиции получили широкое признание в фирме. В таких случаях члены организации обычно слабо идентифицируют себя с компанией; они смотрят на компанию лишь как на место работы, а на свою работу как на способ зарабатывания денег на жизнь. Хотя они могут испытывать какое-то чувство верности по отношению к своему отделу, коллегам, профсоюзу или боссу, но, как правило, не чувствуют сильную

[6] Kotter and Heskett, *Corporate Culture and Performance*, p. 15–16.

[7] Robert H. Waterman, Jr., «The Seven Elements of Strategic Fit», *Journal of Business Strategy* 2, no. 3, (Winter 1982), p. 70

эмоциональную привязанность к компании или ее деловой миссии. Но культура компании может быть прочной и последовательной в том смысле, что компания ведет дела согласно четким и ясно провозглашенным принципам и ценностям, руководство уделяет значительное время пропаганде этих принципов и ценностей среди членов организации и объяснению того, как они соотносятся с деловой обстановкой, а ценности широко признаны во всей компании как среди старших руководителей, так и среди рядовых работников[8]. Компании с развитой культурой обычно располагают заявлениями о кредо или ценностях, а должностные лица регулярно подчеркивают важность соблюдения этих ценностей и принципов как основы для решений и действий во всей организации. В таких компаниях ценности и нормы поведения настолько глубоко укоренились, что они существенно не меняются в случае прихода нового главного руководителя (хотя со временем могут измениться, если руководитель не придерживается их).

Развитая, утвердившаяся культура – это ценный актив, когда она соответствует стратегии, и обременительный пассив, когда такого соответствия нет.

Формированию высокой культуры, благоприятствующей стратегии, способствуют три фактора: 1) основатель или сильный лидер, который устанавливает ценности, принципы и методы, соответствующие запросам покупателей, условиям конкуренции и требованиям стратегии; 2) искренняя, долговременная приверженность компании ведению дел в соответствии с этими установившимися традициями, создающая тем самым внутреннюю среду, способствующую принятию решений на основе культурных норм; 3) подлинная забота о благосостоянии трех главных элементов организации – покупателей, работников и акционеров. Преемственность руководства, небольшие размеры групп, стабильность их членов, географическая концентрация и значительный успех содействуют формированию прочной культуры[9].

Существует ряд нездоровых культурных характеристик, которые способны подорвать эффективность функционирования компании[10]. Одной из таких нездоровых организационных черт является политизированная внутренняя среда, позволяющая влиятельным менеджерам сопротивляться необходимым переменам. В культурах, где доминирует политика, многие вопросы решаются на основе шумной поддержки или сопротивления со стороны влиятельных должностных лиц, личного лоббирования ключевого руководителя или коалиции между индивидами и отделами, лично заинтересованными в определенном исходе. То, что полезно для компании, отходит на второй план после личного интереса.

Другая нездоровая культурная черта, способная парализовать компанию, которая внезапно столкнулась с быстро меняющимися хозяйственными условиями, – это враждебность к переменам и людям, которые на них настаивают. Должностные лица, которые не ценят менеджеров и работников, проявляющих инициативу и

[8] Terrence E. Deal and Allen A. Kennedy, *Corporate Cultures* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982), p. 22.

[9] Vijay Sathe, *Culture and Related Corporate Realities* (Homewood, III.: Richard D. Irwin, 1985).

[10] Kotter and Heskett, *Corporate Culture and Performance*, chap. 6.

выдвигающих идеи, служат тормозом на пути экспериментирования и попыток улучшить существующее положение. Уход от риска и треволнений становится более важным для успешной карьеры, нежели предприимчивость и новаторский подход. Эта черта распространена в компаниях с многоступенчатой иерархической структурой, которые добились значительных успехов на рынке и вдруг столкнулись с быстрыми переменами. Классические примеры являют собой *General Motors, IBM, Sears* и *Eastman Kodak*; все четыре постепенно подпали под влияние бюрократических структур, которые противились нововведениям. Теперь они пытаются вернуть культурный подход, который некогда помог им добиться успеха.

Еще одна нездоровая черта состоит в том, что предпочтение отдается менеджерам, которые разбираются в структурах, системах, бюджетах и контроле лучше, чем в стратегиях, озарениях, вдохновенных идеях и формировании культуры. Хотя такие менеджеры способны удачно решать внутренние организационные вопросы, когда их выдвигают на высокие посты, компания может испытать нехватку предприимчивых лидеров, необходимых для решения новых стратегических задач, что в конечном счете может отрицательно отразиться на долговременных результатах.

Особенностью неэффективных культур является также нежелание искать вне своей компании передовые методы и подходы. Иногда компания добивается такого значительного успеха на рынке и влияния в отрасли, что ее руководство становится косным и надуманным. Оно считает, что имеет ответы на все вопросы или способно само выработать их. Зашоренность и мистический синдром нередко предшествуют снижению эффективности работы компании. Коттер и Хескетт упоминают *Avon, Bank America, Citicorp, Coors, Ford, General Motors, Kmart, Kroger, Sears, Texaco* и *Xerox* в качестве примеров компаний, где в конце 70-х и начале 80-х годов преобладали малоэффективные культуры[11].

Изменить проблемные культуры крайне трудно из-за глубоко укоренившихся ценностей, привычек и эмоциональной тяги людей к старому и привычному. Иногда руководителям удается изменить ценности и поведение небольших групп менеджеров и даже целых филиалов и отделений, но лишь для того, чтобы убедиться, что через некоторое время они исчезли в результате влияния со стороны других подразделений организации. Взгляды и оценки большинства членов сводят на нет вновь формирующуюся культуру и тормозят ее развитие. Руководители могут перекроить формальные организационные схемы, объявить новые стратегии, привлечь менеджеров со стороны, внедрить новые технологии и приступить к новым планам, но им так и не удается изменить укоренившиеся культурные черты и нормы поведения в связи со скептическим отношением к нововведениям и скрытым сопротивлением изменениям в традиционных методах.

В быстро меняющейся хозяйственной обстановке для того, чтобы компания сумела добиться долговременных превосходных результатов, ей необходимо вводить новые стратегии и организационные методы[12]. Это предполагает наличие культуры, помогающей компании адаптироваться к меняющейся обстановке, а не культуры,

[11] Kotter and Heskett, *Corporate Culture and Performance*, p. 68.

[12] Настоящий раздел во многом основан на работе: Kotter and Heskett, *Corporate Culture and Performance*, chap. 4.

сопротивляющейся переменам. Признаками адаптивной культуры служат: 1) лидеры, которые прежде всего привержены оправдавшим себя деловым принципам и интересам тех, кто причастен к организации, – покупателям, работникам, акционерам, поставщикам и округе, в которой она функционирует; 2) группы, которые не избегают риска, экспериментирования, нововведений и готовы изменить стратегии и методы работы, когда это необходимо для обеспечения интересов тех, кто причастен к организации.

В адаптивных культурах члены организации разделяют общую уверенность в том, что организация способна справиться с любыми угрозами и воспользоваться любыми возникающими возможностями. Поэтому члены организации заранее выявляют новые задачи, оценивают варианты и последствия и предполагают действенные решения. В этих организациях *господствует желание сделать все необходимое для обеспечения долговременного успеха организации при условии соблюдения основных ценностей и деловых принципов в процессе решения задач*. Менеджеры настроены на изыскание продуктовых нововведений, открыто оценивают новые идеи и идут на разумный риск для завоевания новых позиций в бизнесе. Предприимчивость поощряется и вознаграждается. Стратегии и традиционные методы работы видоизменяются, если это необходимо для их адаптации к новым хозяйственным условиям. Лидеры в адаптивных культурах умеют скорректировать нужные вещи в нужном направлении, а не вносят изменения ради изменений и не поступаются основными ценностями и деловыми принципами. Адаптивные культуры весьма помогают менеджерам и работникам любого ранга, которые предлагают полезные перемены; более того, руководители целенаправленно ищут, обучают и стимулируют индивидов, которые проявляют качества лидера.

Адаптивные культуры – это лучшие союзники проводников стратегии.

В адаптивных культурах высшее руководство искренне заботится о благосостоянии тех, кто причастен к организации – покупателей, работников, акционеров, основных поставщиков и округи, где она функционирует, – и стремится одновременно удовлетворить все их законные интересы. Интересы ни одной из групп не игнорируются, а справедливое отношение ко всем группам – это принцип, которым руководствуются при принятии решений, обязательство, которое часто называют «делать все правильно»[13]. В менее адаптивных культурах, где сопротивление переменам – это норма, менеджеры часто действуют из консервативных и политических соображений во имя интересов собственной карьеры, узкой группы и любимых проектов. Они избегают риска и предпочитают не лидировать, а следовать за технологическими изменениями и продуктовыми нововведениями[14].

Задача *автора стратегии* – выбрать стратегию, совместимую с «неприкосновенными» элементами преобладающей в компании культуры. Задача же *проводника стратегии*, как только она выбрана, – изменить те стороны культуры, которые препятствуют успешному осуществлению стратегии.

