СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

А. А. ТОМПСОН
А. ДЖ. СТРИКЛЕНД

ЮНИТИ

А.А.ТОМПСОН, А.ДЖ.СТРИКЛЕНД

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

CRAFTING & IMPLEMENTING STRATEGY

TEXT AND READINGS

Sixth Edition

ARTHUR A. THOMPSON, JR.

&

A.J. STRICKLAND III

Both of The University of Alabama

IRWIN

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

А.А.ТОМПСОН, А.ДЖ.СТРИКЛЕНД

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ИСКУССТВО РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Перевод с английского под редакцией
Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой

Рекомендовано Министерством общего и профессионального образования Российской Федерации в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям

Москва
"Банки и биржи"
Издательское объединение "ЮНИТИ"
1998

ББК 65.290-2
Т56

Рецензенты:
кафедра менеджмента и маркетинга Московского государственного института (Университета) международных отношений МИД РФ и *проректор Института международных экономических связей, профессор В.П. Медведев*

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*

Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.
Т56 Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
ISBN 0-256-15027-3 (англ.)
ISBN 5-85173-059-5 (русск.)

В учебнике рассматриваются теоретические вопросы и практические проблемы стратегического управления предприятиями. Дается современная трактовка реализации стратегии, основанная как на академических исследованиях, так и на практическом опыте. Описывается вся цепочка стратегического управления — от возникновения идеи разработки стратегии до ее реализации.

Принципы стратегического менеджмента, изложенные в учебнике, можно использовать для управления как крупными транснациональными компаниями, так и небольшими фирмами.

Книга иллюстрирована примерами из жизни всемирно известных корпораций.

Учебник предназначен для студентов экономических специальностей. Он будет, безусловно, полезен всем, кто занят разработкой стратегии своей фирмы и ее претворением в жизнь.

ISBN 0-256-15027-3 (англ.)
ISBN 5-85173-059-5 (русск.) **ББК 65.290-2**

© Richard D. Irwin, Inc., 1980, 1983, 1986, 1989, 1992, 1995
All Rights Reserved. Authorized translation from English language edition published by Irwin.
© ЮНИТИ, перевод, оформление, 1998.
All Russian speaking countries.
Все русскоговорящие страны.

Предисловие научных редакторов

Первое издание книги А. Томпсона и А. Стрикленда «Стратегический менеджмент» увидело свет в 1980 г., когда идеи стратегического менеджмента прочно вошли в практику управления многих ведущих компаний мира. Предлагаемый читателю перевод шестого издания (Arthur A. Thompson, jr & A.J. Strickland III. Crafting & Implementing Strategy. IRWIN, 1995) представляет собой фундаментальный труд, рассматривающий широкий круг вопросов и проблем стратегического управления фирмами. Отличие этой книги от уже изданных на русском языке работ зарубежных авторов по данной проблематике состоит прежде всего в том, что в ней обобщен большой практический опыт как в разработке и использовании различных стратегий, так и в преподавании основ стратегического менеджмента в Университете Алабамы.

Если одна из основных книг по стратегическому менеджменту известного американского специалиста по вопросам управления промышленными корпорациями И. Ансоффа (И. Ансофф. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989) ориентирована на достаточно узкий круг специалистов и недоступна широкому кругу читателей, работа А. Томпсона и А. Стрикленда написана в доступной для читателей (даже не имеющих специальной подготовки) манере, содержит большое количество примеров, иллюстрирующих те или иные теоретические положения. Не случайно и название книги (Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии) подчеркивает детальное рассмотрение процедур стратегического управления — от возникновения идеи разработки стратегии до ее реализации.

Для российского читателя данная книга полезна по ряду причин. Во-первых, широкая аудитория обучающихся по специальности «Менеджмент», как в институтах, так и в различных школах бизнеса, получает хорошее руководство, позволяющее четко ответить на вопрос, что же такое стратегическое управление. Во-вторых, за последние десять лет радикально изменилась среда, в которой функционируют российские предприятия. Отчасти плохое экономическое положение предприятий определяется отсутствием у директорского корпуса глубоких экономических знаний и опыта работы в условиях конкурентной борьбы. Следовательно, сам факт необходимости приспособления предприятия к постоянно меняющимся условиям внешней среды очевиден, а ответ на вопрос, как осуществлять управление предприятием адекватно изменениям среды, может быть найден на страницах предлагаемой книги. В-третьих, отход от централизованного планирования деятельности предприятий, прошедшая приватизация и весь ход экономических преобразований в России заставляют предприятия заглянуть в будущее, формулировать свою стратегию, определять свои главные достоинства и конкурентные преимущества, ликвидировать стратегические угрозы и опасности, т. е. непосредственно использовать идеи стратегического менеджмента.

Традиционно понятие «стратегическое управление» связывалось с крупными транснациональными компаниями, имеющими возможность тратить большие средства на проведение изменений в системе управления. Однако идеи и принципы стратегического менеджмента, изложенные в этой книге, пригодны для предприятий любых размеров, так как знание стратегии своего развития, умение реагировать на изменения ситуации, активно проводить в жизнь разработанную политику, создать команду единомышленников на фирме и многое другое так же важно для небольшого кафе, авторемонтной мастерской или пекарни, как и для завода, производящего авиакосмическую технику.

Сложность, которая существует при изучении предлагаемой работы, — это отсутствие устоявшейся терми-

нологии по вопросам стратегического менеджмента в отечественной теории и практике. Поэтому в конце книги приведен глоссарий, к которому мы рекомендуем обращаться при изучении материала и, может быть, даже в начале работы с книгой.

Ответы на многие вопросы, которые волнуют руководителей российских предприятий на рубеже XXI века, могут быть найдены в этой книге. Решить, с какой стратегией конкурентной борьбы вы войдете в третье тысячелетие и как реализовать эту стратегию, поможет книга, по которой учились многие менеджеры ведущих компаний мира.

Л. Зайцев,
М. Соколова

Предисловие

При подготовке шестого издания данного учебника мы поставили себе целью доходчиво и интересно изложить то, что каждый студент — старшекурсник или слушатель программы MBA — должен знать о разработке, внедрении и исполнении деловых стратегий (это отражено и в названии книги). От издания к изданию увеличивалось количество вносимых в текст изменений и все более углубленно рассматривались различные вопросы. Вы найдете в учебнике новую и более широкую трактовку реализации стратегии, основанную как на академических исследованиях, так и на практическом опыте, а также новые разделы, посвященные последним достижениям в области стратегического анализа и разработки стратегии. Настоящее издание отличается четкой и взаимоувязанной структурой, акцентированием внимания на технике аналитической работы, а также тем, что заставляет читателя мыслить стратегически.

Появление новых концепций, аналитических инструментов, методов управления определяет необходимость внесения изменений в каждое последующее издание. В то время как в предшествующих изданиях новые темы и новые трактовки включались в основном в главы, связанные со стратегическим анализом и разработкой стратегий (в течение многих лет более быстрыми темпами развивались исследования в области разработки стратегии, а не ее исполнения), в настоящем издании изменения в большей степени коснулись глав, где рассматриваются вопросы реализации стратегий.

Стало очевидным, что со времени предыдущего издания произошли некоторые фундаментальные изменения в теории и практике менеджмента. В книгах, журналах и деловой прессе опубликовано большое количество материалов с результатами исследований и данными о том, как компании используют новые инструмен-

ты и методы для того, чтобы пересмотреть свои подходы к ведению бизнеса, направления деятельности, обеспечить конкурентоспособность, достичь более высоких результатов в своей области. Компании во всем мире реорганизуют свою работу, ориентируясь на команды, перестраивая ключевые виды деятельности, создавая системы общего менеджмента качества, конкурируя на базе организационных возможностей (так же как и дифференциации продукции) и строя более «плоские», с меньшим числом уровней организационные структуры управления.

Эти новые подходы к внутренней организации компании — не просто стратегически незначимые дополнения к обычному здравому смыслу, когда речь идет о том, как лучше управлять. Каждый из них является ценным (в своем роде) инструментом реализации стратегии — инструментом, сила которого значительно возрастает, если его рассматривают и используют как составную часть общих усилий фирмы по более эффективному исполнению стратегий. Включение описания этих новых инструментов реализации стратегии в шестое издание позволило в значительной степени пересмотреть материал, касающийся исполнения стратегии. Мы увеличили материал книги на три главы, что сделало ее структуру более четкой и взаимоувязанной, обеспечивающей развитие стратегического мышления. В круг рассматриваемых вопросов вошли проблемы передачи полномочий (права принятия решений), формы организации команд и процессов, уменьшение числа уровней структур управления, создание главных достоинств и соответствующих организационных возможностей, реинжиниринг, программы наилучшей практики, общего менеджмента качества и обеспечения здоровой корпоративной культуры (в противовес нездоровой культуре). Результатом этого является подход к внедрению и реализации стратегии, основанный на здравом смысле и учитывающий как последние научные достижения, так и современную практику менеджмента.

В других главах учебника вы найдете новые разделы, касающиеся техники оценки позиций фирмы, анализа

цепочек ценностей, конкурентного преимущества, построенного на опыте и компетентности, вынесения за пределы компании неосновных видов деятельности, вертикальной интеграции, расчета издержек по видам деятельности (который согласуется с концепцией цепочек ценностей и стратегическим анализом затрат), а также ответ на вопрос: «Почему стратегия частично планируется, а частично является ответом на изменение окружающей среды?». Данное издание, как и предыдущее, полностью охватывает все глобальные исследования по стратегическому менеджменту, выдающиеся работы по вопросам этики и социальной ответственности. Каждая глава содержит формулировки принципов стратегического менеджмента, а текст в рамках — базовых концепций. В них отражена основная суть изложенной информации. Значительная переработка материала каждой главы с целью более четкого его представления позволила нам включить в книгу новые данные и разделы, что должны приветствовать читатели и особенно те из них, кто примет наши рекомендации на вооружение.

Артур А. Томпсон,
А.Дж. Стрикленд

ГЛАВА 1

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ОБЩИЙ ОБЗОР

«Чеширский Кот, — начала она (Алиса), не будете ли Вы так любезны подсказать мне, каким путем лучше выйти отсюда».
«Это зависит от того, куда Вы хотите попасть», — сказал Кот.

Льюис Кэррол

Моя работа заключается в том, чтобы быть уверенным, что у компании есть стратегия и что все ей следуют.

Кеннет Х. Олсен, бывший главный исполнительный директор, Digital Equipment Corporation

Стратегия — это обязательство действовать определенным образом: таким, а не другим.

Шерон М. Остер, профессор, Йельский Университет

Книга посвящена вопросам разработки и реализации стратегии фирмы. Стратегия распадается на множество конкурентоспособных действий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешное управление фирмой. В общем смысле стратегия — это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Управляющие (менеджеры) разрабатывают стратегии, чтобы определить, в каком направлении будет развиваться компания, и принимать обоснованные решения при выборе способа действия. Выбор менеджерами конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия, открывавшихся перед компанией, решено выбрать одно направление, в котором она и будет развиваться. Без стратегии у менеджера нет продуманного плана действий, нет путеводителя в мире бизнеса, нет единой программы достижения желаемых результатов.

План управления фирмой охватывает все основные функции и подразделения: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Каждому отведена определенная роль в этой стратегии. Сделать стратегический выбор — это означает связать бизнес-решения и конкурентоспособные действия, собранные по всей компании, в единый узел. Это единство действий и подходов будет отражать вашу текущую стратегию. Новые действия и подходы, находящиеся на обсуждении, покажут возможные пути изменения и преобразования текущей стратегии.

Хорошо продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему, устанавливает досрочные направления развития и определяет намерение компании занять конкретные деловые позиции.

> Совершенство организации — это совершенное исполнение совершенной стратегии.

Разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента. Среди всего, что делает менеджер, мало найдется того, что в такой значительной степени влияет на благополучие компании, как разработка долгосрочной стратегии, развитие конкурентоспособных и эффективных стратегических действий и бизнес-подходов и выполнение стратегии таким образом, чтобы достичь намеченных результатов. Действительно, удачная стратегия и ее умелая реализация — именно те признаки совершенного управления, которым стоит доверять.

Есть серьезные основания для того, чтобы связывать хорошее управление с тем, насколько хорошо менеджеры разрабатывают и выполняют стратегию. Некоторые менеджеры развивают сильные стратегии, но не могут претворить их в жизнь. Другие — создают посредственные стратегии, но с блеском осуществляют их. В обоих случаях есть возможность усовершенствования. Для того чтобы компания приобрела максимальный потенциал, менеджеры должны совмещать хорошую разработку стратегии с удачным ее осуществлением. Чем лучше продумана стратегия и чем более умело она выполнена, тем больше у компании шансов на сильную позицию. Блестящее выполнение блестящей стратегии — это не только проверенный рецепт успеха в бизнесе, но и лучшая проверка на совершенное управление.

Конечно же, хорошая стратегия в паре с удачным выполнением не гарантирует, что компании удастся избежать периодов

спадов и неустойчивости. Иногда требуется время, чтобы усилия менеджеров привели к хорошим результатам. И даже компаниям с хорошо организованным управлением приходится сталкиваться с непредвиденными и неблагоприятными обстоятельствами. Но никогда отговорки типа «нам нужно время» или ссылки на невезение в связи с неблагоприятными обстоятельствами не могут оправдывать посредственную работу компании из года в год. Именно на плечи менеджера ложится ответственность за подготовку стратегии компании к непредвиденно жестким условиям путем разработки стратегической защиты и бизнес-подходов для преодоления неприятностей. В конечном итоге основа хорошей стратегии заключается в занятии на рынке сильной позиции и построении такой организации, которая могла бы успешно работать несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию и внутренние проблемы.

Пять задач стратегического менеджмента

Задача менеджера по созданию и реализации стратегии фирмы состоит из пяти взаимосвязанных частей:

1. Определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития — т. е. необходимо обозначить цели и долгосрочные перспективы развития.
2. Превращение общих целей в конкретные направления работы.
3. Умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей.
4. Эффективная реализация выбранной стратегии.
5. Оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректив в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, в стратегию или в ее осуществление в свете приобретенного опыта, изменившихся условий, новых идей или новых возможностей.

На рис. 1.1 показана взаимосвязь задач стратегического менеджмента.

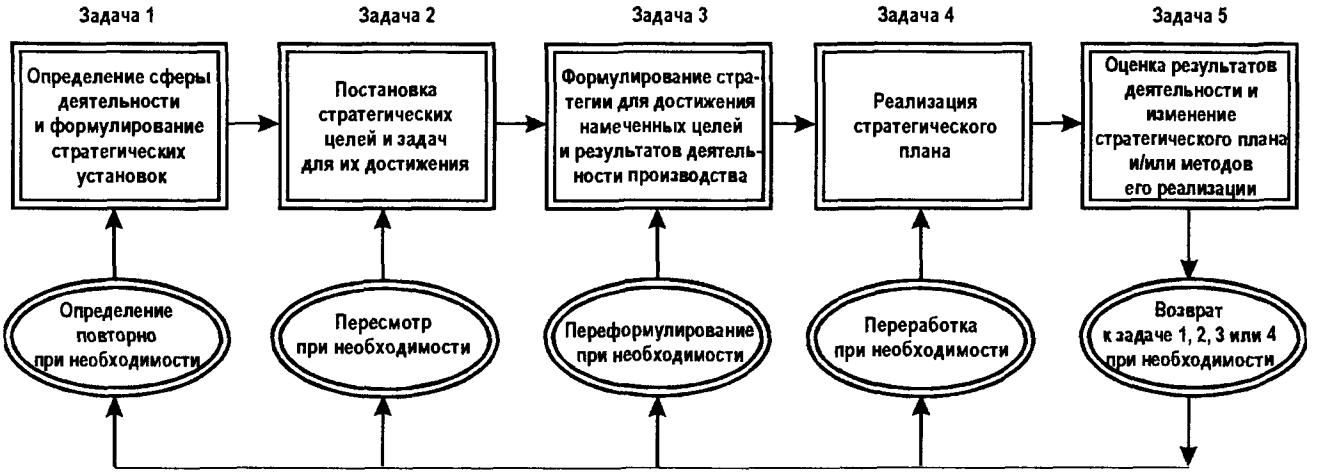


Рис. 1.1. **Пять задач стратегического менеджмента**

Пять компонентов определяют понятие стратегического менеджмента. Давайте исследуем эту базовую модель более детально для того, чтобы перейти к следующим главам.

Развитие стратегического видения и миссии компании

Основной вопрос относительно стратегии компании, который задает себе руководитель высшего звена, звучит так: «Как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь?». Для того чтобы четко и обоснованно ответить на него, менеджер должен ясно представлять себе характер деятельности своей фирмы на сегодняшний день и в будущем, а также продумать возможные потребности компании на 5—10 лет вперед. Его ответ на вопрос: «Кто мы, что мы делаем и куда направляемся?» определит курс, который должна взять фирма, и поможет выработать сильную индивидуальность. То, что компания собирается делать и чем она хочет стать, в общем смысле является предназначением (миссией) фирмы. Устанавливая миссию, менеджер определяет сферу деятельности компании, а также те услуги, которые она будет предоставлять своим клиентам. Менеджеру необходимо стратегически обдумать сферу деятельности фирмы. Все это должно сопровождаться разработкой концепции долгосрочного развития фирмы. Именно то, что видится менеджеру относительно места своей компании на рынке, и является стратегическим видением. Развивая и обнародуя миссию и стратегическое видение, менеджер знакомит сотрудников со смыслом цели и убедительно объясняет направления будущего развития. Некоторые примеры миссии компании и формулировки стратегического видения представлены в иллюстрации 1.1.

Определение цели

Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии к отдельным планам работы, с помощью которых можно достичь успеха. Заданная цель заключает в себе

ряд желаемых результатов, для достижения которых требуются определенные усилия и организованные действия. Стремление перейти от существующего положения к желаемому заставляет фирму быть более изобретательной, улучшать свои финансовые показатели и деловую репутацию, что потребует сосредоточения всех возможностей фирмы. Сложные, но достижимые цели помогают компании защититься от обольщения достигнутыми результатами, колебаний, внутрифирменного беспорядка и обеспечивают сбалансированность в работе фирмы. По словам Митчела Лейбовица, исполнительного директора фирмы Pep Boys — Manny, Moe and Jack, если вы хотите добиться хороших результатов, поставьте хорошие цели.

> Цель служит для выработки направлений деятельности и прогресса компании.