[13] Kotter and Heskett, *Corporate Culture and Performance*, p. 52.
[14] Там же, с. 50.

Изменение культуры компании и ее приведение в соответствие со стратегией – это одна из наиболее трудных задач руководства; об этом легче рассуждать, чем делать. Первый шаг заключается в определении того, какие элементы сложившейся культуры способствуют стратегии, а какие нет. Затем менеджерам следует прямо переговорить со всеми заинтересованными лицами о том, какие аспекты стратегии подлежат изменению. За разговорами должны быстро последовать заметные и решительные действия по изменению стратегии – действия, которые любой расценит как попытку привести культуру в соответствие со стратегией.

Символические и содержательные действия. Действия менеджеров по адаптации культуры к стратегии должны быть одновременно и символическими, и содержательными. Символические действия показывают, какого рода поведение и результаты намерены поощрять проводники стратегии. Наиболее важные символические действия относятся к поступкам высших должностных лиц, призванных служить образцами: когда они начинают борьбу за экономию затрат с собственных привилегий; когда они подают пример реагирования на запросы покупателей, проводят значительное время в общении с ними; путем инициирования усилий по изменению политики и методов, мешающих реализации новой стратегии. Еще одна разновидность символических действий – поощрение людей, чьи поступки и результаты служат проявлениями новой культуры. Многие университеты ежегодно присуждают награды лучшим учителям в знак признания их педагогических заслуг. На многих предприятиях учреждены награды «Работник месяца». В военных ведомствах существует давняя традиция награждения орденами и медалями за соответствующие заслуги. *Mary Kay Cosmetics* присуждает целый ряд призов – от знаков отличия до автомобилей – своим косметологам-консультантам, добившимся определенных объемов продаж.

Передовые компании и должностные лица успешно используют символы, ролевые модели, торжественные мероприятия и групповые совещания с целью укрепления связи между стратегией и культурой. Лидеры в экономии затрат, подобные *Wal-Mart* и *Nucor*, известны своими скромными помещениями, бережливостью руководителей, нетерпимостью к расточительству и жестким контролем над затратами. Должностные лица, чувствительные к своей роли проводника стратегии и соответствующей ей культуры, имеют обыкновение появляться на церемониальных мероприятиях, чтобы похвалить индивидов и группы за «вклад в программу». Они воздают почести лицам, которые придерживаются культурных норм, и вознаграждают за достигнутые стратегические результаты. Они участвуют в программах обучения работников, подчеркивая стратегические приоритеты, ценности, этические принципы и культурные нормы. Любое групповое мероприятие используется для насаждения ценностей, поощрения правильных поступков, подкрепления культурных норм и стимулирования перемен, способствующих реализации стратегии. Чуткие руководители заботятся о том, чтобы текущие решения и изменения политики воспринимались членами организации как соответствующие новому стратегическому направлению компании[15].

Церемонии награждений, ролевые модели и символы – это существенная часть усилий проводника стратегии, направленных на формирование культуры.

[15] Judy D. Olian and Sara L. Rynes, «Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders,» *Human Resourse Management* 30, no. 3 (Fall 1991), p. 324.

Помимо того что проводники стратегии обязаны лично находиться на переднем плане борьбы за новые нормы поведения и разъяснять причины новых подходов, они должны убедить всех заинтересованных лиц, что речь не идет лишь о «косметических изменениях». Разговоры и планы следует подкрепить содержательными мерами и реальными действиями. Эти действия должны внушать доверие, быть заметными и недвусмысленно указывать на серьезность намерений руководства в отношении новых стратегических инициатив и связанных с ними культурных перемен. Для этого существует несколько способов. Один из них – достижение некоторых быстрых успехов, которые указывали бы на преимущества новой стратегии и культуры и тем самым поддерживали перемены. Однако немедленные результаты обычно не столь важны, как наличие воли и терпения для формирования надежной, квалифицированной команды, психологически приверженной реализации стратегии. Самыми верными признаками того, что руководство намеренно насадить новую культуру, являются: замена менеджеров, действующих в традициях старой культуры, менеджерами «новой формации»; изменение сложившихся политики и методов работы, которые препятствуют новым инициативам; осуществление крупных шагов в области реорганизации с целью приведения структуры в более полное соответсвтвие со стратегией; непосредственная увязка материальных стимулов с новыми показателями стратегической результативности; перераспределение сметы в пользу проектов и программ в рамках новой стратегии.

Кроме того, главные проводники стратегии обязаны подавать личный пример. Например, если стратегия компании предполагает достижения наименьших удельных затрат в отрасли, старшие менеджеры должны проявлять бережливость в собственных поступках и решениях, а именно, иметь скромные офисы, небольшие представительские расходы, ограниченный штат в конторе, внимательно анализировать заявки на денежные средства и т.п. Так, президент авиакомпании *SAS* Ян Карлсон летает туристским классом, вместо первого, и уступает место пассажирам, ожидающим своей очереди[16].

Старшие должностные лица обязаны лично возглавлять мероприятия по адаптации культуры к стратегии.

Насаждение необходимых культурных ценностей и форм поведения зависит от искренней и твердой приверженности этому делу со стороны главного должностного лица в сочетании с настойчивостью в пропаганде культуры словами и делами при каждом удобном случае. Ни харизма, ни личное обаяние не имеют существенного значения. Однако личное общение со многими группами в отделах по поводу причин перемен имеют существенное значение; успешных организационных перемен редко можно добиться, управляя из конторы. Кроме того, формирование и поддержание соответствующей культуры – это задача всей управленческой команды. Крупные культурные перемены требуют многих инициатив от многих людей. Старшие должностные лица, руководители отделов и менеджеры среднего звена должны постоянно напоминать о ценностях и трансформировать организационную философию в повседневную практику. Для успеха дела формирования культуры также необходимо, чтобы проводники стратегии добились поддержки со стороны бригадиров и влиятельных лидеров из числа рядовых работников, убедив

[16] Judy D. Olian and Sara L. Rynes, «Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders,» *Human Resourse Management* 30, no. 3 (Fall 1991), p. 324.

их в достоинствах распространения культурных норм в самых низовых звеньях организации. До тех пор пока значительное большинство работников не воспримет новую культуру и не проникнется важностью ее основных ценностей и норм поведения, менеджерам предстоит большая работа по пропаганде этой культуры и ее согласованию со стратегией.

Задача адаптации культуры к стратегии – это не краткосрочное дело. Для того чтобы новая культура сложилась и прижилась, требуется время; нереалистично рассчитывать на быструю трансформацию. Чем крупнее организация и серьезнее культурный сдвиг, необходимый для согласования со стратегией, тем больше требуется времени. В крупных компаниях переход к новой культуре может потребовать от трех до пяти лет. Более того, изменить глубоко укоренившуюся культуру, которая не отвечает целям стратегии, обычно намного сложнее, чем насадить нужную культуру в совершенно новой организации.

Прочно утвердившаяся культура компании, основанная на этичных деловых принципах и моральных ценностях, – это существенный фактор устойчивых стратегических успехов. Многие должностные лица убеждены, что компании следует быть внимательной к тому, как она ведет дела; в противном случае репутация компании, а в конечном счете ее результаты находятся под угрозой. Этические и ценностные программы необходимы для того, чтобы создать высоконравственную атмосферу и превратить этичное поведение в норму. Моральные ценности и этические нормы весьма положительно отражаются на культуре компании, свидетельствуют о честности, «правильном ведении дел» и подлинной заботе об интересах тех, кто причастен к компании.

Этичная культура компании положительно влияет на ее долговременный стратегический успех; неэтичная культура способна подорвать успех.

Компании устанавливают ценности и этические нормы различными путями[17]. Компании с богатыми традициями и фольклором полагаются на устное общение и силу традиции в деле внедрения ценностей и этичного поведения. Но многие компании в наши дни провозглашают свои ценности и этические кодексы в письменных документах. В табл. 11-1 перечислены темы, охватываемые такими документами. Преимуществом письменных документов является то, что в них в явной форме провозглашается, к чему стремится и чего ждет компания, и они служат критериями для оценки политики и действий компании, а также поведения индивидов. Кроме того, они определяют позицию компании. Заявления о ценностях служат краеугольными камнями формирования культуры; этические кодексы являются основой формирования кодекса компании. Иллюстративная вставка 33 представляет кредо компании *Johnson & Johnson*, наиболее рекламируемого и превозносимого этического кодекса в США. Президент компании именует это кредо «объединяющей силой в корпорации». В иллюстративной вставке 34 содержатся обещания, которые *Bristol-Myers Squibb* дает всем тем, кто к ней причастен.

Ценности и этические нормы следует не только провозгласить в явном виде, но и внедрить в культуру компании.

[17] The Business Roundtable, *Corporate Ethics: A Prime Asset*, February 1988, pp. 4–10.