Иллюстрация 1.1

ПРИМЕРЫ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ

Otis Elevator
Наша миссия — обеспечивать заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону и на короткие расстояния.

Avis Rent-a-Car
Мы занимаемся сдачей в аренду автомобилей. Наше предназначение — полностью удовлетворить запросы наших клиентов.

McCormick and Company
Первоочередной задачей McCormick and Company является расширение наших позиций мирового лидера в производстве специй и приправ.

The Saturn Division of General Motors
Поставлять на рынок автомобили, разработанные и произведенные компаниями в США, которые являются мировым лидером в качестве, издержках и степени удовлетворения клиентов. Достигается это путем интеграции людей и технологий, коммерческих систем, а также за счет передачи знаний, технологий и опыта в рамках General Motors.

American Red Cross
Наша миссия — улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними.

Eastman Kodak
Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении

McCaw Cellular Communications
Создать надежную беспроводную сеть, которая позволила бы людям, сохраняя свободу передвижений, т.е.передвигаясь по холлу или перемещаясь через континент, осуществлять связь без усилий.

Long John Silver's
Стать лучшей сетью американских ресторанов быстрого обслуживания. Каждому из наших клиентов мы подадим вкуснейшие и здоровые блюда по разумным ценам. У нас вы попробуете и рыбу, и дары моря, и цыпленка. Вас обслужат быстро и с улыбкой.

Compaq Computer
Стать ведущими поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка.

Public Service Company of New Mexico
Наша миссия — работать во благо людям. Мы оказываем нашим заказчикам услуги в области электроэнергии и информации по энергетике с целью наилучшего удовлетворения их нужд.

Планируемые цели могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными. Первые направлены на немедленное получение желаемых результатов, вторые — заставляют задуматься над тем, что необходимо предпринять сейчас, чтобы укрепить положение фирмы и улучшить показатели работы в долгосрочной перспективе. Как правило, когда предстоит выбор между достижением долгосрочных или краткосрочных целей, преимущество должны иметь долгосрочные цели. Очень в редких случаях компания процветает, если ее менеджер ставит под удар будущее фирмы ради сегодняшнего благополучия.

Каждый руководитель должен поставить перед собой определенную цель. Каждое подразделение фирмы должно иметь отдельные задачи для достижения общей цели компании. Когда общая цель фирмы разбита на несколько конкретных задач для каждого подразделения и нижестоящие менеджеры ответственны за их выполнение, появляется общая заинтересованность в результатах работы. В идеале фирма должна представлять собой единую команду, где каждое подразделение делает все возможное для достижения результатов в своей сфере, тем самым помогая компании выполнить поставленные перед ней задачи и реализовать стратегическое видение.

Существуют два типа целей: финансовые и стратегические. *Финансовые цели* обязательны, так как при нехватке финансовых

> Достижение определенных стратегических целей не менее важно, чем достижение определенных финансовых показателей.

средств компания может остаться без ресурсов, необходимых ей для роста и процветания. *Стратегические цели* направлены на укрепление конкурентных позиций компании на рынке. Финансовые цели предполагают увеличение таких показателей, как объем прибыли, отдача от инвестиций, приток наличности, размеры займов и дивидендов. Стратегические цели относятся к конкурентоспособности фирмы и направлены на обеспечение более высоких темпов роста, чем в среднем по отрасли, на увеличение доли рынка, на улучшение качества продукции и предоставляемых услуг по сравнению с конкурентами, на достижение низкого уровня издержек, на улучшение репутации фирмы. Проникновение на зарубежные рынки, использование передовых технологий и развитие различных возможностей роста также являются стратегическими целями. Таким образом, при определении целей надо иметь в виду не только достижение хороших финансовых показателей, но и долгосрочное развитие бизнеса и действия по усилению конкурентоспособности фирмы.

В иллюстрации 1.2 представлены стратегические и финансовые цели некоторых известных компаний.

Иллюстрация 1.2

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ФИНАНСОВЫЕ ЦЕЛИ НЕКОТОРЫХ ИЗВЕСТНЫХ ФИРМ

NationsBank

Создать компанию № 1 по оказанию финансовых услуг в США.

Ford Motor Company

Удовлетворять наших клиентов, производя качественные легковые автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время вывода новых моделей на рынок, улучшая производительность всех наших заводов и совершенствуя процессы производства, налаживая контакты со служащими нашей фирмы, а также с профсоюзами, дилерами и поставщиками.

Exxon

Обеспечить нашим акционерам сохранность их инвестиций и растущие доходы.

Alcan Aluminum

Стать производителем алюминия с наименьшими издержками и превысить показатель средней доходности акций промышленных предприятий Standard and Poor.

General Electric
Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйдя на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности.

Apple Computer
Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей.

Atlas Corporation
Стать предприятием средних размеров с низкими издержками и производить (добывать) на 125 000 унций золота в год больше, создавая золотой запас в 1 500 000 унций.

Quaker Oats Company
Достигнуть доходности по акциям в 20% и выше, среднего роста прибыли в 5% или выше; стать ведущим маркетологом крупных торговых марок потребительских товаров и повышать доходность компаний с низким уровнем прибыли или избавляться от них.

Создание стратегии

Реализуя стратегию фирмы, менеджер сталкивается с проблемой, как достичь намеченных результатов в условиях внутрифирменной ситуации и ее перспектив. Цели — это результаты, а стратегия означает их достижение. Действительно, стратегия — это инструмент менеджера для выполнения определенных задач, как стратегических так и финансовых. Чтобы определить стратегию, необходимо изучить внутреннее состояние фирмы и внешние факторы. Только четко представляя положение своей компании на рынке, учитывая особенности рынка, менеджер может лучше определить стратегию, способствующую достижению намеченных целей и финансовых результатов. Почему? Потому что неправильная оценка ситуации повышает риск неверной разработки стратегических действий.

> Стратегия фирмы состоит из действий и подходов управленческого персонала к достижению заданных показателей деятельности.

> Стратегия одновременно является проактивной (направленной) и реактивной (адаптирующейся).

Стратегия компании, как правило, состоит из: 1) продуманных целенаправленных действий и 2) реакции на непредвиденное раз-

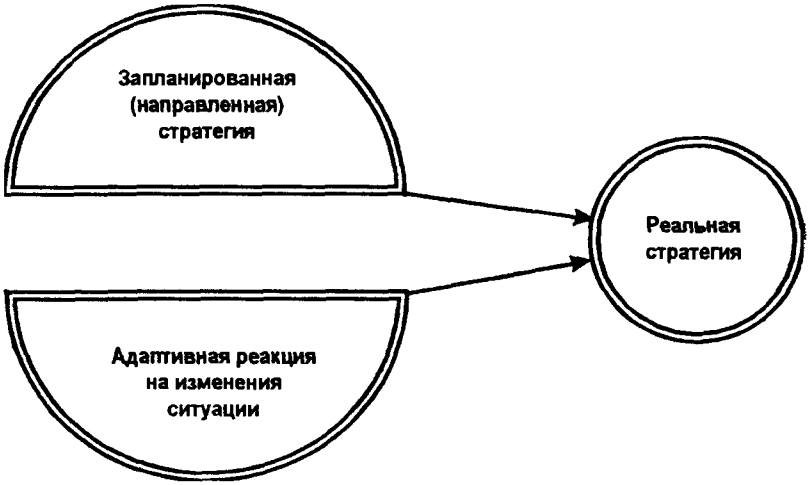


Рис. 1.2. **Реальная стратегия компании, состоящая из двух частей — запланированной и случайной**

витие событий и на усилившуюся конкурентную борьбу. Как показано на рис. 1.2, стратегия — это не только то, что менеджер старательно придумал заранее и намерен предпринять для осуществления какого-либо грандиозного стратегического плана. Обстановка постоянно изменяется, будь то важное открытие в области технологии, успешный вывод конкурентом на рынок нового товара, новая государственная регламентация и политика, расширение интересов покупателей в той или иной области и т. д. Всегда остается определенная степень неуверенности в будущем, и менеджер не может предусмотреть все стратегические действия заранее и следовать этим намеченным маршрутом, не внося изменений.

Таким образом, стратегия компании состоит из запланированных действий (намеченная стратегия) и необходимых поправок в случае непредвиденных обстоятельств (незапланированные стратегические решения). Следовательно, стратегию лучше всего рассматривать как комбинацию из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции на поле конкурентной борьбы. Задача составления стратегии включает в себя разработку плана действий или намеченной стратегии и их адаптирование к изменяющейся ситуации. Текущая стратегия компании составляется

менеджером с учетом событий, происходящих как внутри, так и за пределами фирмы.

Стратегия и предпринимательство. Для разработки стратегии необходимо иметь талант предпринимателя и стратегический образ мышления. Менеджер должен постараться, чтобы его стратегия в максимальной степени учитывала события, происходящие за пределами фирмы, в частности изменение вкусов покупателей, последние действия конкурентов, возможности и опасности рынка, только что появившиеся новые условия ведения бизнеса. Стратегия компании сможет адекватно реагировать на изменения внешней среды только в том случае, если менеджер проявит свой предпринимательский талант, изучая рыночные тенденции, беседуя с клиентами, увеличивая конкурентоспособность фирмы, направляя деятельность фирмы в зависимости от ситуации. Таким образом, умение разрабатывать стратегии напрямую зависит от предпринимательского таланта. Одно не может существовать без другого.

> Создание стратегии — это в первую очередь предпринимательская деятельность, которой присущи азарт и риск.

Компания может столкнуться с двумя опасностями, если ее менеджеры не наделены данными способностями. Первая — это устаревшая стратегия. Чем быстрее меняется ситуация на рынке, тем в большей степени успех зависит от умения менеджера проводить динамику чередующихся условий и вносить стратегические поправки. Основываться на уравновешенных стратегических трендах более рискованно, чем вносить изменения. Стратегии, которые все дальше и дальше уходят от рыночных реалий, приведут компанию к краху.

> Хороший разработчик стратегии больше ориентирован на изменения внешней среды, чем на изучение внутренних проблем фирмы.

Вторая опасность — образ мышления улитки, направленный внутрь фирмы. Менеджеры, не обладающие в достаточной мере предпринимательскими навыками, обычно не любят рисковать и сильно колеблются, переходя на новый стратегический курс в период, когда применяемая до этого стратегия приносила приемлемые результаты. Они поверхностно изучают рыночные тенденции и редко прислушиваются к мнению клиентов. Чаще всего они игнорируют события, происходящие за пределами

фирмы, считая их незначительными (мы не думали, что это действительно нас коснется), или же исследуют их слишком дотошно, прежде чем что-либо предпринять. Будучи вполне удовлетворены текущей стратегией, менеджеры концентрируют свою энергию и внимание на решении внутренних проблем: организационных процессах и процедурах, отчетах и крайних сроках, политике компании, кадровых вопросах. Соответственно стратегические действия, предпринимаемые менеджерами, ориентированы на внутренние проблемы фирмы и разрабатываются в соответствии с традиционными подходами, что вполне устраивает внутренние политические коалиции и безопасно как в организационном отношении, так и с точки зрения карьеры. Стратегии, разработанные «изнутри», не полностью оторваны от отрасли, где работает фирма, и от конкурентной борьбы, но нельзя сказать также то, что они учитывают тенденции рынка и запросы клиентов. Более того, решение внешних проблем часто приносится в жертву урегулированию внутренних споров. Чем слабее предпринимательский талант менеджера, тем выше вероятность применения именно такой стратегии, в результате его снижается конкурентоспособность фирмы и ее способность удовлетворять требования клиентов.

Хорошим барометром предпринимательских навыков менеджера является его реакция на новые стратегические возможности, то, как он воспринимает инновации других компаний, его действия по улучшению работы организации. Менеджеры, наделенные талантом предпринимательства, обычно являются первопроходцами, быстро воспринимают все новшества. Они берут на себя определенную долю риска и инициируют кардинально новые стратегии. В отличие от них те, кто придерживается стратегии «изнутри», боятся риска, плохо реагируют на какие-либо изменения, слишком уверенные в своей формуле надеются избежать всех ошибок, которые, по их мнению, совершают первопроходцы. Подобные менеджеры предпочитают минимальные изменения стратегии глобальным стратегическим преобразованиям.

Всем менеджерам, не только управляющим высшего звена, необходимо вносить элемент предпринимательства при разработке стратегии. Предпринимательский талант проявляется тогда, когда менеджер для того, чтобы сократить время на ответы по телефону на 25%, вкладывает 15 000 долл. с целью снабдить

все грузовики компании по оказанию услуг переносными телефонами, и тогда, когда менеджер склада определяет цель, уменьшить количество ошибок при выполнении заказа с уровня одной ошибки на 100 заказов до уровня одной ошибки на 100 000 заказов. Менеджер по продажам использует стратегическое предпринимательство, когда снижает цену товара на 5%, осуществляя специальную сбытовую политику, направленную на устранение конкурентов. Руководитель производства проявляет свой предпринимательский талант, когда по низкой цене покупает часть оборудования в Южной Корее, вместо того, чтобы с большими издержками производить его в своей стране.

Стратегия компании динамична и обновляется по мере развития компании. Объекты изменений всегда появляются тогда, когда менеджер видит пути улучшения стратегии или необходимость привести в соответствие существующую стратегию новым рыночным условиям

Стратегия компании будет адекватно отражать тенденцию рынка и предпочтение клиентов только в том случае, если менеджеры всей компании, разрабатывающие стратегию, обладают предпринимательским талантом, стремятся максимально удовлетворить требования клиентов и добиться значительных конкурентных преимуществ на рынке.

Почему стратегии компании развиваются? Корректировка стратегии компании вначале в одном отделе или функциональной области, а затем и в другой, вполне нормальна. Иногда небольшие изменения в стратегии просто необходимы. Когда конкуренты делают значительный шаг вперед, когда осуществляется технологический прорыв или возникает кризис, менеджеры вынуждены вносить в кратчайшие сроки радикальные изменения в стратегию. Так как стратегические шаги и новые подходы являются необходимой частью любого бизнеса, стратегия формируется постепенно, а затем реформируется, когда число изменений начинает увеличиваться, т.е. количество должно перейти в качество. Текущая стратегия типично представляет собой некую смесь подходов должностных лиц компании, новых действий и потенциальных шагов в стадии планирования. За исключением кризисных ситуаций, при которых многие стратегические шаги зачастую делаются быстро (формирование новой стратегии осуществляется практически на следующий день), и начинаний компании в других сферах деятельности (когда стратегия существует в форме планов и намерений),

ключевые элементы стратегии обычно появляются на свет совершенно разрозненно по мере развития компании.

Редко стратегия компаний настолько хорошо продумана и составлена на долгосрочную перспективу, что может реально выдержать проверку временем. Даже лучшие бизнес-планы должны предусматривать приспособление к изменяющимся условиям рынка, запросам клиента и его предпочтениям, стратегическому маневрированию конкурентов, возникающим новым возможностям и опасениям, непредвиденным событиям. Необходим постоянный свежий взгляд на то, как улучшить стратегию. Вот почему разработка стратегии — динамический процесс, и менеджер должен переоценивать ситуацию регулярно, пересматривая и обновляя стратегию, когда необходимо.

Однако, когда ситуация изменяется настолько быстро и фундаментально, что бизнес-план отстает от нее каждые несколько месяцев, именно менеджеры виноваты в слабом стратегическом анализе и планировании.

Небольшие изменения стратегии необходимы от случая к случаю, особенно в кризисных ситуациях, но они не могут осуществляться слишком часто без возникновения организационной путаницы и определенного отрицательного эффекта. Хорошо продуманная стратегия обычно живет несколько лет, требуя лишь незначительных изменений для приспособления стратегии к изменяющимся условиям.

Из чего состоит стратегия компаний? Стратегия компании состоит из множества ответов на вопрос "как": как развито дело? как удовлетворить своих клиентов? как обогнать конкурентов? как ответить на изменяющиеся рыночные условия? как управлять отдельным функциональным звеном предприятия? как достичь стратегических и финансовых целей? Вопрос "как" в стратегии специфичен для различных компаний и связан исключительно с ситуацией в компании и целями ее деятельности. В мире бизнеса у фирм имеется большая степень свободы выбора стратегии. Они могут диверсифицировать свою деятельность в различных пределах: в широком или узком смыслах, в связанные или несвязанные отрасли, посредством создания совместных предприятий и приобретения других компаний, стратегических альянсов или открытия новых направлений деятельности. Даже когда компания принимает решение сконцентрироваться на одном виде деятельности, существующие рыночные условия

Рис. 1.3. **Элементы стратегии компании**

обычно предлагают достаточно свободы для принятия решения, чтобы избежать точного копирования стратегий конкурентов. Некоторые компании следуют стратегии лидерства по издержкам, другие заостряют внимание на различных более привлекательных для клиента сочетаниях многочисленных свойств товаров/услуг, а третьи выбирают обслуживание особых запросов узкого круга покупателей. Поэтому содержание описания стратегии компании должно в большей степени наводить на размышления, чем быть застывшей формулой.

Стратегии компании частично видны, а частично скрыты от постороннего взгляда.

Рис. 1.3 показывает действия и подходы, отражающие общую стратегию компании. Так как многие из них видны со стороны, большая часть стратегии компании может быть определена исходя из ее действий и организационных заявлений. Но существует и определенная часть стратегии, которая скрыта от окружающих, — это те шаги, которые менеджеры только рассматривают. Менеджеры зачастую предпочитают не оглашать определенные элементы своей стратегии до нужного момента.

Для лучшего понимания содержания стратегий компании рассмотрим обзор стратегии компании McDonald's, приведенный в иллюстрации 1.3.

Иллюстрация 1.3

СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ MCDONALD'S

В 1993 г. Макдональдс был лидером среди предприятий общественного питания на мировом рынке, имея известную торговую марку и широкую сеть ресторанов с совокупными продажами в 22 млрд долл. Две трети из 13 000 ресторанов работают на условиях франчайзинга под руководством 3750 собственников/операторов во всем мире. Продажи росли в среднем на 8% в США и на 20% за пределами Америки за последние 10 лет.

Разработки компании в области производства качественного питания, технологического оборудования, маркетинговых и обучающих программ, систем управления и снабжения стали стандартами отрасли во всем мире. Стратегическими приоритетами компании были: постоянный рост, обеспечение исключительного внимания клиенту, поддержка репутации умелого и качественного производителя, большой объем производства и продвижение торговой марки Макдональдс на мировом рынке. Стратегия Макдональдс состояла из следующих основных элементов:

Стратегия роста

- Создавать 700—900 дополнительных ресторанов ежегодно, часть собственных и часть на условиях франчайзинга, причем две трети ресторанов должны открываться за пределами США.
- Обеспечивать более частые визиты клиентов за счет дополнения к завтраку и обеду специального меню, за счет низких цен и использования принципа дополнительной выгоды[1].

Стратегия франчайзинга

- Осуществление строгого отбора в предоставлении франшиз (подход Макдональдса к выдаче франшиз состоял в том, что право работать под маркой McDonald's получали высокоталантливые и убежденные предприниматели с незапятнанной деловой репутацией. Они проходили стажировку непосредственно в компании Макдональдс с целью повышения их деловой активности. Франшизы не выдавались корпорациям, товариществам и пассивным инвесторам).

Стратегия строительства и размещения ресторанов

- Размещать рестораны только на территории, удобной для посетителей и обеспечивающей долговременный потенциальный рост объема продаж (компания использовала достаточно сложную технику выбора территории для обеспечения наилучшего размещения. В США компания наряду с традиционным размещением своих заведений в городах и пригородах находила рынки сбыта на мелкооптовых базах, в крупных аэропортах, госпиталях, университетах. За пределами США стратегия компании по размещению ресторанов предусматривала обеспечение строительства первого ресторана в центре городов, затем строились открытые, произвольно размещенные рестораны за пределами центра города в легкодоступных для клиентов местах. Там, где не практиковалась продажа земли, Макдональдс использовал долгосрочную аренду).
- Сокращать стоимость земли и строительства за счет использования высокоэффективных строительных технологий и решений, больших закупок оборудования и материалов, используя свою систему работы на мировом рынке. Одно из наиболее удачных решений компании было: ресторан в два раза меньше традиционного размера, требующий меньшей территории и дешевле на 25%, обеспечивает примерно традиционный объем продаж).
- Использовать стандартные проектные решения, позволяющие соорудить привлекательные изнутри и снаружи конструкции и обеспечивающие свободную парковку и создание игровых площадок для детей.

Ассортиментная стратегия

- Предлагать ограниченный набор блюд
- Расширить продуктовый ряд за счет новых категорий быстроприготовляемой пищи (цыплята, мексиканская кухня, пицца и т.д.), а также включать больше позиций в меню для клиентов, заботящихся о своем здоровье[2]

---

[1] Принцип дополнительной выгоды предусматривает получение большего объема услуг за меньшую цену. Например, чизбургер стоит 6 долл., а двойной чизбургер — 9 долл. — *Примеч. научн. ред.*

[2] Имеется в виду экологически чистая пища, обезжиренная пища с пониженным содержанием вредных для человека веществ и т.д. — *Примеч. научн. ред.*

- Осуществлять серьезную проверку компонентов продукции с целью обеспечения высокого качества и достаточной привлекательности для клиента до запуска новых товаров в массовое производство.

Производственная стратегия

- Устанавливать строгие требования (стандарты) к товару, прямо связанные с технологией производства и работой ресторана (особенно при приготовлении пищи, чистоте помещений, а также осуществлять дружелюбное и честное кассовое обслуживание клиентов). Строить свои отношения с поставщиками на взаимовыгодной производственной основе, чтобы быть уверенным в поставке продуктов высочайшего качества. (В основном Макдональдс не поставляет пищу, упаковку или ресторанное оборудование, а дает возможность поставщикам решать, где и от кого данные товарные позиции могут быть закуплены.)
- Разрабатывать оборудование и производственные системы, которые позволяли бы улучшить возможность обслуживания более горячей и хорошо проверенной пищей, быстрее и с большей аккуратностью.

Стратегия продвижения товаров

- Укреплять имидж компании Макдональдс в областях качества, обслуживания, экологической чистоты и всеобъемлющей выгоды для клиентов, используя средства массовой информации для рекламы и стимулирование системы сбыта на основе выплаты вознаграждений в виде процентов от годового объема продаж каждого ресторана.
- Продолжать использовать разумные цены и дополнительные выгоды для обеспечения постоянного потока клиентов.
- Использовать имя Рональд Макдональдс для создания более привлекательного образа среди детей и приставки Мак для усиления связи позиций меню и компании Макдональдс.

Стратегия подбора и подготовки персонала

- Предлагать ставки заработной платы, справедливые и не дискриминационные в каждом предприятии; учить искусству работать; поощрять как индивидуальную работу, так и работу в команде; предлагать возможность служебного роста.
- Найм на работу служащих, обладающих хорошими производственными навыками и честностью, и обучение их работе на пользу клиентам.
- Обеспечить тщательную подготовку персонала, чтобы максимально удовлетворять требования клиентов и расширять бизнес в сфере быстро приготовленной пищи за счет франчайзинга, подготовки управляющих и помощников управляющих ресторанами. (Инструкторы "Университета Гамбургер" в четырех студенческих городах штата Иллинойс, Германии, Англии и Японии в 1992 г. подготовили более 3000 студентов для работы на 20 языках).

Социальная стратегия

- Разработка в социальной сфере поддерживающих образовательных программ для работающих студентов; дома Рональда Макдональдса (в конце 1992 г. действовало 150 домов в 9 странах, обеспечивающих временное проживание семей вблизи от больниц, где их дети, имеющие серьезные заболевания, проходили лечение); учет разнообразных и добровольных мотивов для работы, подтвержденных действиями; предоставление франшиз несовершеннолетним (в США самая большая и наиболее успешная группа несовершеннолетних предпринимателей имела франшизы от Макдо-

нальдса), вторичная переработка отходов (программа Макдональдса по регенерации отходов завоевала национальные награды США), обеспечение клиентов полезной информацией о товарах компании Макдональдс.

Источник: годовой отчет компании.

Стратегия и стратегические планы. Разработка стратегического видения и миссии компании, установление целей и выбор стратегии — главные задачи по выбору направления развития компании. Они планируют, в каком направлении движется организация, ее кратко- и долгосрочные цели, а также те шаги и действия, которые будут предприниматься в достижении намеченных результатов. Все это вместе составляет **стратегический план**. В некоторых компаниях, особенно крупных корпорациях, документ, содержащий стратегический план на будущий год, подготавливается и распространяется среди менеджеров и персонала (хотя некоторые положения могут быть опущены или представлены в общем виде, чтобы не раскрывать некоторые шаги до того как они будут сделаны). В других компаниях стратегический план не распространяется среди персонала и существует в виде согласованных мнений и обязательств менеджеров по вопросам, куда двигаться и что предпринимать. Организационные цели — часть стратегического плана, которые зачастую подробно расшифровываются и доводятся до работников и менеджеров.

Однако годовые стратегические планы редко содержат в себе все стратегические события, которые будут иметь место в ближайший год. Непредвиденные события, неожиданные возможности или угрозы, а также постоянный поток новых предложений заставляют менеджеров изменять спланированные действия и принимать внеплановые меры. Нельзя откладывать изменения стратегии до тех пор, пока не придет время работать над стратегическим планом следующего года. Стратегические планы, принятые с запозданием и вовремя не скорректированные, не имеют никакого смысла. Те менеджеры, которые ограничивают принятие стратегических решений регулярным циклом планирования (когда невозможно избежать подготовки плана), имеют неправильное представление о том, каковы их обязанности по принятию решений. Составление стратегий лишь раз в год по причине того, что это нужно делать, ставит под сомнение успех принимаемых управленческих решений.

Реализация стратегии

Задача реализации стратегии состоит в понимании того, что необходимо сделать, чтобы стратегия работала и были соблюдены намеченные сроки ее исполнения. Другими словами, искусство здесь состоит в правильной оценке действий по определению места стратегии, ее профессионального исполнения и получения хороших результатов. Работа по реализации стратегии первоначально относится к сфере административных задач, которая включает в себя следующие основные моменты:

- создание организационных возможностей для успешного выполнения стратегии;
- управление бюджетом с целью выгодного размещения средств;
- определение политики фирмы, обеспечивающей реализацию стратегии;
- мотивацию служащих для более эффективной работы; при необходимости видоизменение их обязанностей и характера работы с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;
- увязывание размеров вознаграждения с достижением намеченных результатов;
- создание благоприятной атмосферы внутри компании для успешного выполнения намеченной цели;
- создание внутренних условий, обеспечивающих персоналу компании условия для ежедневного эффективного исполнения своих стратегических ролей;
- использование самого передового опыта для постоянного улучшения работы;
- обеспечение внутреннего руководства, необходимого для продвижения по пути реализации стратегии и контроля за тем, как стратегия должна быть выполнена.

Цель руководства состоит в создании системы оценки соответствия между тем, как выполнена работа, и тем, что необходимо для эффективной реализации стратегии. Качество разработки системы определяет качество реализации стратегии. Наиболее важные зависимости — между стратегией и организационными способностями, между стратегией и размером вознаграждения, между стратегией и внутренней политикой, обеспечивающей проведение работ, между стратегией и корпоративной культурой (последнее возникает на основе существующих у сотрудников ценностей и убеждений, кор-

поративного подхода к управлению персоналом, устоявшихся взглядов, производственного опыта и образа мышления).

Соответствие между организацией работы внутри компании и тем, что позволяет эффективно реализовать стратегию, делает компанию единым целым перед началом осуществления своих планов.

Задача осуществления стратегии является наиболее сложной и трудоемкой частью стратегического управления. Эта задача проходит практически через все уровни управления и должна быть учтена в большинстве подразделений компании. Конкретное осуществление стратегии начинается с тщательного анализа того, что компания должна сделать иначе и лучше для успешного выполнения стратегического плана. Каждый менеджер обязан подумать над вопросом: "Что нужно сделать на моем участке, чтобы внести свой вклад в выполнение общей стратегии, и как я могу это сделать наилучшим образом?"

Как необходимо изменить внутреннюю политику, чтобы эффективно осуществлять стратегию компании, зависит от степени стратегических изменений и от того, насколько отклоняется внутренняя политика от требований стратегии и как хорошо стратегия согласуется с существующей корпоративной культурой. Как только необходимые изменения и соответствующие действия обозначены, менеджеры должны контролировать все аспекты выполнения стратегии, а также оказывать достаточное давление для превращения намеченных целей в конкретные результаты. В зависимости от объема внутренних изменений для полного выполнения стратегии может потребоваться от нескольких месяцев до нескольких лет.

> Осуществление стратегии — комплекс действий, способствующих повышению деловой активности в организационной и финансовой сферах, разработке политики фирмы, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала, руководству всем, что направлено на достижение намеченных результатов.

Оценка деятельности, анализ новых направлений, внесение коррективов

Все четыре предыдущие задачи пересматриваются не один раз. Постоянное появление новых обстоятельств вынуждает вносить

коррективы. Долгосрочное направление развития может быть изменено, деятельность компании переориентирована, задачи управления, с точки зрения будущего компании, могут быть пересмотрены. В зависимости от прошлого опыта и будущих перспектив цели деятельности компании могут быть изменены. Изменение прогноза развития компании, новые цели, колебания на рынке влекут за собой корректировку стратегии.

> Предназначение фирмы, цели, стратегия или подход к осуществлению стратегии не должны быть окончательными. Оценка работы, анализ изменений, корректировка стратегии — естественные и необходимые составляющие процесса стратегического управления.

Поиск путей более успешного осуществления стратегии — постоянен. В силу того, что некоторые аспекты реализации стратегии не срабатывают, как предполагалось, необходимо вносить коррективы. Движение по пути прогресса обычно не бывает простым — быстрее в одних областях и медленнее в других. Некоторые задачи выполняются легко, другие наоборот. Осуществление стратегии начинается с объединения различных решений и действий руководства по организации работы отдельных групп и каждого персонально. Пересмотр бюджета, изменение политики, реорганизация, изменение персонала, улучшение корпоративной культуры, пересмотр системы заработной платы, изменение технологии и производственного процесса — все это является типичными действиями менеджеров, позволяющими улучшить стратегическую работу.

Почему стратегический менеджмент — непрерывный процесс

Каждая из пяти задач стратегического управления требует постоянного анализа и решения: продолжать ли работу в заданном направлении или вносить изменения. Менеджер не может позволить себе отвлечься от стратегических задач. В процессе стратегического управления ничто не является окончательным и все предварительные действия претерпевают изменения в зависимо-

сти от трансформации окружающей среды или появления новых возможностей, способных улучшить стратегию. Стратегический менеджмент — процесс, находящийся в постоянном движении. Изменение обстановки как внутри организации, так и вне ее, или все вместе требует соответствующих коррективов стратегии, поэтому процесс стратегического управления (см. рис. 1.1) представляет собой замкнутый цикл.

Задача оценки деятельности и принятия коррективов является одновременно концом и началом цикла стратегического менеджмента. Ход внешних и внутренних событий рано или поздно вынуждает пересматривать предназначение компании, цели деятельности, стратегию и процесс её осуществления. Задача менеджмента — находить пути для улучшения существующей стратегии и следить за тем, как она выполняется.

Корректировки обычно затрагивают частности, но иногда возникает необходимость пересмотра основной стратегии под влиянием значительных внешних перемен или резкого ухудшения финансового состояния компании. Менеджеры должны чутко реагировать на изменение ситуации, чтобы определить, когда необходимо вносить соответствующие изменения в стратегии, а когда — нет. Это их обязанность — следить за тем, "откуда дует ветер", определять необходимость изменения ситуации на ранней стадии и реагировать на это соответствующим образом.

Характеристика процесса стратегического управления

Во-первых, хотя развитие самой компании, определение целей, формирование стратегии, осуществление стратегического плана с оценкой деятельности и составляют суть стратегического менеджмента, на самом деле эти пять задач не являются чем-то изолированным, а достаточно тесно взаимосвязаны. Существует весьма сильное взаимодействие между данными задачами. Например, предположение о том, какие действия предпринять, затрагивает вопрос по поводу того, возможно ли и каким образом успешно осуществлять стратегию. Вопросы о миссии компании тесно связаны с определением целей, которые необходимо достигнуть (оба пункта включают приоритеты деятельности компании). При установлении смелых, но реальных целей ме-

неджерам необходимо принимать во внимание как показатели текущей деятельности, так и наличие стратегических выборов, способных повысить рентабельность компании. Принятие решения по поводу стратегии может быть затруднено рассуждениями о путях долгосрочного развития и тем, насколько занижены или завышены эти цели. Действительно, перечисленные задачи определения назначения компании, установления целей, выработки стратегии необходимо рассматривать интегрированно в одном блоке, а не индивидуально.

Во-вторых, пять задач стратегического менеджмента осуществляются не изолированно. Они выполняются наряду с другими повседневными обязанностями менеджеров — контролем за ежедневными операциями, разрешением кризисных ситуаций, посещением собраний, приготовлением отчетов, решением проблем сотрудников, а также выполнением дополнительных обязанностей и общественных поручений. Поэтому, хотя обязанности по управлению стратегией и являются важнейшей функцией менеджмента, далеко не все менеджеры несут за это ответственность.

В-третьих, разработка и реализация стратегии — процесс трудоемкий и требует от менеджеров различных затрат. Обстановка в компании зачастую не развивается по намеченному пути. События, вынуждающие переосмыслить стратегию, могут возникать быстро, постепенно или в очень быстрой последовательности. Суть этих событий, приведших к изменению стратегии, не всегда может быть определена достаточно легко. Следовательно, менеджерам в зависимости от обстоятельств требуется различное время для рассмотрения вопросов, связанных со стратегией и принятием решений. На самом же деле менеджеры достаточно квалифицированны для того, чтобы решить, когда необходимо изменить стратегию и что для этого нужно сделать.

> Стратегическое управление — это процесс; границы между пятью задачами являются чисто концептуальными, а отнюдь не реальными.

И наконец, *в-четвертых*, потребность постоянно уделять достаточно времени стратегическому менеджменту продиктована необходимостью совершенствования стратегии и методов ее осуществления, максимизации вклада каждого сотрудника в повышение эффективности и качества стратегии. Обычно менеджеры тратят много сил на улучшение

составляющих текущей стратегии, что лучше чем разрабатывать и проводить в жизнь радикальные изменения в работе компании. Чрезмерные изменения стратегии могут негативно сказаться на сотрудниках, привести в замешательство покупателей. Как правило, в этом нет необходимости. Можно добиться значительных успехов, улучшая выполнение существующей стратегии. Упорство в совершенствовании правильной стратегии является зачастую залогом ее успешного осуществления.

Кто выполняет пять задач стратегического управления

Исполнительный директор на фирме, как капитан корабля, является самым влиятельным и ответственным менеджером по стратегии. Должность исполнительного директора предусматривает выполнение функций главного постановщика задач, разработчика целей, а также определение стратегии и путей её достижения для всего предприятия. Окончательная ответственность за руководство разработкой и реализацией стратегического плана для всей организации лежит на исполнительном директоре, даже в том случае, когда многие другие менеджеры связаны с этим процессом. Проблемы, которые он считает стратегически важными, становятся стратегическими для компании. Обычно исполнительный директор персонально принимает решение об одобрении серьезных стратегических решений и действий.

Вице-президенты по производству, маркетингу, финансам, кадрам и другие функциональные руководители тоже несут ответственность за разработку и осуществление стратегии. Обычно вице-президент по производству контролирует производственную стратегию, вице-президент по маркетингу направляет усилия по исполнению маркетинговой стратегии, вице-президент по финансам отвечает за финансовую стратегию и т.д. Функциональные руководители, как правило, принимают деятельное участие и в предложении, и в развитии ключевых направлений общей стратегии; работая вместе с исполнительным директором и добиваясь выработки консенсуса, они повышают эффективность отдельных

частей стратегического плана. Только в очень маленьких, руководимых одним менеджером компаниях задача разработки и реализации стратегии является его собственной прерогативой.

Однако создание и исполнение стратегических планов не является исключительной компетенцией исполнительного директора, вице-президентов, собственников компаний. Каждая важная структурная единица компании — производственное отделение, отдел предприятия, завод или региональное бюро — обычно играет лидирующую или вспомогательную роль в разработке стратегического (игрового) плана.

Каждый менеджер разрабатывает и следит за выполнением стратегии в рамках подотчетной ему области.

Все менеджеры участвуют в процессе разработки и осуществления стратегии.

Хотя управляющие низших звеньев в иерархии структуры управления решают узкие, более специфические задачи по разработке и реализации стратегии, чем руководители высшего звена, каждый менеджер определяет и реализует стратегию на подотчетном ему участке.