Темы, обычно охватываемые заявлениями о ценностях и этическими кодексами

Заявления о ценностях

- Важность покупателей и их обслуживания
- Приверженность качеству
- Приверженность нововведениям
- Уважение и долг компании по отношению к каждому работнику
- Важность честности, порядочности и этических норм
- Долг по отношению к акционерам
- Долг по отношению к поставщикам
- Приверженность компании
- Важность охраны окружающей среды

Этические кодексы

- Порядочность и соблюдение законов
- Конфликт интересов
- Честность в практике сбыта и маркетинга
- Использование внутренней информации и продажа ценных бумаг
- Взаимоотношения с поставщиками и практика закупки
- Плата за получение заказов/ Закон о коррупции во внешних сделках
- Приобретение и использование информации о других лицах
- Политическая деятельность
- Использование активов, ресурсов и имущества компании
- Защита интеллектуальной информации
- Ценообразование и расчеты

Как только ценности и этические нормы официально провозглашены, их следует институционализировать и внедрить в политику, практику и реальное поведение компании. Проведение в жизнь ценностей и этического кодекса предполагает ряд действий:

- Включение заявления о ценностях и этического кодекса в программы обучения работников.
- Учет ценностей и норм при отборе и найме кандидатов на работу с целью выявления тех из них, которые не отвечают соответствующим нормам по своему характеру.
- Информирование всех работников о ценностях и этическом кодексе и процедурах их соблюдения.
- Участие и контроль со стороны руководителей, начиная с президента и кончая бригадиром.
- Сильная вовлеченность со стороны главного должностного лица.
- Устная пропаганда.

Говоря об этических кодексах, особое внимание следует уделить подразделениям компании, которые наиболее чувствительны и уязвимы, — отделам закупок, сбыта, политического лоббирования[18]. Работники, которые имеют дело с внешними контрагентами, находятся в этически уязвимом положении и часто попадают в двусмысленное положение. Следует разработать процедуры для проведения этических норм в жизнь и рассмотрения возможных нарушений.

[18] The Business Roundtable, *Corporate Ethics: A Prime Asset*, February 1988, p. 7.

Кредо компании *Johnson & Johnson*

- Мы считаем, что прежде всего несем ответственность перед врачами, сестрами, пациентами, матерями и всеми другими, кто использует наши продукты и услуги.
- Удовлетворяя их запросы, мы обязаны обеспечивать во всем высокое качество.
- Мы должны постоянно стремиться к снижению затрат с целью сохранения разумных цен.
- Заказы покупателей следует выполнять быстро и точно.
- Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность получать разумную прибыль.
- Мы несем ответственность перед нашими работниками, занятыми во всем мире.
- К каждому следует относиться как к личности.
- Следует уважать достоинство и признавать заслуги работников.
- Они должны быть спокойны за свое рабочее место.
- Вознаграждение за труд должно быть справедливым и достаточным, а условия труда – экологичными и безопасными.
- Работники должны свободно вносить предложения и жалобы.
- Должны быть равные возможности для занятости, роста и продвижения для тех, кто этого заслужил.
- Следует обеспечить компетентное руководство, а действия руководителей должны быть этичными и справедливыми.
- Мы несем ответственность перед округой, где живем и работаем, а также перед мировым сообществом.
- Нам надлежит быть хорошими гражданами, поддерживать добрые начинания и благотворительность и честно платить налоги.
- Нам следует способствовать улучшению здравоохранения и образования.
- Мы должны поддерживать в хорошем состоянии вверенное нам имущество, охраняя окружающую среду и природные ресурсы.
- Мы несем ответственность перед нашими акционерами.
- Предприятия должны приносить разумную прибыль.
- Мы должны экспериментировать с новыми идеями.
- Следует проводить исследования, разрабатывать программы нововведений и платить за ошибки.
- Следует приобретать новое оборудование, оснащать новые помещения и выпускать новую продукцию.
- Необходимо создавать резервы на случай возникновения неблагоприятных ситуаций.
- Если мы будем следовать указанным принципам, акционеры получат справедливую отдачу на вложенный капитал.

Источник: Годовой отчет за 1982 г.

Соблюдение ценностей и норм должно пронизывать всю компанию и распространяться на каждую организационную единицу. Необходимо тщательно анализировать установки, черты характера и прошлую деятельность каждого кандидата на работу в компании. Каждый сотрудник должен пройти необходимое обучение. Линейные менеджеры на всех уровнях обязаны уделять серьезное и постоянное внимание разъяснению того, как ценности и этический кодекс применимы в соответствующей области. Кроме того, они должны настаивать на том, чтобы ценности компании и ее этические принципы стали нормой жизни. Вообще говоря,

насаждение ценностей и требование этичного поведения следует рассматривать как часть постоянной работы по формированию культуры. Успех или неудача этой работы во многом зависят от того, насколько ценности и этические нормы компании проявляются в политике, методах управления и действиях компании на всех уровнях.

Способность внушить людям приверженность стратегическому успеху и создать атмосферу, побуждающую хорошо работать, – это одно из наиболее ценных качеств проводника стратегии. Когда организация постоянно работает в меру своих способностей, результатом является не только стратегический успех, но и организационная культура, пронизанная духом высокой результативности. Этот дух не следует смешивать с тем, «довольны» ли и «удовлетворены» ли сотрудники, или с тем, «хорошо ли они сработались». Организация, где господствует дух высокой результативности, делает упор на высокие достижения и отличную работу. Ее культура ориентирована на результаты, а руководство придерживается политики и методов, которые вдохновляют людей.

Культура, которая ориентирована на результаты и вдохновляет людей стараться изо всех сил, способствует наилучшей реализации стратегии.

Компании, где господствует дух высокой результативности, обычно ориентированы на людей, и они проявляют заботу о каждом сотруднике при любом возможном случае и любым доступным способом. Они с уважением относятся к каждому сотруднику, тщательно обучают работников, помогают им проявить инициативу и творческие способности при выполнении работы, устанавливают разумные и четкие задания, используют весь спектр поощрений и наказаний для обеспечения высокой результативности, возлагают на менеджеров всех уровней обязанность обеспечить условия для развития своих подчиненных и предоставить работникам достаточно самостоятельности, чтобы они могли проявить себя и внести вклад в общее дело. Чтобы сформировать организационную культуру, ориентированную на результаты, компания должна всячески поощрять людей, которые показывают высокие результаты[19]:

- В компаниях *Boeing, General Electric* и *3M* высшие руководители взяли за правило торжественно отмечать работников, которые настолько поверили в свои идеи, что, преодолевая бюрократические препоны, провели проекты через систему, превратив их в более совершенные услуги, новые продукты или даже новые предприятия. В этих компаниях новаторам предоставляют возможность защищать свои идеи и они пользуются активной поддержкой должностных лиц. Как правило, новаторов, чьи идеи оказались жизнеспособными, хорошо вознаграждают; если же идеи не оправдались, их авторы, тем не менее, сохраняют рабочие места и имеют возможность сделать новые попытки.

[19] Thomas J. Peters and Robert H. Waterman. Jr. *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982), pp. xviii, 240 and 269; Thomas J. Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (New York: Random House, 1985), pp. 304–307.

Обязательства компании *Bristol-Myers Squibb*

Перед теми, кто использует нашу продукцию...

Мы подтверждаем приверженность *Bristol-Myers Squibb* самым высоким стандартам превосходства, качества и надежности всего того, что мы производим. Мы обязуемся предлагать продукцию самого высокого качества и настойчиво работать над ее совершенствованием.

Перед нашими работниками и теми, кто присоединится к нам...

Мы обязуемся уважать личность, платить справедливое вознаграждение за труд и обеспечивать равное обращение. Мы сознаем нашу обязанность обеспечить умелое и гуманное руководство во всей организации, в рамках здоровой и безопасной производственной среды. Всем тем, кто заслуживает продвижения по службе, мы всячески постараемся предоставить такую возможность.

Перед нашими поставщиками и покупателями...

Мы обязуемся вести дела открыто, честно, эффективно и этично и сознаем право контрагентов на справедливую прибыль.

Перед нашими акционерами...

Мы обязуемся обеспечить постоянный и прибыльный рост, подкрепленный прочным финансовым положением, высоким уровнем исследований и разработок и самыми передовыми производственными мощностями.

Перед округами, где расположены наши заводы и офисы...

Мы обязуемся быть добросовестными гражданами, помогать достойным делам и конструктивно действовать во имя гражданского и экологического прогресса.

Перед странами, в которых мы работаем...

Мы обязуемся быть хорошими гражданами и полностью уважать права других, резервируя за собой право защищать наши собственные интересы.

Прежде всего перед миром, где мы живем...

Мы обязуемся осуществлять политику и применять методы, которые в полной мере отражают требования ответственности, порядочности и честности, предполагаемые свободным предпринимательством, чтобы заслужить доверие нашего общества.

Источник: Годовой отчет за 1990 г.

- Менеджер Нью-Йоркской региональной сбытовой конторы арендовал на один вечер стадион *Meadowlands* (принадлежащий команде *New York Giants*). После работы всех торговых представителей попросили приехать на стадион и пробежать по одному через туннель для игроков в поле. По мере того как появлялся очередной работник, на электронном табло высвечивалась его фамилия для сведения всех, кто собрался на трибунах, – должностных лиц главной конторы, работников, членов семьи и друзей. Последние шумно приветствовали торговые успехи индивида. Речь идет об *IBM*. Целью данного мероприятия было стремление показать каждому работнику, что он причастен к чему-то большему и что компания ценит индивидуальные достижения.
- Некоторые компании подчеркивают вклад отдельных работников, причисляя их к «образцовым исполнителям» (*Disney*), «членам команды»

(*McDonald's*) или «коллегам» (*Wal-Mart* и *J.C. Penney*). Такие компании, как *Mary Kay Cosmetics, Tupperware* и *McDonald's,* ищут возможности для того, чтобы отметить хорошие результаты рядовых работников значками, медалями и т.п.

- *McDonald's* проводит конкурс на лучшего повара на всех предприятиях. Он начинается с соответствующего соревнования на каждом предприятии. Затем победители участвуют в региональном конкурсе, а победители последнего соревнуются в рамках «всеамериканского» конкурса. Победители получают призы и право на специальную нашивку на сорочках.
- *Milliken & Co.* раз в три месяца проводит собрания по обмену опытом; команды со всей страны собираются, чтобы обменяться рассказами об успехах и удачными идеями. Каждой команде, а их всего более 100, на протяжении двух дней дается по пять минут. Каждое собрание посвящается определенной теме – качеству, снижению затрат и т.д. Никакие критические замечания и отрицательные отзывы не допускаются, равно как не существует ни значительных, ни слабых идей. Для оценки успехов используют количественные критерии. Все присутствующие голосуют с целью выбора наилучшего выступления и назначают несколько наград различного достоинства. Однако все участники получают грамоты.

Дух высокой результативности работы формируется в результате сложного сочетания методов, слов, символов, стилей, ценностей и политики, которые побуждают обыкновенных людей добиваться исключительных результатов. Движущими силами при этом выступают: убеждение в ценности индивида; обеспечение стабильности рабочего места и продвижения по службе; управленческие методы, направленные на проявление инициативы и творческих способностей работников и гордости за надлежащее выполнение даже самой второстепенной работы. Компания, которая хорошо обращается со своими работниками, может обычно рассчитывать на успешный коллективный труд, высокий моральный дух и лояльность сотрудников.

Хотя стремление к высоким результатам почти всегда формируется путем применения положительных стимулов, существуют также негативные меры воздействия. Менеджеров, чьи отделы систематически работают неудовлетворительно, следует отстранять от работы. Помимо того, что этого требуют интересы организации, такая мера идет на пользу самим менеджерам, поскольку люди, работающие не на своем месте, обычно испытывают чувство беспокойства и неудовлетворенности[20]. Кроме того, подчиненные вправе рассчитывать на квалифицированное руководство. Если их руководитель работает плохо, то и они не могут работать хорошо. Вдобавок надо избавляться и от работников, которые не справляются со своими обязанностями и отвергают культурные установки на преданность делу и высокие результаты. Практика найма должна быть ориентирована на отбор кандидатов с высокой мотивацией и честолюбивых людей, чьи установки и трудовой настрой вписываются в культуру, ориентированную на хорошие результаты.

[20] Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), p. 457.

Лозунги надлежащего стратегического управления довольно просты: разработайте обоснованный стратегический план, проводите его в жизнь, выполните до конца, побеждайте! Но это легче сказать, чем сделать. Осуществлять стратегическое лидерство, служить «свечой зажигания», увязать все работы воедино и побудить людей хорошо выполнять их – это непростые задачи. Кроме того, менеджер, решающий стратегическую задачу, обязан одновременно выполнять много ролей лидера: главного предпринимателя и стратега, главного администратора и проводника стратегии, проводника культуры, контролера, посредника, распределителя ресурсов, оратора, стимулятора, консультанта, арбитра, наставника, политика, дипломата. Иногда полезно применять авторитарный и бескомпромиссный подход; иногда предпочтительнее быть внимательным слушателем и соглашаться на компромиссные решения; иногда лучше всего срабатывает сугубо коллегиальный подход. Многие события предполагают активное участие лидера и серьезные затраты времени, в других случаях достаточно его символического участия, так как подобные решения делегированы подчиненным.

Вообще говоря, проблема стратегического лидерства заключается в диагностировании ситуации и выборе способа действия из ряда возможных. В действиях проводника стратегии преобладают шесть задач лидера:

1. Быть в курсе того, что делается и насколько хорошо идут дела.
2. Формировать культуру, которая заряжает организацию энергией, необходимой для реализации стратегии, и добиться высоких результатов.
3. Обеспечить реагирование организации на меняющиеся условия и новые возможности, а также добиться изобилия новаторских идей.
4. Достичь согласия, предупредить «борьбу за власть», препятствующую формированию и реализации стратегии.
5. Требовать соблюдения этических норм.
6. Проводить корректирующие меры с целью более точной реализации стратегии и улучшения стратегических результатов.

Чтобы быть в курсе того, как проходит реализация стратегии, менеджеру следует создать разветвленную сеть контактов и источников информации – формальных и неформальных. Основные каналы включают разговоры с ключевыми подчиненными, рассмотрение отчетов и последних результатов деятельности, беседы с покупателями, наблюдение за реакцией конкурирующих фирм, анализ циркулирующих слухов и сообщений рядовых работников, а также самостоятельные наблюдения за ситуацией. Однако некоторые источники информации могут быть более надежными, другие – менее заслуживающими доверия. Письменные отчеты могут содержать «правду, но не всю». Плохие новости могут скрываться, приуменьшаться или вообще не сообщаться. Иногда подчинен-

УПО – это один из методов, которым пользуются эффективные лидеры.

ные не спешат докладывать о неудачах и проблемах в надежде, что время позволит исправить ситуацию. По мере прохождения информации на верхние ступени организации она может быть выхолощена до такой степени, что стратегически важные аспекты останутся скрытыми. Поэтому проводники стратегии обязаны предостеречь себя от крупных сюрпризов, обеспечив поступление надежной информации и контролируя ситуацию. Это прежде всего достигается путем посещения рабочих мест и разговоров с различными людьми на различных уровнях. *Метод управления путем обхода* практикуют по-разному[21]:

- В компании *Hewlett-Packard* в каждом отделении организуют встречи за кружкой пива с участием должностных лиц и рядовых работников с целью обеспечения регулярных контактов. Происходит непринужденный обмен информацией, которому отчасти способствует традиция обращаться ко всем по имени. Один из основателей компании Билл Хьюлетт имел обыкновение покидать свой офис и «совершать обход» завода, приветствуя работников, прислушиваясь к разговорам и задавая вопросы. Он посчитал это настолько полезным, что превратил УПО в нормальную практику для всех менеджеров компании. Кроме того, возникают спонтанные встречи работников различных подразделений; они собираются в комнатах с классными досками для совместного решения вопросов.
- Основатель компании *McDonald's* Рэй Крок регулярно посещал предприятия и проводил личный контроль за качеством, обслуживанием, чистотой и стоимостью. На эти темы он никогда не уставал говорить. Рассказывают, что он, въехав на парковку ресторана и увидев мусор на мостовой, вышел из лимузина, чтобы собрать его, а затем прочитал коллективу пространную лекцию на тему чистоты.
- Президент небольшой промышленной компании проводит значительную часть времени, разъезжая по предприятию в тележке для гольфа, приветствуя работников, обмениваясь шутками с ними, выслушивая их замечания и называя 2000 работников по имени. Кроме того, он проводит много времени с представителями профсоюза, приглашает их на встречи и информирует о происходящем.
- Должностные лица компании *Wal-Mart* проводят два-три дня в неделю, посещая магазины фирмы и разговаривая с их менеджерами и работниками. Сэм Уолтон, основатель фирмы, подчеркивал: «Ключ в том, чтобы посетить магазин и выслушать, что могут сказать его сотрудники. Наши лучшие идеи исходят от продавцов и снабженцев».
- Когда Эд Карлсон возглавил *United Airlines*, он ежегодно налетал 200 тыс. миль, беседуя с работниками компании. Он отметил: «Я хотел, чтобы люди узнавали меня и чувствовали себя достаточно уверенно, чтобы вносить предложения и даже поспорить со мной, если они считают это необходимым... Каждый раз, получив какую-то информацию, я звонил старшему руководителю подразделения и говорил ему, что вернулся из Окленда, Рино или Лас-Вегаса и выяснил некоторые проблемы».

[21] Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), pp. 15, 120–123, 191, 242–243, 246–247, 287–290. Подобный анализ достоинств УПО содержится в работе: Peters and Austin, *A Passion for Excellence,* chaps. 2, 3, 19.

- В корпорации *Marriott* Билл Мариотт лично инспектирует гостиницы. Он также предлагает всем постояльцам направлять ему замечания о службах и сервисе; он лично знакомится с каждой жалобой и звонит менеджерам гостиниц по поводу полученной информации.