Одной из основных причин, обусловливающих участие руководителей среднего и низового звена управления в разработке и исполнении стратегии, является тот факт, что, чем более разбросанной в пространстве и диверсифицированной является деятельность компании, тем труднее становится для небольшого числа управляющих высшего звена заниматься всем необходимым для нее стратегическим планированием. Менеджеры корпоративного уровня не могут знать всех тонкостей работы на местах в различных географических точках и предприятиях достаточно хорошо, чтобы составлять для них стратегические планы.

Это общая практика для руководителей высшего звена передавать часть ответственности за разработку стратегии по ступеням управленческой иерархии тем, кто руководит подразделениями на местах и где специфические стратегические задачи должны быть выполнены. Такая передача ведущей роли в разработке стратегии менеджерам, которые будут непосредственно вовлечены в ее исполнение, позволяет установить ответственность за успех или неудачу этой стратегии. Если руководители, претворяющие в жизнь стратегические планы, сами их и разрабатывают, то в случае недостижения намеченных целей им труднее найти оправда-

ние или обвинить в этом кого-то еще. Так как они непосредственно участвуют в развитии стратегии и пытаются осуществить её на практике, то они должны иметь средства и возможности для создания условий для эффективной реализации стратегии.

В диверсифицированных компаниях, где требуется управлять несколькими различными отраслями, обычно существует четыре определенных уровня менеджеров по стратегии.

- Исполнительный директор или другой руководитель высшего звена управления, который несет главную ответственность и осуществляет личное руководство принятием крупных стратегических решений, охватывающих всю корпорацию, а также все виды деятельности, которыми она занимается.
- Менеджеры, несущие ответственность за прибыли или убытки отдельных производственных подразделений, которым передается главная роль в определении и исполнении стратегических планов для этих структурных единиц.
- Функциональные, региональные менеджеры в рамках данного производственного подразделения, которые напрямую руководят отдельным направлением деятельности предприятия (производство, маркетинг и сбыт, финансы НИОКР, персонал), и их задачей является обеспечение единой стратегии для организационных единиц и принятие стратегических решений в своей области.
- Менеджеры основных оперативных подразделений и региональных отделов (предприятия, региональные отделы продаж, местные бюро), которые несут главную ответственность за развитие деталей стратегических планов в своей подотчетной сфере и за проведение в жизнь общего стратегического плана на низовом уровне.

Для предприятий, занимающихся только одним видом деятельности, необходимы не более трех из этих уровней (стратегические менеджеры на высшем уровне, менеджеры по стратегии на функциональном уровне и менеджеры по стратегии на оперативном уровне). В большой одноотраслевой компании команда менеджеров по стратегии состоит из исполнительного директора, который является главным руководителем работ по определению стратегии и отвечает и за саму стратегию, и за ее проведение в жизнь; функциональных вице-президентов (по НИОКР, производству, маркетингу, финансам, кадрам и т.п.) и всех ме-

неджеров оперативных подразделений, т.е. различных заводов, отделов продаж, сбытовых центров и обеспечивающих подразделений, которые связаны с расширением видов деятельности, выполняемых компанией. Однако в частных компаниях, товариществах и предприятиях, управляемых владельцами, обычно существуют один или два менеджера по стратегии, поскольку в мелкомасштабном предприятии вся деятельность по разработке и осуществлению стратегии может быть сосредоточена в руках лишь небольшого количества руководителей.

Управленческая деятельность по разработке и исполнению стратегии нередко встречается также и в некоммерческих организациях. В правительстве всей федерации или штата главы местных, областных и региональных представительств власти выступают в качестве менеджеров по стратегии, реагируя на запросы избирателей и проблемы, возникающие на вверенной территории (главе администрации в Портланде, возможно, потребуется несколько иная стратегия, чем его коллеге в Орландо). В муниципалитете руководители различных отделов (пожарного, полиции, канализации и водоснабжения, садово-паркового хозяйства, оздоровительного и т.д.) также являются менеджерами по стратегии, поскольку они осуществляют оперативное руководство работой своих отделов и таким образом могут влиять на цели этих отделов, формирование стратегии, на то, как достичь этих целей, и на то, как выполнять эту стратегию.

Таким образом, управленческая работа по определению и проведению в жизнь стратегий скорее является правилом, чем исключением. Деятельность по созданию и осуществлению стратегии фактически рано или поздно затрагивает любую управленческую работу. Стратегическое управление является основой управления, а не просто тем, с чем имеет дело только высший уровень управления.

Роль и задачи специалистов по стратегическому планированию

Если ведущую роль в разработке и реализации стратегии в рамках подотчетных отраслей играют менеджеры высшего и среднего звена управления, то чем же занимаются специалисты по

планированию стратегии? Существует ли в больших компаниях официально отведенное место для отдела стратегического планирования, в котором работали бы специалисты по планированию и стратегическому анализу? Ответ — да. Роль и задача отдела планирования состоит главным образом в сборе и обработке информации, необходимой для менеджеров по стратегии, создании и дальнейшем управлении системой ежегодного пересмотра стратегии, с помощью которого все менеджеры по стратегии проверяют и вносят корректировки в свои стратегические планы. Отдел по планированию также координирует процесс пересмотра и утверждения стратегических планов, разработанных для различных отделов компании. Специалисты по планированию нужны для помощи менеджерам всех уровней, чтобы выявить стратегические вопросы, которые необходимо сформулировать, и, кроме того, они могут предоставить данные, помогать анализировать состояние отрасли и конкурентных условий, распространять сведения о выполнении компанией намеченной стратегии. Однако не следует обязывать специалистов по планированию принимать стратегические решения, готовить стратегические планы (для исполнения кем-то другим) или давать рекомендации по стратегии, которые лишали бы руководителей главных оперативных структурных единиц их функции разработки и осуществления стратегии.

Принцип стратегического менеджмента. Разработка стратегии не является исключительной функцией специалистов по стратегическому планированию.

Когда специалистов по стратегическому планированию просят выйти за рамки их функций по обеспечению информацией, т.е. фактически составить стратегический план для руководства, может возникнуть одно из двух неблагоприятных последствий. Во-первых, некоторые менеджеры с радостью переложили бы трудные стратегические проблемы на плечи специалистов по планированию, предоставив им возможность разрабатывать стратегию. Специалисты по планированию, не зная ситуации так хорошо, как оперативные менеджеры, имеют меньше возможностей создать работающий план действий и не могут нести ответственность за выполнение рекомендованного плана. Наделяя специалистов по планированию ответственностью за разработку стратегии, а линейных ру-

ководителей — за ее выполнение, становится трудно установить ответственность за плохие результаты. Это также вводит в заблуждение линейных руководителей, давая понять, что им не нужно лично принимать участие в создании стратегии для своих структурных единиц или в поиске стратегических решений проблем в подотчетной им области. Горькая правда заключается в том, что разработка стратегии не является функцией персонала и ее нельзя передать никакому консультативному комитету, состоявшему из нижестоящих руководителей. Во-вторых, когда у линейных руководителей нет четко очерченной подотчетной территории или персональной ответственности за стратегическую программу, предложенную отделом планирования, они принимают ее лишь поверхностно, прилагая немного формальных усилий для её реализации, а затем быстро принимаются за текущие дела, зная, что данный существующий на бумаге стратегический план, состряпанный в отделе планирования, не имеет ничего общего с их собственной программой руководства. Далекий от жизни формальный стратегический план, за который высшее руководство не несет персональной ответственности, обречен в скором времени собирать пыль на полках менеджеров. В результате мало кто из менеджеров воспринимает работу отдела по планированию настолько серьезно, чтобы тщательно следить за ее выполнением, а стратегическое планирование оказывается лишь еще одной бюрократической процедурой.

Любое из этих последствий приводит к тому, что формальные действия по стратегическому планированию становятся неэффективными и приводят к созданию вакуума при разработке стратегии, что в свою очередь заставляет организацию плыть по течению или ведет к разрозненным, нескоординированным стратегическим решениям. Рассогласование усиливается еще потому, что в организации нет четкой направляющей линии и недостаточно хорошо определено направление развития компании. Передача персоналу или консультативным комитетам функций по разработке стратегии для отделений, которые им не подчиняются, ведет к следующим последствиям: 1) эти специалисты не могут нести ответственность, если их рекомендации не дадут желаемого результата, поскольку они не имеют права руководить их исполнением; 2) их рекомендации не могут быть приняты с энтузиазмом к исполнению менеджерами, которым

приходится петь как бы с чужого голоса. Вялая работа последних способна провалить план. Напротив, если вменить в обязанность линейным менеджерам разработку и исполнение стратегических планов для подотчетных им областей, то теперь уже их собственная стратегия и их собственный подход к ее выполнению подвергается проверке на годность к работе. Как следствие, их действия становятся определенными и они обычно находят время и средства выполнить работу по планированию (их ежегодные отчеты о работе и даже их собственная карьера в компании находится в зависимости от успеха или провала плана, от достижения намеченных результатов). Более того, когда руководство разработкой и реализацией стратегии структурного подразделения переложена на плечи руководителя подразделения, очень просто зафиксировать ответственность за результаты и перенести принятие стратегических решений на тот уровень управления, где менеджеры знают, что они должны делать. Менеджеры, которые постоянно принимают неэффективные решения по разработке и реализации стратегии и достижению хороших результатов, должны быть понижены в должности.

Стратегическая роль Совета директоров

Поскольку главную ответственность за разработку и осуществление стратегии несут оперативные управляющие, роль Совета директоров компании в стратегическом планировании заключается в контроле за тем, чтобы стратегическое планирование в целом осуществлялось правильно. Обычно Совет директоров просматривает важнейшие стратегические направления и официально утверждает стратегические планы, представленные высшим руководством. В ходе этой процедуры Совет становится в конечном итоге ответственным за принятую стратегию. Но директора редко могут напрямую заниматься формулированием стратегии. При утверждении стратегии компании и установлении новых направ-

Принцип стратегического менеджмента. Роль Совета директоров в процессе стратегического управления заключается в критической оценке и утверждении стратегических планов, а также при необходимости в разработке или улучшении деталей стратегии.

лений развития непосредственная задача Совета директоров — убедиться, что все предложения достаточно компетентно проанализированы и рассмотрены и что предложенные стратегические меры являются наилучшими из возможных вариантов. Предложения, признанные неприемлемыми, обычно возвращаются для пересмотра руководству. Серьезной задачей Совета является оценка уровня компетенции высшего руководства в вопросе разработки и исполнения стратегии. Совет должен определить, хорошо ли осуществляет исполнительный директор руководство стратегическим планированием (эта оценка — основа для повышения заработной платы и премирования и для решения сохранения на должности или снятия с неё) и оценить деятельность в области стратегического управления других менеджеров, стоящих в управленческой иерархии вслед за исполнительным директором. В последние годы Советы директоров таких компаний, как General Motors, IBM, American Express, Goodyear и Compaq Computer пришли к заключению, что исполнительные директора недостаточно быстро и полно адаптируют стратегии своих компаний к изменениям, происходящим на рынках. Руководство компаний вынудило исполнительных директоров уйти в отставку и назначило на их места новых специалистов, что должно было дать толчок к обновлению стратегии. Компании, где не осуществляется контроль за деятельностью исполнительных директоров по разработке и выполнению стратегии, сталкиваются с трудностями, иногда даже юридического характера, когда устаревшая стратегия отрицательно влияет на работу компании, а система управления не в состоянии обеспечить создание приемлемой новой глобальной стратегии.

Преимущества стратегического подхода к управлению

Цель этой книги — показать, что хорошее управление непременно требует от руководителей стратегического мышления и умения разрабатывать стратегию. Сегодняшним менеджерам приходится думать стратегически о положении, в котором находится компа-

ния, и о влиянии, которое на неё оказывают меняющиеся условия. Они вынуждены анализировать внешнюю среду достаточно тщательно, чтобы знать, когда вносить изменения в стратегию. Они должны быть достаточно хорошо знакомы с деятельностью компании, чтобы знать, какие изменения вносить в стратегию. Другими словами, стратегическое управление является фундаментом общего подхода к управлению всей компанией. Исполнительный директор одной из преуспевающих компаний удачно сформулировал эту мысль: "В основном наши конкуренты знают те же самые фундаментальные концепции, методы и подходы, что и мы, и они также имеют все возможности для скрупулезного следования им, как и мы. Зачастую разница в уровне достигнутого ими и нами успеха заключается в относительной тщательности и дисциплинированности, с которой мы и они разрабатываем и исполняем свои стратегии на будущее".

Преимуществами стратегического мышления, имеющего первостепенное значение, и осознанного стратегического управления (в противоположность свободной импровизации, интуиции или бездеятельности) являются: 1) обеспечение направленности всей организации на ключевой аспект стратегии: "что мы стараемся делать и чего добиваемся?"; 2) необходимость менеджеров более четко реагировать на появляющиеся перемены, новые возможности и угрожающие тенденции; 3) возможность для менеджеров оценивать альтернативные варианты капитальных вложений и расширения персонала, т.е. разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты; 4) возможность объединить решения руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией; 5) создание среды, благоприятствующей активному руководству и противодействующей тенденциям, которые могут привести лишь к пассивному реагированию на изменение ситуации[1].

Пятое преимущество, заключающееся в поощрении активного управления, а не в простом реагировании на внешние факторы, приводит к тому, что новаторские стратегии могут стать ключом к улучшению результатов деятельности компании в долгосрочном плане. Из истории бизнеса известно, что высоких

---

[1] В такой ситуации фирма вынуждена постоянно занимать оборонительную позицию. — *Примеч. научн. ред.*

результатов добивались обычно компании инициативные и ведущие, а не те, которые просто реагировали на изменившиеся условия или защищались. Преуспевающие компании предпринимают стратегические наступления для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества, а затем используют свою долю рынка, чтобы достичь превосходных финансовых результатов. Энергичное выполнение творческой, неординарной стратегии может вывести фирму на ведущие позиции, обеспечивая продвижение ее товаров или услуг до тех пор, пока они не станут стандартом в данной отрасли.

В заключение нашего вводного обзора мы даем определения ключевых терминов, которые будут неоднократно использоваться в последующих главах[1].

Стратегическое видение — перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь.

Предназначение (миссия) организации — ответ на вопрос: "В чем заключается наша деятельность и чем мы будем заниматься?", который предлагается клиентам фирмы. Формулирование миссии подчеркивает основное содержание и направления деятельности организации.

Финансовые цели — намеченные руководством цели, которые организация должна достигнуть в финансовой сфере.

Стратегические цели — намеченные руководством цели для усиления позиций организации и её конкурентоспособности.

Долгосрочные цели — результаты, которые должны быть достигнуты либо в течение следующих трех- пяти лет, либо постоянно достигаться из года в год.

Краткосрочные цели — ближайшие цели организации; краткосрочные цели направлены на улучшение работы организации и отражают, насколько быстро руководство старается достичь долгосрочных целей.

Стратегия — совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации; действующая стратегия компании частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства.

---

[1] В конце книги приведен более подробный глоссарий, составленный научными редакторами русского перевода. — *Примеч. научн. ред.*

Стратегический план — документ, содержащий цель организации, ее направления развития, долгосрочные и краткосрочные задачи и стратегию.

Формулировка стратегии — функция управления, заключающаяся в формировании миссии организации, определении целей деятельности и создании стратегии. Конечным продуктом формулировки стратегии является стратегический план.

Осуществление стратегии — весь объем управленческой деятельности, связанный с претворением выбранной стратегии в жизнь, контролем за ее выполнением и достижением намеченных задач.

В следующих главах мы рассмотрим функции менеджеров, связанных с разработкой стратегии, и методы стратегического анализа более детально. Когда вы осилите книгу до конца, вы увидите, что два основных фактора отличают хорошо управляемые организации от всех остальных: 1) лучшая разработка стратегии и предпринимательство и 2) компетентное осуществление и исполнение выбранной стратегии. Никуда не деться от того факта, что уровень управленческой разработки стратегии значительно отражается на результатах деятельности организации. Компания, у которой нет четкого направления развития, цели и задачи неясны или не определены, стратегия запутана или имеет серьезные недостатки, является компанией, показатели которой, возможно, уже страдают, деятельность в долгосрочном плане под угрозой, а ее руководство неспособно, мягко говоря, управлять.

ГЛАВА 2

ТРИ ЗАДАЧИ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИИ: ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ, УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ, РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ

Как Вы можете руководить, если Вы не знаете, куда идете?

Георг Ньюмен, член Совета директоров

Работа управляющего состоит не в том, чтобы видеть, какая компания есть, ... но в том, какой она может стать.

Джон В. Тите, Исполнительный директор корпорации Greyhound

Однажды Вам путь развития становится ясным и полностью понятным, все элементы успеха — позиция, исполнение, команда, компетенция — выстраиваются в один ряд.

Денис Конер

Без стратегии организация подобна кораблю без руля, плывет по кругу или напоминает бродягу, который не знает, куда идти.

Джоел Росс, Мишель Ками

В этой главе мы постараемся более глубоко разобраться с каждой из трех задач создания стратегии: разработка стратегического видения и предназначение компании, определение целей развития и реализация стратегии ради достижения желаемых результатов. Мы также рассмотрим виды стратегических решений, необходимые для каждого уровня управления, и опишем четыре наиболее часто используемых управленческих подхода к формированию стратегического плана.

Разработка стратегического видения и миссии фирмы: первая задача определения направления развития компании

Взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься, а также на долгосрочный курс составляют *стратегическое видение.* Оно дает картину того, "кто мы, чем занимаемся и чего намерены достичь". Стратегическое видение необходимо руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Хорошо обоснованное стратегическое видение — обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства. Менеджер не может работать эффективно в качестве лидера или разработчика стратегии без ясной концепции своего бизнеса — каким видом деятельности заниматься, чего не предпринимать и какую долгосрочную конкурентную позицию выбрать.

> Эффективная разработка стратегии начинается с определения того, что организация должна, а чего не должна делать, и видения того, куда организация должна направляться.

Хотя мы используем следующие термины поочередно, мы предпочитаем "*стратегическое видение*" более общему понятию "*предназначение компании*". Стратегические установки относятся все-таки больше к настоящему (Что есть наш бизнес?), чем к отдаленному будущему (В каком направлении мы движемся, чем новым мы собираемся заниматься, что будет представлять собой наша компания через 5—10 лет, какой компанией мы собираемся стать и, наконец, какую долгосрочную позицию на рынке мы собираемся занять?).

> Компании без стратегического видения не уверены в том, какие позиции они пытаются завоевать.

Стратегическое видение и миссия компании всегда крайне индивидуальны. Общие положения, применимые к любой компании, или к любой отрасли, не имеют управленческой ценности. Стратегическое видение или миссия как бы отделяют одну компанию от других и наделяют ее собственными отличительными чертами, направлением деятельности и путем

развития. Например, миссия банка Citicorp, действующего по всему миру, имеет мало общего с предназначением местного банка небольшого городка, хотя оба они занимаются банковской деятельностью. У Compaq Computer совсем не тот стратегический путь, что у IBM, хотя обе фирмы производят персональные компьютеры. У General Electric и Whirlpool Corp. разные долгосрочные стратегии, хотя обе компании лидируют в производстве бытовой техники. Если Whirlpool производит лишь бытовую технику, то G.E. имеет лидирующие позиции в производстве авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, локомотивов, осветительных приборов, оборудования для медицинской диагностики и в телевидении (компании принадлежит NBC). Проще говоря, существуют важные различия между долгосрочными стратегическими направлениями таких ярых конкурентов, 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. Иллюстрация 2.1 описывает стратегическое видение компании Delta Airlines.

Иллюстрация 2.1

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ КОМПАНИИ DELTA AIRLINES

В конце 1993 г. Рональд В.Ален, исполнительный директор компании Delta Airlines, следующим образом описал стратегическое видение и миссию компании:

...мы хотим, чтобы Delta стала избранной Всемирной Авиалинией.

Всемирной, потому что мы собираемся оставаться новаторской, агрессивной, этической и успешной компанией-конкурентом, обеспечивая самые высокие стандарты обслуживания клиентов. Мы будем продолжать искать возможность увеличения нашего богатства через создание новых маршрутов и мирового альянса.

Авиалинией, потому что мы собираемся остаться в бизнесе, который мы знаем лучше всего. Это — авиаперевозки и сопутствующие услуги. Мы верим в долгосрочные перспективы роста прибыли в данной отрасли и мы будем продолжать концентрировать внимание и на усилении своих позиций в этой сфере деятельности и направлять туда инвестиции.

Избранной, потому что мы ценим лояльность наших клиентов, служащих и инвесторов. Для пассажиров и грузовладельцев мы будем продолжать обеспечивать самый лучший сервис и дополнительные выгоды. Для персонала мы будем продолжать предлагать более интересную, ориентированную на конечный результат работу, позволяющую оценить и соответствующим образом вознаградить их вклад в общее дело. Для наших акционеров мы будем постоянно зарабатывать, обеспечивая высокую финансовую отдачу.

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

Иногда компании ошибочно определяют миссию, формулируя ее в терминах прибыли. Однако прибыль — это скорее результат того, что делает компания. То, что мы собираемся иметь прибыль, не говорит ничего о том, в какой сфере будет эта прибыль получена. Миссии компаний, ориентированные только на получение прибыли, не дают возможности отличить одно предприятие от другого. Сфера деятельности и долгосрочная цель Sears совершенно иная, чем у фирмы Toyota, хотя обе компании нацелены на получение прибыли. Компания, которая говорит, что ее цель — получить прибыль, должна ответить на вопрос: "Что мы предпринимаем, чтобы получить прибыль?" Чтобы узнать что-либо ценное о миссии компании, мы должны знать ее ответ на вопрос: "Получить прибыль: как и для кого?".

Существуют три аспекта в формировании хорошо проработанного стратегического видения и обоснования миссии компании.

- Понимание, в каких сферах бизнеса работает компания.
- Объяснение стратегического видения и миссии компании ясно, доходчиво и вдохновенно.
- Своевременное решение, когда изменять стратегический курс и миссию компании.

Понятие и определение бизнеса

Нелегко определить, каким бизнесом занимается организация. Чем занимается, например, IBM: производством компьютеров или бизнесом в сфере информации и обработки коммерческих данных (сфера услуг и обслуживание клиента), или бизнесом в сфере новых технологий (основанных на новых разработках)? Является ли Coca-Cola компанией по производству прохладительных напитков (в этом случае ее стратегическая позиция должна рассматриваться более узко, так же как компаний Pepsi, 7UP, Dr. Pepper, Canada Dry и Schweppes)? Или она производит различные напитки (в этом случае управление должно выработать стратегическую по-

> Бизнес компании определяется тем, какие потребности необходимо попытаться удовлетворить и какой целевой группы потребителей, а также технологиями, которые будут использоваться, и функциями, которые будут осуществляться при работе на целевом рынке.

зицию фирмы Coca-Cola на рынках сбыта фруктовых соков, алкогольных напитков, молока, питьевой воды, кофе и чая)? Это не тривиальный вопрос для Coca-Cola. Многие молодые люди потребляют кофеин по утрам с колой, а не с кофе. Однако руководство компании Coca-Cola понимает, что в долгосрочной перспективе потребление кофе среди молодежи может вырасти по сравнению с кока-колой. Таким образом, производство различных напитков является более перспективным, чем только производство прохладительных напитков.

Правильное определение бизнеса обычно требует принятия во внимание трех факторов:

1. Потребности покупателя, или что надо производить.
2. Группы покупателей, или для кого производятся товары.
3. Технологическое и функциональное исполнение, т. е. как (каким образом) удовлетворяются потребности покупателя.

Бизнес полностью определяется по трем конкретным показателям: в чем, как и чьи потребности удовлетворять. Недостаточно только знать, какими услугами и продукцией занимается фирма. Продукция и услуги сами по себе не важны для покупателей, продукты и услуги становятся бизнесом только тогда, когда они удовлетворяют желания и потребности. Без спроса нет бизнеса. Покупательские группы имеют значение, так как показывают, какие охватываются географические территории и на какие типы покупателей ориентируется фирма.

Технологическое и функциональное исполнение также важно, потому что показывает, как компания собирается удовлетворять потребности покупателей и сколько операций включает в себя цепочка "промышленное производство — распространение". Например, фирма может специализироваться на каком-то одном звене всей цепочки или может быть полностью интегрированной, т. е. охватывать всю цепь производства-распространения. Фирмы Wal-Mart, Home Depot, Toys-R-Us и The Limited являются фирмами одного звена. Их операции сосредоточены на конечной розничной продаже продукции; они не производят того, что продают. Delta Airlines — также предприятие одного звена. Оно не выпускает лайнеры, на которых летает, и не контролирует аэропорты, в которых они приземляются. Delta сознательно решила ограничить свою деятельность переправкой пассажиров из одной точки в другую. Крупные нефтяные компании, такие как Exxon, Mobil и Chevron, однако, полностью интегрированы. Они сдают

или берут в аренду скважины, места для поиска нефти, качают нефть, транспортируют неочищенную нефть на собственном транспорте на свои собственные очистительные заводы и продают бензин и другие очищенные продукты через своих собственных дистрибьюторов и сбытовую сеть. Из-за несоответствия выполняемых функций и используемой технологии сфера бизнеса розничных дистрибьюторов, таких как Land's End или Wal-Mart, значительно у́же, чем у такого полностью интегрированного предприятия, как Exxon, и сильно от него отличается.

Между этими двумя крайностями определенную позицию занимают фирмы, частично интегрированные, участвующие только в отдельных звеньях цепочки "производство — распределение". Фирма Goodyear, например, одновременно производит автопокрышки и управляет сетью компаний, которые занимаются продажей этих изделий, но она не интегрирована в другом направлении — с производителями каучука и других компонентов, из которых делаются автопокрышки. Компания General Motors, самая крупная интегрированная компания в мире по производству автомобилей, производит от 60 до 70 частей и компонентов, из которых собираются транспортные средства GM. Но в последнее время GM перекладывает большую часть функций по производству частей и компонентов на сторонние компании и опирается на систему независимых дилеров (с которыми заключены договоры франчайзинга), осуществляющих продажи и сервисное обслуживание автомобилей.

Итак, один путь — выделение отличительных черт бизнеса фирмы, особенно среди фирм, производящих одинаковую продукцию, — это наблюдение за тем, какие функции выполняются в цепи "производство — распределение", и оценка их масштаба с точки зрения того, сколько звеньев цепи охватывает деятельность компании.

Один хороший пример определения бизнеса, включающий все три компонента — удовлетворяемые потребности, целевой рынок и выполненные функции, — Polaroid, фирма, определившая свой бизнес в начале 1970-х гг. следующим образом: "Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни".

Цели McDonald's сосредоточены на быстром обслуживании клиентов ограниченным набором горячей, вкусной пищи в чистых, уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру (ежедневно McDonald's обслуживает до 25 млн покупателей в 13000 ресторанчиках более чем в 65 странах). Концепции, использованные McDonald's для определения его бизнеса, — это ограниченное меню, вкусная горячая пища вполне приемлемого качества, средние цены, исключительная забота о клиентах, удобное месторасположение и завоевание мирового рынка.

Попытки определить целевые рынки, удовлетворяемые потребности и выполняемые функции в одном предложении — это сложная задача, и многим фирмам не удается ясно отразить все три аспекта при формулировании миссии.

Стратегические установки компаний описываются разными терминами: у одних лучше, у других хуже, но в конечном итоге все компании преследуют цель — дать представление о том, что же такое их фирма на самом деле.

Общее или детальное определение сферы деятельности фирмы? Таким названием, как "Азиатскоязычные системы связи", которые дала своему бизнесу небольшая гонконговская фирма, занимающаяся печатным оборудованием, руководствоваться при принятии решений о направлении развития практически нельзя. Определяя так свой бизнес, компания по сути не ограничивает себя в выборе сфер деятельности, большинство из которых не будет соответствовать ни ее нынешней деятельности, ни ее производственным возможностям. Чтобы иметь управленческую ценность, стратегическое видение, определения сферы деятельности и миссии компании должны достаточно четко определять реальную область деловых интересов компании. Рассмотрим следующие подробные и общие определения:

Общее определение	Детальное определение
• Напитки	• Безалкогольные напитки
• Обувь	• Спортивная обувь
• Мебель	• Мебель для лужаек
• Международная доставка почты	• Ночная доставка посылок
• Путешествия и туризм	• Морские круизы в Карибском море

Понятия "общее" и "детальное" определения, конечно, относительны. Определение "мебельный бизнес" — слишком общее для крупнейшей в Северной Америке компании, занимающейся производством садовой мебели. С другой стороны, определение "безалкогольные напитки" очерчивает слишком узкие границы для такой растущей компании, как Coca-Cola, которая, учитывая перспективы развития отрасли, производящей напитки, приобрела компании Minute-Maid и Hi-C (с целью использования растущего интереса потребителя к фруктовым напиткам) и Taylor Wine Company (для того чтобы занять прочные позиции в винном бизнесе, используя марки California Cellars) [1]. Американская компания Postal Service использует общую формулировку — обслуживание международных почтовых доставок всех типов отправителей. Компания Federal Express использует подробное определение, а именно, она занимается срочной ночной доставкой посылок.

Диверсифицированные компании формулируют свою миссию и определяют сферы деятельности в более общем виде, чем узкоспециализированные фирмы.

У диверсифицированных фирм определение сферы деятельности более широкое, чем у компаний, занимающихся каким-либо одним видом деятельности. При определении миссии компании обычно используются точные формулировки для описания текущей ситуации в отношении ее клиентов, рынка и технологий, которые в то же время достаточно гибки, чтобы включить в дальнейшем описание расширения деятельности компании и освоения ею новых сфер бизнеса. Ведущая канадская алюминиевая компания Alcan использовала такой стиль изложения при формулировании миссии:

> Компания Alcan намеревается стать самой диверсифицированной и инновационной алюминиевой компанией в мире. Чтобы добиться этого, Alcan будет первой глобальной, ориентированной на нужды потребителей компанией, производящей продукцию наивысшего качества и по самым низким ценам в выбранной ей сфере алюминиевого бизнеса; компанией, обладающей значительными ресурсами, которые будут направлены на создание совокупности

[1] Попытка компании Coca-Cola заняться производством вин провалилась. Примерно через 5 лет после перечисленных поглощений Coca-Cola отказалась от этого подразделения.

новых предприятий с более быстрым ростом и более высокими прибылями.

Thermo Electron Corp. — значительно более диверсифицированная компания — использовала следующие определения (общие и детальные) сфер своих деловых интересов:

> Thermo Electron Corp. разрабатывает, производит и реализует аналитические и контрольные приборы, альтернативные источники энергии, низкоэмиссионные системы внутреннего сгорания, оборудование по переработке макулатуры и производству бумаги, биомедицинские продукты. Компания также обслуживает силовые установки и обеспечивает научные исследования и анализ окружающей среды, уничтожает отходы, выплавляет и обрабатывает металл. Компания хорошо проводит исследования и разрабатывает идеи в нетрадиционных сферах, таких как лазерная технология и энергетическая трансформация.

Times Mirror Corp., также диверсифицированная компания, описывает масштабы своего бизнеса широко, но в беспристрастно лаконичном стиле:

> Times Mirror Corp. — информационная компания, связанная в основном с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, а также владеющая кабельным телевидением и другими телевизионными каналами.

Миссия фирмы Jonh Hancock отражает переход компании от продолжительной деятельности только в области страхования к осуществлению страховых, банковских и других финансовых операций:

> Компания John Hancock намерена не только конкурировать, но и развиваться, завоевывая свою долю рынка, предлагая частным лицам и учреждениям самый широкий круг товаров и услуг. Помимо страхования компания John Hancock занимается банковским делом, предоставляет полный набор брокерских услуг, занимается институциональным инвестированием, — и это только несколько сфер ее диверсифицированной деятельности. Мы надеемся, что эти новые направления выбраны нами верно и что они приведут к процветанию нашей компании на протяжении оставшихся лет этого столетия.

Формулировка миссии для функциональных подразделений. Особое место отводится формулированию миссии для ключевых

функциональных отделов (научные исследования и опытные разработки, маркетинг, финансы) и обеспечивающих подразделений (трудовые ресурсы, тренинг, информационные системы). Каждый отдел может выиграть от согласованных целеустановок компании, определяющих вклад каждого подразделения в реализацию ее миссии, а также сферу деятельности и направление движения. Управляющие, консультирующиеся со своими подчиненными и вышестоящими менеджерами по вопросам того, на чем концентрировать основное внимание и что делать, имеют более четкое представление о том, как руководить подразделениями.

Ниже приведены три примера, которые показывают, каким образом формулировка миссии освещает роль и значение подразделения на фирме:

1. Назначением отдела кадров является обеспечение успеха компании через подготовку руководителей, создание высокоэффективных коллективов и увеличение потенциальных возможностей каждого служащего.
2. Миссией отдела, который занимается претензиями, является снижение общей стоимости предъявляемых рекламаций, выплачиваемых компенсаций и заявлений по поводу порчи имущества, что достигается посредством использования конкурентоспособных инструментов сдерживания роста стоимости претензий, предотвращение убытков и программ контроля.
3. Миссия системы охраны состоит в проведении мероприятий по защите персонала и имущества посредством превентивных предупредительных мер и проведение расследований.

Стратегическое видение должно быть понятно всем

Описание стратегического видения, связанного с миссией компании, и доведение его до сведения всех управляющих и работников почти так же важно, как стратегическое описание концепции бизнеса фирмы и долгосрочных целей развития. Видение и миссия, выраженные в четких формулировках, должны вдохновлять служащих и служить серьезным побуждающим сти-

мулом к более качественному выполнению возложенных на них задач. Необходимо избегать разговоров с подчиненными, как с малыми детьми, должны быть отвергнуты "пряничный стиль", пошлые шутки, ласковые слова, иначе это приведет скорее к регрессу, чем к прогрессу. Менеджеры должны быть принципиальны в высказываниях, чтобы пробудить в служащих сильное чувство ответственности, гордости за выполняемую работу и вдохновить их на работу. Люди всегда гордятся, когда их работа ассоциируется с деятельностью компании, поставившей перед собой высокие цели и задачи и стремящейся значительно опередить конкурентов. Определенная менеджерами компании стратегия всегда мобилизует, стимулирует усилия людей и направлена на то, чтобы люди жили интересами бизнеса, а не просто приходили на работу. Если в миссию фирмы вносятся изменения, менеджерам нужно уяснить основные причины изменений и объяснить персоналу, для чего надо действовать по-другому. До тех пор пока люди не поймут, как изменяется окружающая среда бизнеса их компании и для чего необходимы эти нововведения, простая переформулировка предназначения фирмы имеет мало смысла и не повлечет за собой улучшения деятельности, а также не изменит существующую практику работы.

> Хорошо сформулированная миссия компании создает уверенность в будущем, так как "курс управления проложен по карте"; мотивационная цель сообщения сведений о миссии компании состоит в том, чтобы вдохновить и воодушевить каждого работника фирмы.

Самые удачные формулировки миссии компании выражены просто и кратко, они произнесены громко и ясно, что вызывает энтузиазм по поводу будущего курса фирмы и способствует полной самоотдаче каждого в организации. Их необходимо произносить снова и снова, чтобы до клиентов дошел весь смысл и ценность сказанного. Они должны иметь одинаково важное решающее воздействие как на клиентов, так и на акционеров одновременно. Акционеры выигрывают от того, что получают прибыль от удовлетворения потребности клиента. Четкое, ясное, часто повторяемое, вдохновляющее стратегическое видение заставит всех повернуть головы в сторону намеченного плана и начать новый организованный марш. Когда это происходит, можно считать, что первые шаги сделаны успешно. Иллюстрация 2.2 является хорошим примером четко сформулированных миссии и стратегического видения компаний.

Когда менять миссию фирмы — где наступает время предпринимательства

Член Совета директоров компании Maytag, комментируя причины приобретения европейской компании—производителя электробытовых приборов и расширения своей деятельности на международные рынки, сказал: "Меняются времена, меняются условия". Водоворот новых событий и меняющиеся условия вынуждают менеджеров постоянно пересматривать перспективы и нынешнее положение компании, всегда проверяя, не пора ли изменить направление развития и пересмотреть предназначение фирмы. Ключевой вопрос заключается в том, какие новые направления развития следует избрать сейчас, чтобы быть готовым к переменам, которые мы предвидим в нашем бизнесе.