Менеджеры многих компаний придают большое значение неформальным контактам. Они считают, что необходимо быть в курсе событий и быстро получать информацию. Когда должностные лица засиживаются в офисе, они часто отрываются от жизни и окружают себя людьми, не склонными выступать с критикой или возражать начальнику. Получаемая от них информация вторична, отфильтрована, а нередко уже устарела.

Проводники стратегии обязаны возглавить работу по формированию организационного климата и культуры, благоприятствующих стратегии. Когда проводятся в жизнь важные стратегические изменения, менеджеру лучше всего лично возглавить этот процесс и способствовать необходимым культурным переменам. Вообще говоря, организационные культуры нуждаются в серьезном переосмыслении каждые 5–25 лет, в зависимости от того, насколько быстро развиваются события в окружающей деловой среде[22]. Если производится лишь стратегическая настройка, это требует меньшего времени и усилий для того, чтобы привести ценности и культуру в соответствие со стратегией, однако менеджеру по-прежнему принадлежит ведущая роль в содействии постоянным совершенствованиям. Успешно действующие стратегические лидеры считают своей обязанностью убеждать людей в том, что выбранная стратегия верна, а наиболее удачная ее реализация – это первоочередная задача компании.

Наиболее значимый фактор, отличающий успешные попытки изменить культуру от неудавшихся попыток, связан с квалифицированным руководством на самом верху организации. Эффективным действиям руководства по координации стратегии и культуры присущи несколько особенностей[23]:

- Философия, согласно которой необходимость перемен диктуется задачей максимального удовлетворения интересов всех тех, кто причастен к организации.
- Восприимчивость к новым идеям.
- Оценка существующего положения с таких позиций: даем ли мы покупателям то, в чем они действительно нуждаются и чего они хотят; как нам добиться снижения затрат по сравнению с конкурентами; нельзя ли наполовину сократить цикл от проектирования до выхода продукта на рынок; каково будет положение компании через пять лет, если мы не изменим нынешнего вида деятельности?

[22] Kotter and Heskett, *Corporate Culture and Performance*, p. 91.
[23] Там же, с. 84, 144, 148.

- Стремление убедить индивидов и группы посвятить себя новым идеям и вдохновить работников и подразделения на их реализацию вопреки препятствиям.
- Неоднократное повторение новых задач, объяснение целесообразности перемен и показ скептикам, что дела не так уж хороши и требуют улучшения.
- Признание и щедрое вознаграждение тех, кто воспринял новые культурные нормы и успешно осуществляет перемены, помогает расширить ряды тех, кто ратует за перемены.
- Создание обстановки, при которой каждый руководитель вынужден выслушивать сердитых покупателей, недовольных акционеров и испытывающих отчуждение работников, с тем чтобы руководство получало информацию и могло реалистично оценивать сильные и слабые стороны организации.

Чтобы осуществить серьезные культурные изменения – преодолеть сопротивление укоренившейся культуры – требуется значительная власть, которая обычно находится в руках высшего руководства. Кроме того, в связи с взаимозависимостью ценностей, стратегий, методов работы и поведения в организациях осуществить какое-либо радикальное изменение трудно без того, чтобы одновременно не провести более широкую реорганизацию. Люди, способные осуществить такого рода крупномасштабные перемены, обычно принадлежат к высшему руководству организации.

Только высшему руководству под силу осуществить серьезные культурные изменения.

В стратегическом руководстве играют роль и слова, и дела. Слова внушают людям энергию и стимул, определяют культурные нормы и ценности, обосновывают причины для стратегических и организационных перемен, новых подходов и приоритетов, подкрепляют требования и доверие к новой стратегии. Поступки убеждают в справедливости слов, формируют символы в поддержку стратегии, являют собой примеры и показывают, какого поведения ждут от работников.

Весьма заметные символы и образы необходимы в качестве дополнения к содержательным действиям. Один из менеджеров *General Motors* пояснил, как символы и стиль управления повлияли на различия в результатах работы двух крупных заводов следующим образом[24]:

> «На плохо работающем заводе его менеджер появлялся в цехе, возможно, раз в неделю и всегда при свите. Его замечания носили общий и поверхностный характер. На более успешно работающем заводе в Саут-Гейт менеджер всегда находился в цехах. Он носил бейсбольную кепку и куртку с эмблемой профсоюза автомобильной промышленности. Как вы думаете, какой из заводов выглядел безупречно, а какой походил на мусорную свалку?»

Как правило, чем серьезнее осуществляемые стратегические перемены и/или сдвиги в культурных нормах с целью адаптации их к новой стратегии, тем понятнее и отчетливее должны быть слова и поступки проводника стратегии. Уроки хорошо управляемых компаний свидетельствуют о том, что слова и действия стратегического лидера оказывают существенное влияние на реализацию стратегии в организации в целом[25]. По замечанию одного автора, «новые подходы достигаются не

[24] Цит. в работе: Peters and Waterman, *In Search of Excellence*, p. 262.
[25] Там же, гл. 9.

только словами... о том, что организации следует делать. Убеждение в правильности нового пути и моральное обязательство следовать по нему складываются в результате символов и образов»[26]. Кроме того, поступки и образы, как содержательные, так и символические, следует регулярно обновлять и не сводить их к церемониальным речам и особым случаям. Именно в этом проявляется искусство руководства и «управление путем обхода». Как выразился один из руководителей *Hewlett-Packard* в печатном органе компании *The HP Way*:

> «Как только отделение или отдел разработали собственный план, содержащий совокупность рабочих целей, менеджерам и бригадирам важно поддерживать все в должном состоянии. Вот здесь и требуются наблюдение, изменение, обратная связь и руководство. Это и есть наше «управление путем обхода». Таким образом вы определяете, двигаетесь ли с нужной скоростью и в нужном направлении. Если вы постоянно не следите за тем, как работают люди, они не только могут сбиться с пути, но и начнут думать, что вы не относитесь серьезно к планам. Весьма полезно оторваться от кресла и пройтись по предприятию. Под таким обходом я понимаю разговор с людьми. Все это следует делать неформальным и спонтанным образом, но важно со временем охватить все предприятие. Вам следует быть доступным, но главное – это дать понять, что вы пришли слушать. Другая цель УПО состоит в том, чтобы информировать людей о делах компании, особенно о тех вещах, которые для них важны. А третья причина заключается в том, что работать так просто интересно».

Такого рода контакты позволяют менеджеру «почувствовать», как идут дела, приободрить, поднять дух, обратить внимание на новые приоритеты, создать атмосферу непринужденности и удовлетворенности, – все это, в свою очередь, положительно отражается на энергии, необходимой для успешного осуществления стратегии. Джон Уэлч из *General Electric* удачно обобщил свое поведение в следующих словах: «Я здесь каждый день и прихожу на завод, чтобы ощутить и почувствовать ситуацию и приободрить людей»[27].

В значительном большинстве компаний, похоже, отсутствуют прочно укоренившиеся адаптивные культуры, способные приносить долговременные отличные результаты в условиях быстро меняющихся рынков и конкурентной среды. В таких компаниях менеджерам недостаточно показывать ничтожные успехи. Подобные успехи редко ведут к крупным культурным сдвигам; чаще эти успехи бывают сведены на нет в связи с сопротивлением укоренившихся культур и способностью тех, кто заинтересован в их сохранении, минимизировать последствия осторожных перемен. Компания способна решить такую крупную и трудную задачу, как смена культуры, лишь путем смелого лидерства и согласованных действий на всех фронтах.

[26] Warren Bennis, *The Unconscious Conspiracy: Why Leaders Can't Lead* (New York: AMACOM, 1987), p. 93.

[27] Цит. в работе: Ann M. Morrison, «Trying to Bring GE to Life», *Fortune*, January 25, 1982, p. 52.

Хотя формулирование и реализация стратегии – это обязанность менеджера, один человек не может справиться с задачей генерирования новых идей, выявления новых возможностей и реагирования на меняющиеся условия. Это задача всей организации, особенно в крупных компаниях. Один из сложнейших аспектов стратегического лидерства заключается в обеспечении постоянного притока свежих идей от сотрудников – менеджеров и рядовых работников – и стимулировании духа предприимчивости, позволяющего постоянно адаптироваться к меняющейся обстановке. Гибкая, чуткая, новаторская внутренняя среда крайне важна в быстро развивающихся отраслях высокой технологии, на предприятиях, где продукция характеризуется коротким жизненным циклом, а рост зависит от продуктовых нововведений, в компаниях с широко диверсифицированными хозяйственными портфелями (когда возможности многообразны и разбросаны), на рынках, где успешная дифференциация продукции зависит от умения превзойти в новаторстве конкурентов, а также в ситуациях, когда снижение затрат зависит от постоянного совершенствования работы и умения исключать ненужные издержки. Менеджеры не могут сформировать такую среду, лишь заклиная людей «работать творчески».