Иллюстрация 2.2

МИССИЯ КОМПАНИИ NOVACARE

NovaCare, быстрорастущая компания, занимающаяся здоровьем населения, специализируется на предоставлении услуг на контрактной основе по реабилитации в частных санаториях. Оборот компаний, работающих в сфере услуг по реабилитационной терапии, составляет 10 млрд долл., из них 35% услуг предоставляется на контрактной основе. Сегмент контрактных услуг по реабилитационной терапии чрезвычайно насыщен. На нем действует более 1000 компаний. В 1990 г. оборот компании NovaCare составил 100 млн долл., на 1994 г. запланировано увеличить его до 300 млн долл. Она сформулировала свою миссию следующим образом:

Компания NovaCare посвятила себя заботам о людях, о будущем своих клиентов..., освоению новых областей в своей сфере..., достижению совершенства..., развитию способностей человека..., изменению мира, в котором мы живем.

Мы идем вперед с энтузиазмом, оптимизмом, терпением, энергией и приверженностью делу.

Мы объединили усилия для улучшения жизни наших клиентов, восстанавливая утраченные ими способности и обучая их новым навыкам.

Мы вселяем уверенность в будущее нашим клиентам и их семьям. Мы восстанавливаем надежду, уверенность, самоуважение и желание жить.

Мы используем наш клинический опыт, применяем на благо пациентов современную технику и научные методы. Наши этические и профессиональные нормы требуют приложения всех наших усилий для достижения наилучших результатов.

Нашими клиентами являются национальные и местные организации здравоохранения, которые разделяют наши взгляды. Они считают нас своими партнерами по предоставлению наилучших услуг в области здравоохранения. Наша репутация основана на быстром реагировании на потребности клиентов, высоких стандартах и эффективной системе обеспечения качества. Наши отношения с клиентами открытые и созидательные.

Мы отстаиваем интересы нашей профессии и клиентов, активно участвуем в профессиональной, образовательной и исследовательской деятельности на национальном, государственном и местном уровнях.

Наш подход к проблеме является гарантом исполнения наших обязательств перед инвесторами, позволяя получить хорошие экономические результаты деятельности за счет постоянного увеличения прибыли.

Нашим наиболее ценным капиталом являются люди. Мы обеспечиваем каждому служащему фирмы профессиональный рост и продвижение.

Мы гордимся тем, что делаем и преданы нашей компании. Мы поощряем работу в командах и создаем благоприятную атмосферу для продуктивного сотрудничества во всех сферах.

NovaCare — компания, которая объединяет людей, разделяющих эти взгляды.

Источник: Годовой отчет компании.

Перед лицом происходящих перемен и новых путей развития предприятия возможность попасть в сети инертной или движущейся к упадку деятельности или пустить все на самотек уменьшается или даже сходит полностью на нет. Опытные предприниматели тонко чувствуют изменение желаний и потребностей клиентов, технологических возможностей, условий международной торговли и других важных признаков возможного роста бизнеса. Они мгновенно насыщают рынок необходимыми продукцией и услугами. Они прислушиваются внимательно к любому высказыванию клиентов типа: "Если бы...". Эти зацепки и дополнительные сведения заставляют их искать новые пути к успеху. Оценка новых возможностей в системе "потребитель — рынок — технология" приводит предпринимателя к умению правильно разобраться в ситуации и решить, что брать с собой в дорогу. Тому, кто разрабатывает стратегию, необходимо оценить риски и перспективы альтернативных путей развития и принять правильные решения, способствующие успеху компании в последующие годы. Удачно сформулированная миссия подготавливает компанию к будущему.

Многие компании, занимающиеся электронными и телекоммуникационными товарами общего потребления, верят, что в будущем их продукция будет включать в себя микропроцессоры и другие элементы компьютерной технологии. То есть они стараются расширить границы своей деятельности и ставят перед собой новые задачи посредством приобретений, союзов и создания совместных предприятий для обеспечения доступа к новым технологиям. Ком-

пании кабельного ТВ и телефонные компании включились в гонку по использованию оптических технологий и стараются представить на рынке весь набор услуг — магазин на дому, электронную почту, электронные банки, домашние системы охраны, информационные услуги и многое другое для дома и бизнеса. Многочисленные производственные компании перед лицом крушения торговых барьеров и включения в общий мировой торговый процесс расширяют свое стратегическое видение, переходя от обслуживания внутренних регионов к глобальным рынкам.

Coca-Cola, Kentucky Fried Chicken и McDonald's овладевают рынками Китая, Европы, Японии и России. Японские автомобильные компании работают над тем, чтобы занять место на рынках Европы. Преуспевающие кабельные каналы теленовостей CNN, Turner Broadcasting's быстро завоевывают прочные позиции по всему миру, утверждаясь в качестве глобального канала, обеспечивающего весь мир информацией, и это большой шаг по сравнению с тем, что было 10 лет назад, когда их миссией было всего лишь создание аудитории лояльных зрителей в США. Жизнь миссии компании всегда ограничена во времени; на повестку дня встают все новые и новые задачи и прежняя миссия уже не отвечает сегодняшним требованиям.

> Задача предпринимателя при определении миссии фирмы состоит в том, чтобы выявить момент, когда появляющиеся возможности или угрозы в окружающей среде делают желательным пересмотр долгосрочного направления развития фирмы.

Хорошо обоснованная, правильно сформулированная миссия компании имеет действительную управленческую ценность:

1) она формирует взгляды высшего руководства на долгосрочные планы фирмы по дальнейшему процветанию;

2) снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;

3) выражает цели организации и служит сотрудникам стимулом к хорошему выполнению работы;

4) помогает менеджерам среднего звена сформулировать задачи, цели и стремления отдела, сочетать основную политику отделов с политикой и направлением развития всей компании;

5) облегчает подготовку организации к будущему.

Установление целей: вторая задача определения направления развития компании

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Цели представляют собой обязательство управленческого аппарата фирмы добиться определенных результатов в определенное время. Они точно объясняют, сколько, чего и к какому сроку предстоит сделать, направляют внимание и энергию на то, чего нужно добиться.

> Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время.

Управленческая ценность установленных целей

До тех пор пока долгосрочные планы развития компании и ее миссия не привязаны к конкретным измеримым задачам, а менеджеры не демонстрируют прогресс в выполнении этих задач, формулировка миссии и направления развития фирмы является лишь красивыми словами и нереализованными идеями. Опыт убедительно показывает, почему установление целей является решающим моментом стратегического управления: компании, управляющие которых вырабатывают цели для каждого ключевого показателя деятельности, а затем предпринимают энергичные действия для достижения целевых показателей, являются серьезными кандидатами на победу в конкурентной борьбе с компаниями, управляющие которых оперируют такими понятиями, как надежда, упование и ожидание успеха.

Чтобы цели имели управленческую ценность, они должны быть определены в количественных и измеримых показателях и содержать предельные значения, которых необходимо добиться. Это подразумевает, что нужно избегать таких формулировок, как "максимальные прибыли", "снижение издержек", "повышение эффективности", "увеличение объема продаж", которые не определяют ни количественных, ни временных границ. Установление целей — руководство к действию: каких результатов и когда

необходимо достичь и кто за это отвечает. Билл Хьюлетт, основатель компании Hewlett-Packard, определил это так: "Вы не можете управлять тем, что невозможно измерить... Все, что измеримо, может быть достигнуто". Точное определение целей организации в измеримых показателях и персональной ответственности менеджеров за достижение намеченных показателей в установленное время (1) заменяют бесцельные действия и путаницу относительно того, чего следует добиваться для реализации стратегических решений и (2) дают ориентиры, по которым можно судить о деятельности фирмы.

Какие цели следует устанавливать?

Принцип стратегического менеджмента. Каждой компании необходимо вырабатывать как стратегические, так и финансовые цели.

Определение целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха[1].

Существуют два типа ключевых результатов: те, которые относятся к финансовой деятель-

[1] Литература по менеджменту пестрит ссылками на цели и задачи. Эти слова используются в различных значениях, многие из которые не совпадают. Ряд авторов используют термин "цель" применительно к результатам, которые компания стремится достичь в долгосрочной перспективе, и термин "задачи" применительно к краткосрочным целевым показателям деятельности. Некоторые путают их значения. Другие используют эти термины попеременно. Остальные используют термин " цель" применительно к общим целевым показаниям деятельности всей компании, а термин "задачи" — для определения подцелей, выработанных более низкими уровнями управленческого аппарата в соответствии с более общими и содержательными усилиями всей компании. На наш взгляд, мало что достигается оценкой семантических различий между целями и задачами; важным является понимание того, что результаты, которых компания стремиться достичь, различаются по масштабам и времени. Почти всегда компании нужно определять общие и более узкие целевые показатели как для долгосрочной, так и для краткосрочной перспективы. Неважно, какие целевые показатели называются целями, а какие — задачами. Чтобы избежать семантических сложностей, мы будем употреблять один термин "цели" применительно и к целевым показателям, и к результатам деятельности, которых стремится достичь компания. Мы будем использовать определения "долгосрочный" и "краткосрочный" для обозначения временных границ и попытаемся описывать цели словами, которые покажут их масштаб и уровень в компании.

> Стратегические цели необходимо фокусировать на конкуренции и на создании сильных конкурентных позиций в какой-либо конкретной сфере деятельности.

ности, и те, которые относятся к показателям стратегической деятельности компании. Достижение приемлемых финансовых показателей является основой поддержания и улучшения положения компании на рынке в долгосрочной перспективе. Особые виды финансовых и стратегических целей приводятся ниже.

Финансовые цели	Стратегические цели
• Более быстрый рост доходов	• Увеличение доли рынка
• Более быстрый рост денежных поступлений	• Более высокое и надежное положение в отрасли
• Более высокие дивиденды	• Повышение качества продукции
• Более широкие пределы получения прибыли	• Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами
• Увеличение прибыли на вложенный капитал	• Расширение и улучшение номенклатуры продукции
• Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам	• Повышение репутации компании среди клиентов
• Увеличение притока денежных средств	• Улучшение обслуживания клиентов
• Повышение цены акций	• Признание компании лидером в области технологий и/или инноваций
• Признание прочного финансового положения фирмы	• Повышение конкурентоспособности на международных рынках
• Более диверсифицированная база для получения прибыли	• Увеличение возможностей роста
• Стабильный доход в периоды экономических спадов	• Полное удовлетворение запросов клиентов

В иллюстрации 2.3 приведены стратегические и финансовые цели нескольких хорошо известных компаний.

Иллюстрация 2.3

ПРИМЕРЫ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕЛЕЙ: MCDONALD'S, RUBBERMAID И MCCORMICK & COMPANY

McDonald's

- Достигнуть 100%-го уровня удовлетворения клиента ... ежедневно... в каждом ресторане...каждого клиента.

Rubbermaid

- Увеличить ежегодный объем продаж с 1 млрд долл. до 2 млрд долл. за 5 лет.
- Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
- 30% от общего объема продаж должны приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.
- Иметь самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции для домашних хозяйств среди всех производителей отрасли.
- Достигнуть среднего уровня годового прироста в 15% по продажам, прибыли и доходу по акциям.

McCormick & Company

- Достигнуть 20%-го уровня дохода по акциям.
- Годовой прирост чистых продаж довести до 10%.
- Поддержать средний уровень годового прироста дохода по акциям на 15%.
- Сохранить показатель "задолженность к общей сумме капитала" на уровне 40% или ниже.
- Выделять 25—30% чистого дохода на выплату дивидендов.
- Совершать селективные приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы.
- Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода или не вписываются в стратегию компании.

Стратегические цели в сравнении с финансовыми. Какие из них являются приоритетными? Хотя и финансовым, и стратегическим целям принадлежит наивысший приоритет, так как они направлены на достижение ключевых результатов, трудность возникает тогда, когда ситуация вынуждает сделать выбор между действиями, связанными с повышением краткосрочных финансовых показателей и усилиями по упрочению положения фирмы в долгосрочной перспективе. Менеджеры с хорошо развитым фи-

нансовым предвидением часто сосредоточивают свое внимание на краткосрочных финансовых показателях, пренебрегая мерами, рассчитанными на долгосрочную перспективу и освоение новых рынков. Это особенно характерно для ситуаций, когда у компании низкие финансовые показатели. Если компания добилась хороших финансовых результатов, достаточных для того, чтобы пережить финансовый кризис, важность решения задач по упрочению конкурентных позиций фирмы в долгосрочной перспективе превышает необходимость увеличения в краткосрочной перспективе финансовых показателей. Компания, которая постоянно упускает возможности упрочения своих конкурентных позиций в долгосрочной перспективе (вместо этого делая выбор в пользу немедленного улучшения финансовых показателей), рискует подорвать свою конкурентоспособность, лишаясь движущей силы на рынке, потерять способность противостоять своим более честолюбивым конкурентам. Риск особенно велик, когда конкуренты компании нацелены на рост и придают большее значение достижению лидерства в отрасли в долгосрочной перспективе, чем текущим прибылям. Компании-конкуренты, которые пойдут на более низкие цены и прибыли в долгосрочной перспективе ради ежегодного увеличения доли рынка, могут со временем занять на рынке лидирующие позиции за счет компаний, которые больше заняты своими прибылями в краткосрочной перспективе. Примеров этому много. Достаточно лишь сравнить усилия, прилагаемые японскими компаниями для упрочения их рыночных позиций в долгосрочной перспективе, и их американских и европейских конкурентов, полностью ориентированных на прибыли, чтобы увидеть ту ловушку, которую расставляют сами себе (европейские и американские) компании, позволяя краткосрочным финансовым задачам преобладать над стратегическими задачами по завоеванию прочных конкурентных позиций в долгосрочной перспективе.

Принцип стратегического менеджмента. Завоевание более сильной конкурентной позиции в долгосрочной перспективе выгоднее для акционеров, чем краткосрочное улучшение финансовых показателей компании.

Концепция стратегического намерения. Стратегические цели компании важны еще по одной причине — они описывают стратегическое намерение фирмы занять определенное место

в бизнесе. Стратегическим намерением крупной компании может быть завоевание лидирующих позиций в отрасли на национальном или мировом уровне. Стратегическим намерением небольшой компании может быть достижение доминирования на определенной рыночной нише.

Основное понятие. Компания выражает стратегическое намерение, когда она следует определенным долгосрочным стратегическим целям и концентрирует свои стратегические усилия на достижении этих целей.

Стратегическое намерение компаний, связанных с высокими технологиями и инновациями, формулируется как стремление лидировать в области открытий и разработки новых товаров, удовлетворяющих растущие запросы клиентов. К таким компаниям относятся, например, Xerox, Apple Computer, Microsoft, Merck и Sony.

Концепция стратегического намерения рассчитана на долгосрочную перспективу. Компании, которые приобрели известность и вес на своих рынках, почти всегда начинали с формулировки стратегических намерений, которые соответствовали их тогдашним возможностям и положению на рынке. Но они поставили перед собой долгосрочные обширные стратегические цели и упорно, а иногда и одержимо их добивались в течение 10—20 лет. В 1960-е гг. японская компания Komatsu, сегодняшний лидер по производству землеройного оборудования, была в три раза меньше компании Caterpillar, незначительно представлена на рынках за пределами Японии и большей частью своего дохода обязана производству небольших бульдозеров. Стратегическое намерение компании Komatsu было "окружить компанию Caterpillar" более широкой номенклатурой выпускаемой продукции и конкурировать с Caterpillar в международном масштабе. К концу 1980-х гг. Komatsu была второй компанией в отрасли с большими объемами продаж в Северной Америке, Европе и Азии, а номенклатура выпускаемой ею продукции включала наряду с промышленными роботами и полупроводниками большой выбор землеройного оборудования.

Часто стратегическое намерение компании служит вдохновляющим призывом для менеджеров и служащих приложить все свои силы для достижения намеченных целей. Стратегическим намерением компании Canon в области копировального обору-

дования было "победить Xerox". Стратегическим намерением космической программы правительства США Apollo было высадить человека на Луну до того, как это сделает Советский Союз. Стратегическое намерение компании Wal-Mart состояло в том, чтобы "догнать компанию Sears", крупнейшую в США компанию, занимающуюся розничной торговлей. Во всех приведенных примерах отчетливо видно стремление к победе — занять место лидера отрасли, остаться лидером отрасли (или добиться большего доминирования на рынке) или увеличить шансы на занятие более прочной позиции в бизнесе. Умело управляемая компания, чьи стратегические цели намного превышают текущие возможности, потенциально является более серьезным конкурентом, чем компания со скромными стратегическими намерениями.

Долгосрочные цели в сравнении с краткосрочными. Компании нужны как долгосрочные, так и краткосрочные цели. Долгосрочные цели служат решению двух задач. Во-первых, планирование производственных показателей на пять и более лет вперед дает нам представление о том, какие меры надо принять сейчас, чтобы достичь запланированных на долгосрочную перспективу показателей. Кроме того, компания не может дожидаться окончания третьего или четвертого года своего пятилетнего стратегического плана, чтобы начать завоевывать конкурентоспособную рыночную позицию, которую она намерена занимать через пять лет! Во-вторых, четко определенные цели на долгосрочную перспективу будут побуждать менеджеров взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Без оценки влияния соответствия сегодняшних действий на достижение запланированных показателей совершенно естественным для человека будет принятие решений на основе того, что целесообразно делать в данный момент времени и не беспокоиться о будущем. Проблема, вытекающая из недальновидности решений, состоит в том, что они ставят под удар позиции компании в долгосрочной перспективе.

Краткосрочные цели подробно объясняют результаты, которых нужно достичь в ближайшем будущем. Они определяют как скорость, с которой компания будет развиваться, так и уровень показателей деятельности, который запланирован на ближайшее время. Краткосрочные цели могут совпадать с долгосрочными, когда компания уже осуществляет свою деятельность на уровне

показателей, запланированных на долгосрочную перспективу. Например, если компания поставила перед собой цель непрерывного ежегодного увеличения прибылей на 15% и на текущий момент выполнила эту задачу, долгосрочные и краткосрочные задачи компании совпадают. Более важна ситуация — когда краткосрочные задачи отличаются от долгосрочных. Это возникает тогда, когда менеджеры пытаются повысить показатели деятельности компании и не могут только за один год достигнуть запланированных на долгосрочную перспективу показателей. В таком случае краткосрочные цели служат ступенями на пути достижения конечной цели.

Критерий "трудно, но выполнимо"

Плановые показатели компании должны быть высокими, но достижимыми.

Цели не должны представлять собой все то, что было бы неплохо сделать, по мнению соответствующих руководителей. Категория желательности не должна иметь места при постановке целей. Для того чтобы намеченные цели служили инструментом для стимулирования организации в использовании всего ее потенциала, они должны соответствовать критерию "трудно, но выполнимо". Чтобы определить, удовлетворяют ли они этому критерию, цели должны быть рассмотрены со следующих позиций:

- Какой уровень показателей реально возможен при данных отраслевых и конкурентных условиях?
- Каких результатов должна достичь компания, чтобы ее деятельность была успешной?
- Какой производительности организация может достичь, если ее стимулировать?