Лидеру особенно полезно позаботиться о том, чтобы воспитывать и поддерживать людей, способных защищать новые идеи, лучшие услуги, новые продукты и формы их применения и готовых ухватиться за возможность воплотить свои идеи в новых отделениях, предприятиях и даже новых отраслях. Когда в *Texas Instruments* проанализировали примерно 50 случаев удачных и неудачных продуктовых нововведений, выяснилось, что всем неудачам сопутствовал следующий фактор: «Во всех случаях без исключения установлено, что отсутствовал добровольный защитник идеи. ...Приходилось кого-то уговаривать брать на себя решение этой задачи»[28]. Правило, похоже, сводится к тому, что идея либо находит энтузиаста-защитника, либо умирает. Лучшие защитники настойчивы, упрямы и фанатично преданы идее и ее успешному воплощению в жизнь.

Наделение энтузиастов полномочиями. Чтобы содействовать формированию организационного климата, в котором энтузиасты-новаторы могли бы процветать и преуспевать, стратегическим менеджерам следует сделать несколько вещей. Во-первых, индивидов и группы следует поощрять предлагать идеи, работать творчески и проявлять инициативу. Культура должна внушать и поощрять желание экспериментировать и вводить новшества. Каждый должен сознавать, что от него ждут идей и стремления к постоянному совершенствованию. Задача состоит в том, чтобы работники видели в переменах и нововведениях настоятельную потребность для предприятия.

В культурах, ориентированных на высокие результаты, ценят людей, добивающихся превосходных показателей.

Во-вторых, следует уважать непривычный стиль работы энтузиастов перемен. Необходимо обеспечить, чтобы воображение людей работало во всех направлениях. Должна прививаться практика проведения неформальных «мозговых атак» и свободы экспериментирования. Но прежде всего на людей с творческими идеями не

[28] Цит. в работе: Peters and Waterman, *In Search of Excellence*, pp. 203–204.

следует смотреть как на возмутителей спокойствия. В-третьих, менеджерам следует поддерживать и поощрять многочисленные «попытки» и быть готовыми терпеть ошибки и неудачи. Большинство идей не приносят конкретных результатов, но организация учится на попытках, даже если они закончились неудачей. В-четвертых, стратегические менеджеры должны использовать различные организационные формы для поддержки идей и экспериментирования – венчурные бригады, рабочие группы, соревнование между различными группами, прибегающими к конкурирующим подходам, неформальные, «подпольные» проекты, реализуемые добровольцами, и т.п. В-пятых, стратегическим менеджерам следует позаботиться о том, чтобы вознаграждения за смелые успешные начинания были достаточно весомыми, а те, кто защищал неудачную идею, сделали еще одну попытку, а не были бы наказаны или ограничены в возможностях. Короче говоря, задача руководства – сформировать адаптивную, новаторскую культуру, которая помогает организации реагировать на меняющиеся условия, а не бояться и не уклоняться от них. К компаниям с такими культурами относятся *Sony, 3M, Motorola* и *Levi Strauss.* Во всех четырех работникам прививают стремление добиться превосходства и мирового уровня во всем, что они делают.

Чем быстрее меняются внешние условия деятельности, тем больше внимания менеджеры обязаны уделять поддержанию духа новаторства и способности реагировать.

Менеджер не способен эффективно сформулировать и осуществить стратегию, если он не чувствителен к политике компании и не умеет маневрировать в политическом смысле[29]. Политика практически всегда присутствует при формулировании стратегического плана. Ключевые фигуры и группы неизбежно образуют коалицию, а каждая группа настаивает на преимуществах своих идей и плодотворности интересов. Политические соображения присутствуют в решениях о предпочтительных целях и видах деятельности в компании при распределении ресурсов. Внутренняя политика – это фактор формирования согласия в отношении определенного стратегического варианта.

Как правило, в реализации стратегии политика присутствует в еще большей степени, чем в ее формулировании. Политические соображения обычно влияют на такие практические аспекты, как сфера компетенции, подлежащая реорганизации, кто кому подчиняется, кто командует какими подразделениями, какие лица должны занять ключевые посты и выполнять стратегически важные функции и какие организационные единицы получат наибольшие сметные ассигнования. В качестве примера Куинн ссылается на ситуацию, когда три сильных менеджера, которые постоянно

Политика в компании дает возможность стратегическим лидерам обеспечить согласие в отношении стратегии и путей ее реализации.

[29] Подробное обсуждение этого вопроса см. в работах: Abraham Zaleznik, «Power and Politics in Organizational Life», *Harvard Business Review* 48, no. 3 (May–June 1970), pp. 47–60; R. M. Cyert, H.A. Simon and D.B. Trow, «Observation of a Business Decision», *Journal of Business*, October 1956, pp. 237–248; James Brian Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1980).

враждовали друг с другом, образовали мощную коалицию, чтобы противодействовать плану реорганизации, в результате которой наметилась бы координация тех самых вопросов, которые были причиной трений между ними[30].

Короче, политические соображения и формирование индивидуальных и групповых альянсов — это составная часть обеспечения во всей организации поддержки стратегического плана и согласия по вопросу о том, как его осуществить. Политическое искусство — это определенный, возможно даже необходимый, актив менеджеров при организации всего стратегического процесса.

Стратегический менеджер обязан разбираться в том, как работает структура власти в организации, кто пользуется влиянием в исполнительных органах, какие группы и индивиды являются «активистами», а также защищают статус-кво, кто может оказаться полезным, а кто нет при столкновении по ключевым решениям, и куда «дуют политические ветры» в том или ином вопросе. Когда принимаются важные решения, стратегическим менеджерам следует быть особенно чувствительными к политике работы с коалициями и достижению согласия. Как выразился председатель крупной британской компании:

> «Я ни разу не принял важного решения, не посоветовавшись с коллегами. Это немыслимо для меня, просто немыслимо. Во-первых, они помогают мне принять лучшее решение в большинстве случаев. Во-вторых, если решение им известно и они с ним согласны, они поддержат его. В противном случае они могут поставить его под сомнение, если не открыто, то подсознательно»[31].

Политика в сфере стратегии направлена преимущественно на стимулирование нужных взглядов, поддержку достойных предложений и отказ от слабых идей, формирование коалиций вокруг отдельных вопросов, а также достижение согласия и обеспечение приверженности задаче. Недавнее исследование управления стратегией в девяти крупных корпорациях показало, что успешно действующие должностные лица прибегают к следующим политическим приемам тактического характера[32]:

- Дают идеям и предложениям, пользующимся слабой поддержкой, умереть в результате бездействия.
- Создают дополнительные препятствия и дополнительные проверки для идей, которые пользуются сильной поддержкой, но, по мнению менеджера, неприемлемы и не должны открыто отвергаться.
- Не создают политического шума вокруг неприемлемых вариантов, предложив подчиненным менеджерам отвергнуть их.
- Оставляют группе согласованное негативное решение, которое менеджер лишь подтверждает, резервировать за собой право налагать вето на важные решения и в критические моменты.
- Направлять стратегию, но не навязывая ее, а отдавая немногие приказы, объявляя немногие решения, полагаясь на неформальные опросы и пытаясь прояснить дело до достижения согласия.

[30] Quinn, *Strategies for Change*, p. 68.

[31] Там же, с. 65. Это заявление сделано сэром Аластером Пилкингтоном, председателем *Pilkington Brothers, Ltd.*

[32] Там же, с. 128–145.

- Проявляют бдительность по отношению к символическому воздействию своих поступков и заявлений, для того чтобы в результате ложных сигналов дела не пошли в неверном направлении.
- Обеспечивают, чтобы «главные очаги силы» в организации были представлены в высшем руководстве или имели доступ к нему.
- Обеспечивают участие новых лиц и новые подходы при рассмотрении важных перемен, с тем чтобы обеспечить многообразие точек зрения и исключить противодействие новым взглядам на вещи.
- Минимизируют политическое влияние на решение весьма спорных вопросов и в случаях, когда оппозиция мощных группировок способна изменить ситуацию в свою пользу.

Политика в сфере реализации стратегии приобретает особое значение, когда новая стратегия вынуждена преодолевать сопротивление сторонников прежней стратегии. За исключением кризисных ситуаций, когда недостатки прежней стратегии вполне очевидны, проталкивать новую стратегию путем нападок на старую — это обычно плохая политика[33]. Очернение прежней стратегии вполне может быть истолковано как нападки на тех, кто ее формулировал и поддерживал. Прежняя стратегия и лежавшие в ее основе соображения, возможно, вполне соответствовали в свое время ситуации в компании, а люди, которые обосновывали ее, быть может, все еще имеют вес в организации.

Кроме того, новая стратегия и/или планы по ее претворению в жизнь, возможно, не нравятся другим либо существуют сомнения относительно них. Могут также существовать веские доводы в пользу других действий. Следовательно, пытаясь преодолеть сопротивление, вовсе незачем начисто отвергать доводы в пользу других подходов. Такие нападки часто провоцируют отчуждение и не способствуют сотрудничеству.

Короче говоря, чтобы обеспечить должную поддержку стратегического плана, стратегический менеджер обязан оценить и учесть наиболее влиятельные центры потенциальной поддержки и оппозиции новому стратегическому направлению[34]. Он должен заручиться поддержкой ключевых работников, преодолеть или нейтрализовать серьезное сопротивление, если это необходимо, понять, где находятся зоны безразличия и обеспечить как можно более широкое согласие.

Для того чтобы действия организации отвечали этическим нормам, их прежде всего должны открыто и безоговорочно придерживаться главные должностные лица[35]. В компаниях, которые настойчиво стремятся к высоким этическим стандартам, высшее руководство внедряет их с помощью этических кодексов, выступлений и публикаций, политики, относящейся к последствиям неэтичного поведения, своих собственных поступков и мер по соблюдению этики. Высшие руководители постоянно напоминают работникам о том, что их долг не только соблюдать этические кодексы, но и сообщать о нарушениях. Хотя в таких компаниях предусмотрены

[33] Quinn, *Strategies for Change*, p. 118–199.
[34] Там же, с. 205.
[35] The Business Roundtable, *Corporate Ethics*, pp. 4–10.

дисциплинарные меры против нарушителей, главная задача – это соблюдение норм, а не наказание. Хотя эту работу возглавляет генеральный менеджер, предполагается, что все менеджеры вносят личный вклад в соблюдение этических норм в процессе общения со своими подчиненными. Следует также выявить «серые зоны» и открыто обсудить их с работниками, а также предусмотреть процедуры для оказания содействия при возникновении проблем, рассмотрения возможных нарушений и разрешения отдельных проблем. Опыт таких компаний учит, что никогда не следует исходить из того, что все делается в соответствии с этическими нормами, а работники понимают необходимость следования им.

Высокие этические нормы внедрить в практику невозможно без открытой и безоговорочной приверженности им руководителя организации.

Существует ряд конкретных вещей, которые должны делать менеджеры в порядке руководства этичным поведением[36]. Во-первых, они обязаны подать пример такого поведения и поддерживать традиции порядочности. Решения компании должны считаться этичными, так как «поступки говорят больше слов». Во-вторых, менеджеров и работников следует обучать тому, что этично и что таковым не является; возможно, придется организовать программы обучения этике и обсудить «серые зоны». Каждый должен быть вправе затронуть вопросы этического плана, а соответствующие обсуждения следует считать вполне оправданными. В-третьих, высшее руководство должно регулярно подчеркивать свою безоговорочную поддержку этического кодекса и занимать в этом вопросе твердую позицию. В-четвертых, высшее руководство должно быть готово выступать в роли окончательного арбитра в серьезных случаях; это означает снятие людей с ключевых должностей или их увольнение в случае нарушения этических норм. Это также означает наказание тех, кто небрежно контролирует соблюдение этих норм. Неспособность быстро и решительно наказывать проступки этического характера расценивается как недостаточная приверженность соответствующим нормам.

Хорошо разработанная программа по обеспечению соблюдения этических норм обычно включает: 1) наличие наблюдательного комитета совета директоров, как правило, составленного из сторонних директоров; 2) наличие комитета старших менеджеров для руководства продолжающейся учебой и проведением в жизнь; 3) ежегодный анализ усилий каждого менеджера по поддержанию этических норм и официальный отчет о мерах, предпринимаемых менеджерами для искоренения неблаговидных поступков: 4) требование, чтобы сотрудники периодически подписывали документы, подтверждающие соблюдение этических норм[37].

Ни в одном стратегическом плане или схеме реализации стратегии невозможно предусмотреть все события или проблемы, которые могут возникнуть. Корректировки в ходе реализации – это необходимый и нормальный элемент стратегического управления.

Реакция на новые условия, относящиеся либо к стратегии, либо к ее осуществлению, часто предполагает быстрые действия. В случае кризиса типичный

[36] The Business Roundtable, *Corporate Ethics*, pp. 4–10.
[37] Там же.

подход заключается в том, чтобы направить ключевых работников на сбор информации и выработку рекомендаций, лично возглавить подробное обсуждение предлагаемых мер и быстро добиться согласия среди узкого круга должностных лиц. Если согласия не намечается, а среди нескольких ключевых работников наблюдается раскол, то бремя принятия решения и обеспечения поддержки ложится на стратегического менеджера.

Корректировать подход к осуществлению стратегии в компании следует по мере возникновения необходимости в этом.

Если время допускает всестороннюю оценку, стратегические менеджеры предпочитают постепенно добиваться поддержки[38]. Такой подход предполагает, что руководитель:

1. Проявляет гибкость и допускает ряд вариантов.
2. Задает массу вопросов.
3. Получает подробную информацию от специалистов.
4. Побуждает подчиненных участвовать в выработке альтернатив и решений.
5. Выясняет реакцию многих различных людей на предлагаемые решения с целью определения их возможных шансов на успех.
6. Стремится добиться приверженности решению, постепенно выявляя согласованный вариант.

При этом руководствуются принципом принятия окончательного решения как можно позже с целью: 1) получения максимума необходимой информации; 2) прояснения ситуации с тем, чтобы знать, что делать; 3) согласования решения различными политическими лагерями и центрами силы в организации. Руководители нередко осторожно соглашаются на крупную перемену, если у них нет достаточно времени для установления и анализа фактов, а у работников для того, чтобы задать необходимые вопросы, а также отсутствует возможность рассмотреть все варианты.

Стратегические лидеры обязаны не только реагировать на изменения в стратегии и ее реализации, но и предвидеть необходимость таких изменений.

Стратегические корректировки не должны, однако, производиться исключительно в порядке реакции на произошедшие события. Меры предупредительного характера способны улучшить стратегию или ход ее реализации. Особенностью таких мер является то, что они предпринимаются по инициативе руководства, а не носят характер вынужденной реакции. Успешно работающие стратегические менеджеры прибегают к разнообразным предупредительным мерам[39]:

1. Заказывают исследования для изучения вопросов, где, по их мнению, требуются коррективы.
2. Обсуждают идеи с доверенными коллегами и предлагают пробные концепции.
3. Создают бригады из лиц разной квалификации, с разными интересами и опытом для обсуждения интересных идей и расширения круга рассматриваемых подходов.

[38] Quinn, *Strategies for Change*, pp. 20–22.
[39] Там же, гл. 4.

4. Вступают в контакты с различными людьми в организации и вне ее для выяснения точек зрения и проверки поступающей снизу информации.
5. Стимулируют внесение предложений об улучшении дел работниками более низких звеньев, соревнование идей и подходов, с точки зрения низовых работников, с тем чтобы можно было впоследствии выбрать решение, наилучшим образом соответствующее ситуации в организации.
6. Изыскивают новые варианты и решения, которые выходят за рамки существующего положения.
7. Соглашаются на небольшие шаги вперед, с тем чтобы выйти на удобные позиции для дальнейшего продвижения.
8. Управляют политикой перемен с целью обеспечения согласия среди руководителей и укрепления их приверженности выбранному курсу.

Процесс, который осуществляют лидеры, принимая решение о корректирующих действиях, в сущности одинаков применительно к мерам реагирования и мерам предупредительного характера: они выявляют потребность, собирают информацию, уточняют обстановку, выдвигают пробные предложения, разрабатывают варианты, анализируют доводы «за» и «против», проверяют предложения, принимают промежуточные решения (для создания удобной позиции), наделяют полномочиями энтузиастов, обеспечивают согласие управленцев, и наконец, официально принимают решение о согласованном образе действий[40]. Окончательный управленческий рецепт, возможно, был предложен Рином Макферсоном, бывшим президентом корпорации *Dana*. Выступая перед группой студентов в Стэнфордском университете, он сказал: «Вы лишь продолжаете двигать дело вперед. Я совершил все ошибки, которые только можно совершить. Но я продолжал двигать дело»[41].

Все сказанное высвечивает принципиальную природу стратегического управления: формулирование и осуществление стратегии не означает следование четко заданному курсу по реализации первоначальной стратегии по заранее и весьма подробно разработанному плану. Скорее, речь идет о творческом подходе: 1) к адаптации и перестройке стратегии с учетом складывающихся событий; 2) к использованию всех необходимых управленческих методов с целью приспособления внутренних процессов и поведения к стратегии. Это интерактивный процесс с многочисленными петлями обратной связи и повторениями цикла для уточнения перспективы, задач, стратегий, подходов к их реализации и культуры с целью приведения в соответствие в рамках постоянного процесса, в ходе которого концептуально различные действия пересекаются и объединяются.

Формирование культуры в компании, благоприятствующей стратегии, важно для ее успешной реализации, так как культура обеспечивает дух коллективизма в организации и производственный климат, необходимые для достижения поставленных целей. Культура организации складывается из того, почему и как организация действует именно таким образом, ценностей и убеждений, разделяемых старшими менеджерами, норм поведения и

[40] Quinn, *Strategies for Change*, p. 146.
[41] Цит. в работе: Peters and Warerman, *In Search of Excellence*, p. 319.

этики, ожидаемых от всех работников, философии, лежащей в основе генеральной политики, и традиций, поддерживаемых в организации. Так что культура относится к атмосфере и взаимоотношениям в компании, а также к стилю работы в ней.

Очень часто элементы культуры компании связаны с ее основателем или другими влиятельными лидерами, сформулировавшими определенные ценности, убеждения и принципы, которых должна придерживаться компания и которые затем находят отражение в ее политике, заявлении о ценностях, стратегии и оперативных действиях. Со временем эти ценности и подходы начинают разделять работники и менеджеры компании. Культура развивается по мере того как новые лидеры подкрепляют ее, новых работников побуждают следовать ей, пересказываются легендарные истории, воплощающие культурные традиции, а членов организации чтят и вознаграждают за следование культурным нормам.

Культуры компаний весьма различны по степени укоренения в организации и составляющим элементам. Некоторые культуры прочно укоренились, тогда как другие прижились слабо и фрагментированы в том смысле, что существует множество субкультур, немногие ценности и нормы поведения разделяются всеми в организации и существуют немного прочных традиций. Некоторым культурам присущ нездоровый характер, в них преобладает эгоистичное политиканство, сопротивление переменам и ставка исключительно на интересы компании; такие черты культуры часто предвещают ухудшение результатов работы компании. В быстро меняющейся хозяйственной обстановке предпочтительнее адаптивные культуры, потому что компания становится восприимчивой к переменам, экспериментированию, новаторству, новым стратегиям и новым методам работы, необходимым для реагирования на меняющиеся запросы тех, кто причастен к организации. Одной из важных особенностей адаптивных культур является то, что высшее руководство организации искренне заботится о благополучии всех ключевых участников — покупателей, работников, акционеров, основных поставщиков, а также округи, где она работает — и стремится одновременно удовлетворить все их законные интересы.

Философия, цели и методы, явно или неявно подразумеваемые новой стратегией, могут быть совместимы с культурой фирмы, а могут вступить в противоречие с ней. Тесное соответствие стратегии и культуры способствует удачной реализации стратегии; несоответствие между ними снижает эффективность стратегии. Изменение культуры компании, особенно прочно укоренившейся, если она не отвечает новым требованиям стратегии, — это одна из сложнейших управленческих задач. Изменение культуры предполагает квалифицированное руководство в верхнем эшелоне. Оно требует символических действий (личного примера) и содержательных действий, которые безошибочно указывают на серьезную приверженность высшего руководства новой культуре. Чем теснее культура увязана со стратегией, тем меньше менеджеры должны полагаться на политику, правила, процедуры и контроль за тем, что люди должны делать и чего они не должны делать; культурные нормы соблюдаются при этом настолько полно, что они автоматически диктуют поведение работников.

Здоровая культура компании коренится также в этических нормах и моральных ценностях. Такие нормы означают порядочность, «правильные поступки» и искреннюю заботу о тех, кто причастен к компании, и о том, как в ней ведут дела. Чтобы стать эффективными, этика компании и ценностные программы должны превратиться в образ жизни путем учебы, строгого соблюдения процедур контроля, а также благодаря постоянным усилиям руководства.

Успешно действующие проводники стратегии выполняют важную роль лидера. Они возглавляют удачные начинания, проводя значительное время вне своих офисов, совершая обходы организации, слушая, наставляя, приободряя, собирая важную информацию и держа руку на пульсе организации. Они стремятся укрепить культуру компании своими словами и делами; содействуют творческому и новаторскому подходу со стороны работников, с тем чтобы организация могла реагировать на меняющиеся условия, улавливала новые возможности и стремилась к свежим инициативам. Они поддерживают «энтузиастов» новых подходов и идей, которые готовы бороться с рутиной и вводить новшества. Они упорно стремятся обеспечить согласие с избранным курсом, необходимыми переменами и с тем, что менять не следует. Они требуют соблюдения высоких этических норм. Они также предпринимают корректирующие меры с целью улучшения реализации стратегии и общих стратегических результатов.

Так что программа действий по проведению стратегии в жизнь носит одновременно наступательный и творческий характер. Как мы отметили в начале обсуждения процесса реализации стратегии (гл. 9), необходимо учитывать восемь аспектов:

1. Формирование организации, способной успешно реализовать стратегию.
2. Разработка смет, направляющих достаточные ресурсы в те звенья цепи создания стоимости, которые важны для стратегического успеха.
3. Формирование политики и процедур, отвечающих стратегическим задачам.
4. Применение передового опыта и механизмов постоянного совершенствования работы.
5. Создание поддерживающих систем, позволяющих персоналу компании успешно и каждодневно выполнять свои стратегические функции.
6. Тесная увязка вознаграждения и стимулов с достижением целей и успешной реализацией стратегии.
7. Формирование производственной среды и культуры компании, благоприятствующих стратегии.
8. Руководство процессом реализации стратегии с целью постоянного улучшения его результатов.

Успех в решении перечисленных восьми задач затрагивает практически любой аспект административной и управленческой работы.

Так как каждый случай реализации стратегии происходит в различных организационных условиях, действия проводника стратегии должны всегда учитывать конкретные обстоятельства, так как четких общих процедур, которых следует придерживаться, не существует. Как было отмечено ранее, реализация стратегии – это ориентированная на правильные действия задача, требующая от менеджера способности возглавить и направить организационные изменения, пересмотреть хозяйственные процессы, руководить людьми и стимулировать их к достижению поставленных целей. Если вы лучше поняли характер этой задачи, круг возможных подходов к ней и вопросы, которые следует при этом рассмотреть, то авторы сочтут успешным обсуждение задачи в последних трех главах.

Bettinger, Cass. «Use Corporate Culture to Trigger High Performance». *Journal of Business Strategy* 10, no. 2 (March–April 1989), pp. 38–42.

Bower, Joseph L., and Martha W. Weinberg. «Statecraft, Strategy, and Corporate Leadership». *California Management Review* 30, no. 2 (Winter 1988), pp. 39–56.

Deal, Terrence E., and Allen A. Kennedy. *Corporate Cultures.* Reading, Mass.: Addison-Wesley. 1982, especially chaps. 1 and 2.

Eccles Robert G. «The Performance Measurement Manifesto». *Harvard Business Review* 69 (January–February, 1991), pp. 131–37.

Floyd, Steven W., and Bill Wooldridge. «Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation.» *Academy of Management Executive* 6, no. 4 (November 1992), pp. 27–39.

Freeman, R. Edward, and Daniel R. Gilbert, Jr. *Corporate Strategy and the Search for Ethics.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988.

Gabarro, J.J. «When a New Manager Takes Charge». *Harvard Business Review* 64, no. 3 (May–June 1985), pp. 110–23.

Ginsburd, Lee and Neil Miller. «Value-Driven Management». *Business Horizons* (May–June 1992), pp. 25–27.

Green, Sebastian. «Strategy, Organizational Culture, and Symbolism». *Long Range Planning* 21, no. 4 (August 1988), pp. 121–29.

Kirkpatrick, Shelley A., and Edwin A. Locke. «Leadership: Do Traits Matter?» *Academy of Management Executive* 5, no. 2 (May 1991), pp. 48–60.

Kotter, John P. «What Leaders Really Do.» *Harvard Business Reveiew* 68 (May–June 1990), pp. 103–11.

Kotter, John P., and James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance.* New York: Free Press, 1992.

O'Toole, James. «Employee Practices at the Best-Managed Companies». *California Management Review* 28, no. 1 (Fall 1985), pp. 35–66.

Paine, Lynn Sharp. «Managing for Organizational Integrity.» *Harvard Business Review* 72, no. 2 (March–April 1994), pp. 106–117.

Pascale, Richard. «The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves to Socialization». *California Management Review* 27, no. 2 (Winter 1985), pp. 26–41.

Quinn, James Brian. *Strategies for Change: Logical Incrementalism.* Homewood, III.: Richard D. Irwin, 1980, chap. 4.

_____. «Managing Innovation: Controlled Chaos». *Harvard Business* 64, no.3 (May–June 1985), pp. 73–84.

Reimann, Bernard C., and Yoash Wiener. «Corporate Culture: Avoiding the Elitest Trap». *Business, Horizons* 31, no. 2 (March–April 1988), pp. 36–44.

Scholz, Christian. «Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit». *Long Range Planning* 20 (August 1987), pp. 78–87.

А.А. Томпсон, мл.
А.Дж. Стрикленд III

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Концепции и ситуации

Девятое издание

Учебник для вузов

Редактор *И.В. Башнина*
Корректор *Г.М. Короткова*
Компьютерная верстка *О.В. Савостиной, В.О. Комлева*
Художественное оформление «Ин-Арт»

ЛР № 070824 от 21.01.93 г.

Подписано в печать 29.12.99. Формат 70 × 100/16.
Усл. печ. л. 34,83.
Тираж 6000 экз. Заказ № 71.

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127214, Москва, Дмитровское ш., 107.
Тел.: (095) 485-70-63; 485-71-77.
Факс: (095) 485-53-18.
Робофакс: (095) 485-54-44.
E-mail: books@infra-m.ru
www.infra-m.ru

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.