Для постановки трудных, но достижимых целей руководители должны оценить, какой производительности возможно достичь при данных внешних условиях и какой производительности компания способна достичь вообще. В этом месте переплетаются вопросы постановки целей и разработки стратегии. Стратегические направления, например, не могут быть определены в финансовом вакууме: какую бы ни выбрали стратегию, должны быть в наличии деньги для ее исполнения. Таким образом, стра-

тегические решения в значительной степени зависят от финансовых целей, намеченных организацией, которые должны быть достаточно весомыми, чтобы: 1) обеспечить выполнение выбранной стратегии; 2) позволить осуществлять другие необходимые проекты и 3) понравиться инвесторам и финансовым кругам. Цели и стратегии смешиваются также, когда приходится соединять понятия "стратегия" и "задача" (то есть "средства достижения" и "результат"). Если компания не может выполнить намеченные цели, следуя своей текущей стратегии (поскольку цели нереальны или невыполнима сама стратегия), то ей необходимо скорректировать цели или стратегию для разработки лучшего их сочетания.

Необходимость постановки целей на всех уровнях управления

В целях развития стратегического мышления на предприятиях, которые руководствуются принципами стратегического управления, плановые показатели должны быть установлены не только для организации в целом, но и для каждого подразделения, каждой товарной группы, функционального или обеспечивающего отдела.

Только когда каждый руководитель — от исполнительного директора до руководителя самого низшего уровня — отвечает за достижение конкретных результатов в своих подотчетных структурных единицах, процесс постановки целей становится завершенным, направленным на то, чтобы вся организация в целом шла по намеченному пути и чтобы каждый ее работник знал, что ему нужно выполнить.

Процесс постановки целей скорее происходит сверху вниз, чем снизу вверх. Чтобы увидеть, почему стратегические цели одного уровня управления имеют тенденцию к перемещению на более низкий уровень управления, рассмотрим следующий пример. Допустим, что высшее руководство диверсифицированной корпорации устанавливает плановый объем прибыли по корпорации в целом на уровне 5 млн долл. на следующий год. Предположим также, что после совещания корпоративного руководства совместно с пятью исполнительными директорами каж-

дого из предприятий, с которыми связана деятельность фирмы, было решено установить трудную, но выполнимую задачу — получить к концу года прибыль в 1 млн долл. (т. е. если каждое из предприятий получит прибыль в 1 млн долл., то корпорация в целом достигнет цели в 5 млн долл.). Конкретный результат был, таким образом, согласован на двух уровнях управленческой иерархии. Далее предположим, что генеральный директор предприятия X после совещания со своими менеджерами решил, что прибыль в 1 млн долл. потребует продажи 100 000 единиц продукции по средней цене 50 долл. за штуку и их производства по средней себестоимости 40 долл. за штуку (10 долл. прибыль с ед. × 100 000 ед. = 1 млн долл.). В результате генеральный директор и менеджер по производству утверждают цель производства — 100 000 единиц продукции по себестоимости 40 долл. Генеральный директор и менеджер по маркетингу определяют цель маркетингового отдела — доведение объема продаж до 100 000 ед. с плановой продажной ценой 50 долл. за ед. В свою очередь, менеджер по маркетингу может разбить плановый объем продаж в 100 000 единиц на плановые показатели объемов продаж для сбытовых подразделений для каждого региона, каждого наименования продукта, каждого ответственного за сбыт служащего.

Принцип стратегического менеджмента. Установление целей — процесс, проходящий сверху вниз в корпорации и служащий менеджерам низших звеньев управления ориентиром в выполнении ими и сотрудниками их подразделений своих задач для достижения общих целей корпорации.

Такой подход к установлению плановых показателей сверху вниз является логическим способом расчленения задач, сформулированных для всей организации на подзадачи, за выполнение которых несут ответственность подразделения более низких уровней управления и их руководители. Такой подход также обеспечивает в значительной степени объединение и сплочение организации при определении целей и разработке стратегии. В общем сначала должны быть установлены цели и стратегия для всей организации. Затем из общей стратегии выделяются цели и стратегия для более низких уровней. Формулирование целей и стратегии сверху вниз позволяет ориентировать подразделения низового уровня на стратегические планы и задачи, которые вытекают из показателей, наме-

ченных для всего предприятия. Если определение целей и разработка стратегии начинаются с нижних уровней управления организаций, а цели и стратегия всей организации представляют собой синтез всего того, что образовалось в низовых звеньях, окончательный стратегический план действий не будет последовательным, обобщенным или скоординированным. Установление целей снизу вверх без управления сверху почти всегда говорит от отсутствии стратегического руководства со стороны высшего управленческого звена.

Разработка стратегии: третья задача определения направления развития компании

Организациям необходимы стратегии, чтобы видеть путь достижения своих целей и выполнения миссии. Разработка стратегии всегда вращается вокруг вопроса *как?* — Как достичь целей? Как устранить конкурентов? Как достичь преимуществ в конкурентной борьбе? Как усилить долгосрочные позиции фирмы? Как сделать управленческое стратегическое видение реальностью? Стратегия как таковая необходима как всей компании в целом, так и отдельным ее связующим звеньям — научные исследования, продажа, маркетинг, финансы, трудовые ресурсы и т.д. Общая стратегия компании исходит изначально из модели поведения фирмы и предложенных менеджерами новых идей.

Основное понятие. Стратегия организации — это указание о том, как перевести компанию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться; это средство, достижения желаемых результатов.

При формировании стратегии из многих выполнимых вариантов менеджер, выступая в качестве индикатора, определенным образом реагирующего на изменения на рынке, изыскивает новые возможности и является своего рода синтезатором разных течений и подходов, взятых в разное время и в разных подразделениях компании.

Однако, освещая процесс разработки стратегии, необходимо выявить грани управленческого плана роста предприятия, т. е.

определить те действия, которые определяют позиции компании на рынке и которые закладывают основу для успеха в будущем.

Низкоприоритетные вопросы (увеличение рекламного бюджета, рост дивидендов, строительство нового завода в стране X или Y) и рутинный процесс управления (приватизация или аренда помещений и т. д.) не являются основными для стратегии, даже если с ними необходимо иметь дело. Стратегия однозначно ориентирована на действия, она связана с тем, что делать, когда это делать и кто будет это делать. До тех пор пока нет действия, пока не начнет происходить что-то, пока кто-то не сделает что-то, стратегическое мышление и планирование — просто потеря времени.

Стратегия организации постоянно развивается. Не всегда удается продумать заранее все до мелочей и затем долгое время жить без изменений. Естественно, что процесс разработки стратегии всегда чувствителен и часто непредсказуемый характер конкуренции, многообещающие взлеты и падения цен, перестановки среди основных промышленных конкурентов, новое регулирование, снижение или расширение торговых барьеров и бесконечное число других событий могут способствовать устареванию стратегии.

Всегда находится что-то новое, на что надо реагировать, и в результате этого открываются новые стратегические ниши. Поэтому задача усовершенствования стратегии бесконечна. Стратегия компании всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения, а также возможность реагирования на все запланированное новое.

Выстраивание стратегической пирамиды

Выстраивание такой пирамиды — это не только задача высшего руководства. На крупных предприятиях решения по вопросам методов управления новыми направлениями развития принимаются корпоративным руководством, руководителями хозяйственных подразделений, главами крупных функциональных отделов корпорации в целом или ее подразделений (производство, маркетинг и продажа, финансы, трудовые ресурсы и т.д.), менеджерами заводов, региональными торговыми представителями и менеджерами среднего звена управления. В диверсифициро-

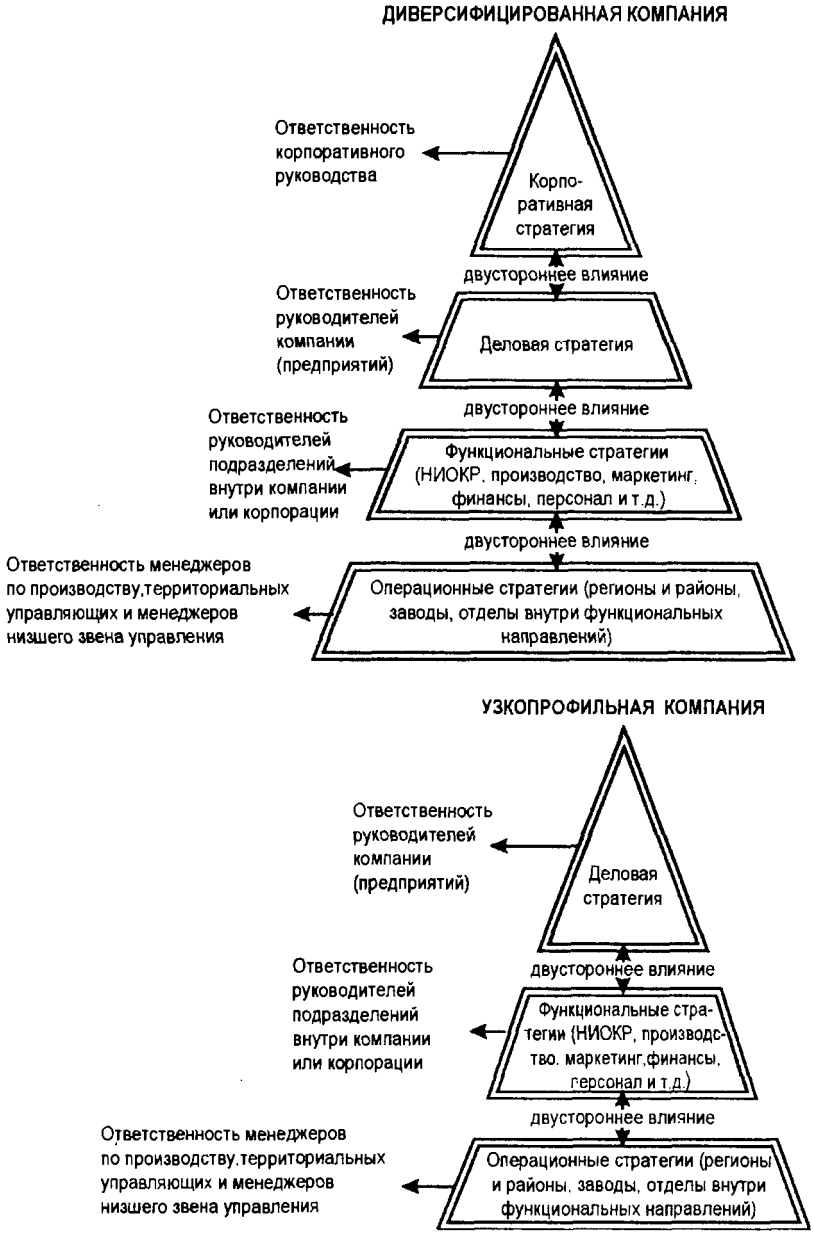


Рис 2.1. **Пирамида разработки стратегии**

ванной компании стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях.

1. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом).
2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании).
3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т. д.
4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений).

Рис.2.1 показывает пирамиду разработки стратегии для диверсифицированной компании.

На одноотраслевом предприятии существуют только три уровня (отсутствует корпоративный курс). Это продолжается до тех пор, пока во внимание не принимаются попытки диверсифицировать свою деятельности в другие сферы. Табл. 2.1 содержит виды стратегических действий, которые соответствуют каждому из четырех уровней разработки стратегии.

Таблица 2.1. **Как разделить задачу разработки стратегии по уровням иерархии**

Уровень стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня
• Корпоративная стратегия	• Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	• Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам) • Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество • Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности

• Деловая стратегия	• Генеральные директора/руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	• Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. • Формирование механизма реагирования на внешние изменения • Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений • Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании
• Функциональная стратегия	• Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения)	• Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения • Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах
• Операционная стратегия	• Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)	• Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

Корпоративная стратегия

Корпоративная стратегия является общим планом управления для диверсифицированной компании. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании.

Основное понятие. Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

Рис. 2.2 изображает основные элементы, которые формируют стратегию диверсифицированной компании.

Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании предусматривает четыре вида действий.

Рис. 2.2. **Определение корпоративной стратегии диверсифицированной компании**

1. *Действия по достижению диверсификации.* Первая проблема диверсификации — это проблема определения сферы деятельности, в частности, в каких отраслях промышленности будет действовать компания и каким образом — путем открытия новой компании или приобретения существующей (устойчивого лидера, вновь образованной компании, проблемной фирмы, но с хорошими потенциальными возможностями). Этот аспект корпоративной стратегии определяет, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями промышленности или распространится на многие, что и будет определять позицию компании в каждой из целевых отраслей.
2. *Шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма.* По мере утверждения позиции компании в выбранных отраслях корпоративная стратегия концентрируется на путях улучшения работы во всех сферах деятельности компании. Решения должны быть приняты в отношении усиления конкурентных позиций в долгосрочной перспективе и доходности предприятий, в которые вложены средства. Материнские компании могут помочь дочерним фирмам быть более успешными, финансируя дополнительные мощности и мероприятия по повышению эффективности производства, предоставляя недостающие управленческие технологии и ноу-хау, приобретая другую компанию, действующую в той же отрасли, и объединяя два направления в одно, более эффективное, и/или приобретая компанию, которая уже имеет сильные позиции на рынке. Общий план управления диверсифицированной компанией обычно включает в себя ориентацию на стратегию быстрого роста большинства наиболее перспективных предприятий, обеспечение нормального функционирования основных сфер деятельности, проведение мероприятий по поддержанию и восстановлению деловой активности на низкоприбыльных, но перспективных направлениях, отказ от непривлекательных или не соответствующих долгосрочным планам корпорации сфер бизнеса.
3. *Нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество.* Расширяя свою деятельность в бизнес с похожими технологиями, аналогичным характером работы и каналами сбыта, теми же покупателями или

другими похожими условиями, компания достигает преимущества перед фирмой, переключающейся на абсолютно новую для нее деятельность в несвязанных отраслях. При родственной диверсификации компания имеет возможность осуществлять передачу навыков опыта, совместно использовать мощности, тем самым снижая общие издержки, повышая конкурентоспособность некоторых изделий компании, улучшая возможности определенных подразделений, которые могут обеспечить конкурентное преимущество. Чем сильнее связь между различными направлениями деятельности компании, тем больше возможность для совместных усилий и достижения конкурентных преимуществ. Конечно, связанную диверсификацию привлекательной делают совместные усилия, что позволяет достичь результатов работы (синергического стратегического соответствия среди родственных хозяйственных подразделений), которые недостижимы при независимой работе каждого подразделения. Такой аспект стратегии, как формула 2+2=5, еще раз доказывает, что связанная диверсификация является очень эффективным средством улучшения показателей работы корпорации и, следовательно, повышения доходов акционеров.

4. *Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.* Различные сферы деятельности диверсифицированной компании отличаются друг от друга с точки зрения инвестирования дополнительных средств. Руководителю компании необходимо ранжировать привлекательность инвестирования в различные сферы деятельности для распределения средств в наиболее перспективные направления. Корпоративная стратегия может включать самые разнообразные хозяйственные подразделения, например, постоянно имеющие низкую прибыль или находящиеся в непривлекательных отраслях. Ограничение свободы на инвестирование в непродуктивное производство позволяет передислоцировать средства в наиболее обещающие хозяйственные подразделения или выделить их на финансирование приобретения новых привлекательных со всех точек зрения компаний.

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого

звена управления. Руководители ключевых производств также могут принимать участие в разработке стратегии компании, особенно если это касается возглавляемого ими производства. Важнейшие стратегические решения рассматриваются и принимаются Советом директоров корпорации.

Деловая стратегия

Термином "бизнес-стратегия" обозначают план управления отдельной сферой деятельности компании. Бизнес-стратегия состоит из ряда подходов и направлений, разрабатываемых руководством с целью достижения наилучших показателей работы в *одной конкретной сфере деятельности.*

Основное понятие. Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

На рис. 2.3 показаны элементы, определяющие деловую стратегию.

Для отдельной компании, занимающейся одним видом бизнеса, корпоративная и деловая стратегии совпадают, так как стратегия компании разрабатывается для одного-единственного вида деятельности; различие между корпоративной и деловой стратегией существует только в диверсифицированной компании.

Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Для достижения этой цели деловая стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям:

1. Реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах.
2. Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.
3. Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.
4. Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

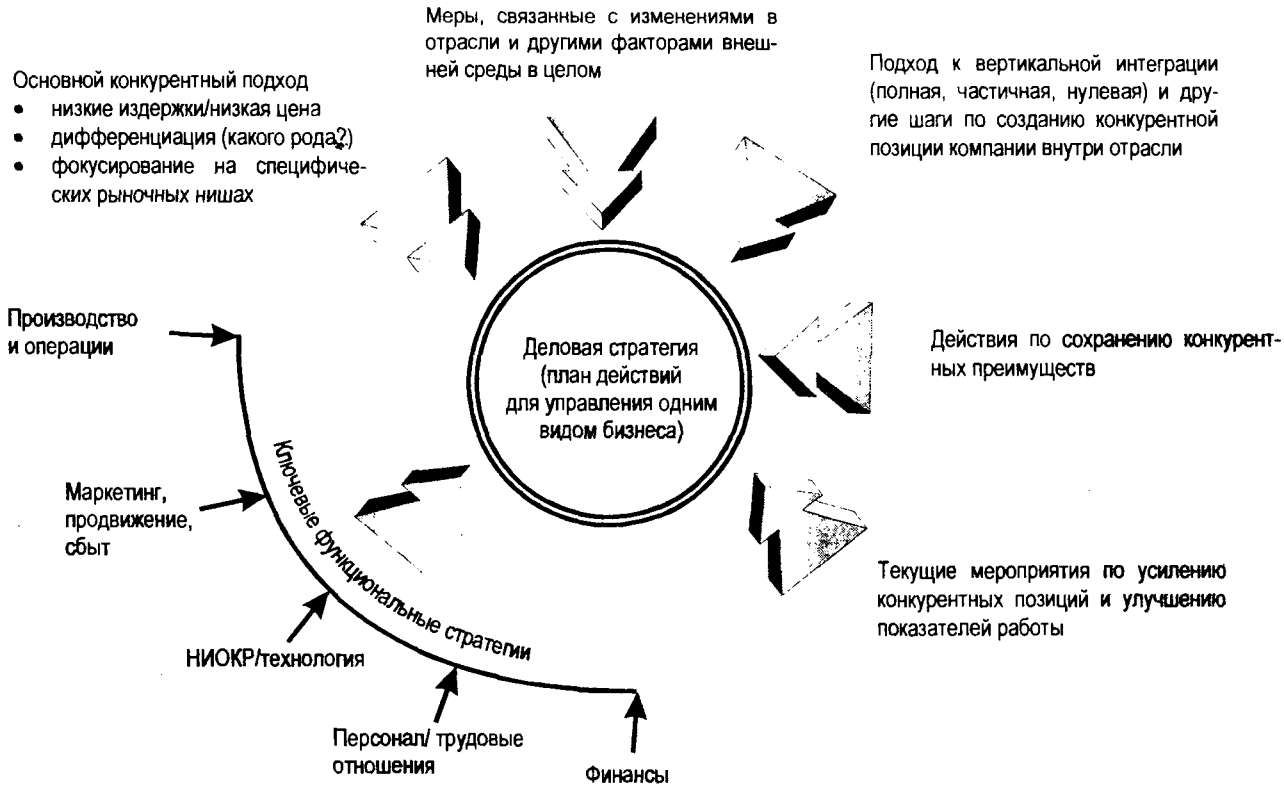


Рис. 2.3. **Определение стратегии для узкопрофильной компании**

Ясно, что деловая стратегия включает в себя любые шаги и меры, которые руководство сочтет целесообразным предпринять, учитывая конкуренцию, экономические и рыночные факторы, демографию и запросы покупателей, новые законопроекты и правовые требования, а также другие важные внешние факторы. Значительные изменения внешних условий требуют изменения и стратегии. Насколько быстро компания реагирует на внешние изменения, зависит от того, на какой стадии развития событий руководство компании может оценить их влияние на работу компании и сколько времени уйдет на разработку стратегии реагирования. Конечно, некоторые внешние изменения требуют незначительных ответных мер или вовсе не требуют их, тогда как в других случаях необходимо существенно пересматривать стратегию. Иногда изменения внешних факторов сильно затрудняют разработку правильной стратегии, например, производители сигарет сталкиваются с серьезными трудностями из-за проводимой антиникотиновой компании.

> Деловая стратегия является сильной, если достигается ощутимое и стабильное конкурентное преимущество, и слабой, если приводит к ослаблению конкурентных позиций.

Разница между сильной и слабой деловой стратегией заключается в умении разрабатывать меры и подходы, способные обеспечить солидное конкурентное преимущество. Обладая таким преимуществом, компания может рассчитывать на более высокий уровень прибыльности, чем в среднем по отрасли, и на свой успех. Без такого преимущества компания рискует проиграть более сильным конкурентам и остаться на второстепенных позициях. Разработка деловой стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, имеет три грани: 1) решение вопроса о том, где фирма имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу; 2) разработка таких характеристик предлагаемой продукции, которые способны привлечь покупателя и выделить компанию из среды других конкурентов; 3) нейтрализация конкурентных мер противников. Стратегия конкуренции, как правило, бывает одновременно атакующей и оборонительной — некоторые действия могут быть прямым наступлением на рыночные позиции конкурентов или, с другой стороны, попыткой нейтрализовать новые методы конкурентной борьбы. Тремя основными конкурентными подходами являются: 1) стремление стать производителем с низкими издержками (тем самым стремиться получить конкурентное преиму-

щество, основанное на издержках); 2) достижение дифференциации, основанной на таких преимуществах, как качество, показатели работы, обслуживание, стиль, технологическое преимущество, необычно высокая ценность; 3) концентрация внимания на небольшой нише на рынке путем более качественного выполнения работы по сравнению с конкурентами и удовлетворения специфических потребностей покупателей.

Внутри компании деловая стратегия затрагивает действия по развитию навыков и способов работы, необходимых для достижения конкурентных преимуществ. Успешные деловые стратегии, как правило, направлены на развитие профессионализма в основных сферах деятельности фирмы. Профессионализм в основных сферах деятельности означает, что компания работает в этой области особенно хорошо в сравнении с конкурентами. Это является своего рода проявлением ее конкурентоспособности. Профессионализм в основных сферах деятельности относится к научным разработкам, совершенству технологического процесса, производственным мощностям, продажам и распределению, обслуживанию покупателей и ко всему, что связано с конкурентной стороной плана производства, маркетинга или сервисного обслуживания. Это — главное достоинство фирмы, которое является основой конкурентного преимущества, так как представляет собой специфический опыт работы и навыки, которыми не обладают конкуренты и которые они не могут приобрести за короткий отрезок времени.

В более широком смысле деловая стратегия должна быть ориентирована на объединение стратегических усилий в различных функциональных подразделениях корпорации (закупки, производство, НИОКР, финансы, кадры, продажи и маркетинг, а также распределение).

Стратегические действия необходимы для каждой функциональной сферы деятельности, чтобы поддержать конкурентоспособность корпорации и общую деловую стратегию. Стратегическое единство и координация действий различных направлений усиливают деловую стратегию.

Деловая стратегия также распространяется на планы по внедрению особых для корпорации стратегических замыслов (например, расширение производства, замена оборудования, увеличение расходов на НИОКР в наиболее перспективных областях или сокращение тягостного бремени выплаты дивидендов). Таким образом,

сшивание стратегии происходит после примерки на ситуацию, в которой находится компания, и это одна из причин, почему каждая компания в отрасли имеет различные деловые стратегии.

Главная ответственность за деловую стратегию ложится на плечи менеджера, отвечающего за то или иное направление. Если даже руководитель не принимает активного участия в формировании деловой стратегии, предпочитая делегировать часть своих полномочий подчиненным, он все равно ответствен за стратегию и результаты работы.

Руководитель как ответственный за стратегию имеет по крайней мере две другие обязанности. Первое — контроль за пониманием своих стратегий в каждой функциональной сфере и их взаимным соответствием. Второе — выполнение определенных стратегических действий, одобренных руководителями высшего звена (советом директоров и/или руководителями корпорации), и в случае необходимости информирование их о новых важных изменениях, отклонениях от плана, а также возможном пересмотре стратегии. В диверсифицированных корпорациях руководители хозяйственных подразделений могут нести дополнительную ответственность за контроль соответствия стратегии своего подразделения стратегии и целям корпорации в целом.

Функциональная стратегия

Основное понятие. Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельностью подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т. д.). Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

Термин "функциональная стратегия" относится к управленческому плану действий отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса. Стратегия маркетинга компании, например, может представлять собой управленческий план по захвату части рынка в каком-либо виде деятельности. Корпорация нуждается в такой стратегии для каждой основной производственной единицы или части бизнеса: НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т. д.

Функциональная стратегия, хотя и является более узкой по сравнению с деловой стратегией, конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании за счет определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности компании. Кроме этого, значение функциональной стратегии заключается в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы. Таким образом, функциональная стратегия в производстве представляет собой план производства, содержащий необходимые мероприятия для поддержки деловой стратегии и достижения производственных целей и миссии компании.

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей подразделений. При выполнении стратегии руководитель подразделения работает в тесном контакте со своими заместителями и зачастую обсуждает основные вопросы с главами других подразделений.

Если руководители функциональных направлений проводят свою стратегию независимо друг от друга или от руководителя хозяйственного подразделения, это открывает дверь для проведения в жизнь нескоординированных или конфликтных стратегий. Скоординированные и взаимодополняющие стратегии необходимы для успешной реализации деловой стратегии. Проще говоря, маркетинговая стратегия, производственная стратегия, финансовая стратегия и стратегия работы с персоналом должны быть взаимоувязанными между собой, а не только преследовать свои достаточно узкие цели.

Координацию функциональных стратегий лучше осуществлять на стадии обсуждения. Если нескоординированные функциональные стратегии передаются руководству для окончательного одобрения, то обязанность руководителя — определить несоответствие и устранить их.

Операционная стратегия

Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключе-

выми оперативными единицами (заводами, отделами продаж, центрами распределения) при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка).

Основное понятие. Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, центрами распределения), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, управление запасами, ремонт, транспортировка, рекламные кампании).

Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством.

Несмотря на то, что операционная стратегия является основанием пирамиды разработки стратегии корпорации, ее важность не должна быть принижена. Например, провал одного завода при реализации стратегических задач по достижению заданного объема производства, уровня себестоимости продукции и качества может снизить показатели всей компании по продажам и получению прибыли и внести сумятицу в общие стратегические действия по созданию положительного образа фирмы в глазах клиентов. Нельзя принижать важность стратегических действий, принимаемых на том или ином управленческом уровне.

Менеджеры среднего звена управления — составная часть команды по разработке стратегии корпорации. Поэтому многие производственные звенья имеют стратегически важные для всей корпорации задачи и необходимо иметь стратегические планы на местах, чтобы достичь цели всей компании. Региональному менеджеру необходима стратегия, адаптированная к особенностям ситуации в регионе и стоящим перед ним целям. Менеджеру по производству необходима стратегия, взаимосвязанная с целями предприятия, сформулированными в рамках общего плана действий, и с любыми стратегически близкими проблемами, которые существуют на предприятии. Менеджеру по рекламе необходима стратегия, обеспечивающая максимальную аудиторию для проведения рекламных мероприятий, но в рамках заданного бюджета.

Следующих два примера иллюстрируют, как операционная стратегия поддерживает стратегии более высокого уровня.

- Компания с деловой стратегией, ориентированной на низкие цены и большой объем производства для снижения издержек производства, предпринимает широкомасштабные усилия по повышению производительности труда на 10%. Цели повышения производительности труда для функциональных подразделений сформулированы следующим образом:

  менеджеру по набору персонала проводить стратегию, направленную на повышение качества тестирования кандидатов для выявления среди них наиболее мотивированных и квалифицированных;

  менеджеру по информационным системам усовершенствовать систему информационного обмена между служащими предприятия с целью повышения продуктивности их работы;

  менеджеру по кадрам при определении вознаграждения и премий учитывать интенсивность работы и конечные результаты деятельности каждого работника;

  менеджеру по продажам разработать программу, обеспечивающую новую эффективную и быструю технологию продаж с более низкими издержками обращения.
- Дистрибьютор сантехнического оборудования считает быструю поставку и точное выполнение заказа краеугольным камнем в работе с клиентами. Для реализации этой стратегии управляющий складом должен:

  развивать стратегию управления запасами, позволяющую 99% заказов формировать без дополнительной закупки каких-либо компонентов;

  обеспечить такую работу персонала склада, чтобы каждый заказ выполнялся в течение 24 часов.

Объединяя усилия по разработке стратегии

В предыдущих разделах подчеркивалось, что стратегический план организации есть совокупность стратегий, выработанных различными менеджерами, на различных уровнях организационной иерархии. Чем крупнее предприятие, тем больше источников формирования стратегий. И только тогда, когда менеджеры смогут объединить стратегии, выработанные на различных

уровнях в одну связанную и последовательную систему, можно говорить о полноте предпринятых усилий по формированию стратегий. В идеале границы всех частей и пластов стратегий должны плотно соприкасаться друг с другом, как у игрушки "пазл" (мозаика).

> Если цели и стратегии высшего уровня управления не соответствуют целям и стратегии более низких уровней, то это аналогично ситуации, когда каждый уровень иерархии имеет свои собственные цели и выполняет стратегию самостоятельно.

Объединенные цели и стратегии не смогут быть разработаны там, где каждый менеджер обладает абсолютной независимостью. Действительно, менеджерам функционального и операционного уровней вменено в обязанности самим изобретать систему действий и стратегические методы, которые повлияют на достижение целей компании и повысят эффективность ее деловой стратегии.

Процесс гармонизации целей и стратегий от отдела к отделу и от уровня к уровню может оказаться очень утомительным, требующим многочисленных собраний и согласований, ежегодных пересмотров стратегий или их окончательного одобрения, что займет месяцы, а иногда даже и годы для достижения консенсуса в организации. Политика достижения консенсуса и борьба за объединение усилий всех менеджеров и отделов, концентрация этих усилий на деятельности, способствующей росту компании, всегда сталкивается с большими проблемами[1].

На рис. 2.4 изображено, как разрабатываются цели и стратегии в системе иерархических связей фирмы. Двухконечные стрелки отображают существование взаимного влияния верхних и нижних уровней. При надлежащем управлении благодаря этим связям может быть создана идеальная взаимоусиливаемая структура. Чем лучше скоординирована работа этих отделов, тем более взаимосвязанными становятся их цели и стратегии. Коорди-

---

[1] Функциональные менеджеры часто заинтересованы в выполнении того, что наиболее важно для их сферы, в создании своих собственных "империй", направляя на это свою энергию и влияние, вместо того чтобы работать в команде с другими менеджерами и проводить единую политику на базе общей деловой стратегии фирмы. В результате для функциональной сферы проще поддерживать стратегии конфликта, заставляя генеральных менеджеров тратить много сил и времени на поиск компромиссов и создание единого мнения по вопросам стратегии.

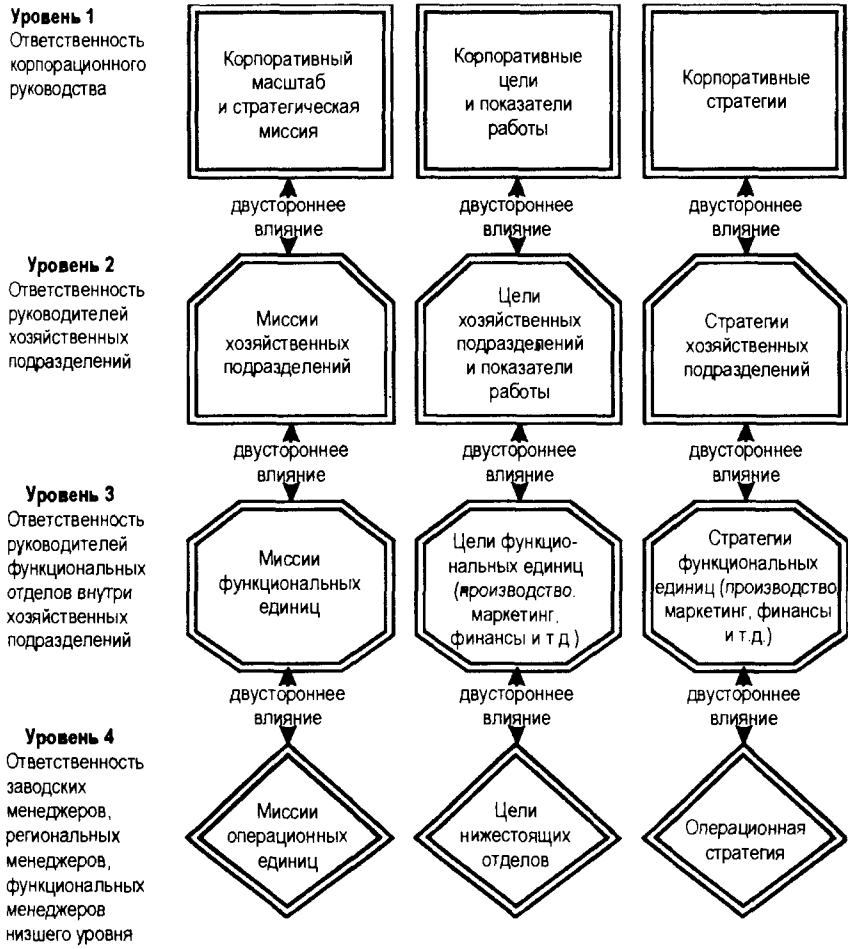


Рис. 2.4. **Взаимосвязь миссий, целей, стратегий в пирамиде создания стратегии**

нация гарантирует, что не произойдет никаких отклонений от направления, выбранного высшим руководством компании.

Делом практической важности становится четкое определение миссии корпорации, ее целей и стратегий и надлежащее информирование нижестоящих подразделений фирмы о выбранных методах. В противном случае невозможно будет добиться эффективной работы по установлению целей и выбору стратегий на функциональном и операционном уровнях. Поток данных о направлениях развития корпорации должен идти от высшего уровня к хозяйственным подразделениям и от них на функциональный и операционный уровни. Такой "стратегический беспорядок", при котором менеджеры высшего звена управления не используют свое право определять и контролировать выполнение стратегии в более низших звеньях, подобен действиям футбольной команды в защите, когда каждый игрок не стремится работать в команде и защищать ворота, а включается в игру, когда ему это кажется целесообразным. В бизнесе, как в спорте, все разработчики стратегии в компании — это одна команда. Они обязаны разрабатывать стратегию в интересах всей компании, а не только учитывать пожелания отдельных структурных подразделений. Стратегия компании наполнена энергией в том случае, когда все ее части составляют единое целое.

Соответствие между деловой стратегией и функциональной и операционной стратегиями наступает при переходе от организационного взаимодействия к целям.

Функциональные или операционные менеджеры несут ответственность за установление целей работы и предпринимают стратегические действия, которые будут помогать достижению целей хозяйственных подразделений и улучшать выполнение деловой стратегии.

Это означает, что процесс создания стратегии в большей степени направлен сверху вниз, чем наоборот. Менеджеры низших уровней управления не могут быть хорошими разработчиками стратегии без понимания долгосрочного направления развития компании и стратегий более высокого уровня управления.

Факторы, формирующие стратегию

Очень многие факторы оказывают влияние на определение стратегии компанией. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях. Факторы, определяющие стратегию, всегда отличались один от другого и, как правило, очень сильно. Поэтому менеджеру необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов прежде чем начать выбор стратегии. Рис. 2.5 показывает основные факторы, которые определяют подходы компании к стратегии.

Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы

Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы ограничивают стратегические действия компании, которые она могла или должна предпринять.

Не всегда фирма может выбрать любую стратегию. Ее действия обычно ограничиваются законом, государственной политикой, социальным регулированием и позицией общества. Давление на фирму может оказываться с разных сторон: различными социальными группами, назойливыми статьями-расследованиями, фирма может переживать последствия негативного общественного мнения о себе, страха перед неблагоприятными политическими мероприятиями. Забота общества о своем здоровье и питании, озабоченность растущим пьянством и наркоманией, проблема переработки отходов, удары, наносимые закрытием заводов-гигантов — все это также налагает свой отпечаток на выбор стратегии компании. Обеспокоенность США растущим объемом импортных товаров и дебаты в правительстве, развернувшиеся вокруг вопроса о необходимости введения импортных тарифов и квот для замедления роста дефицита торгового баланса, были ключевыми факторами,

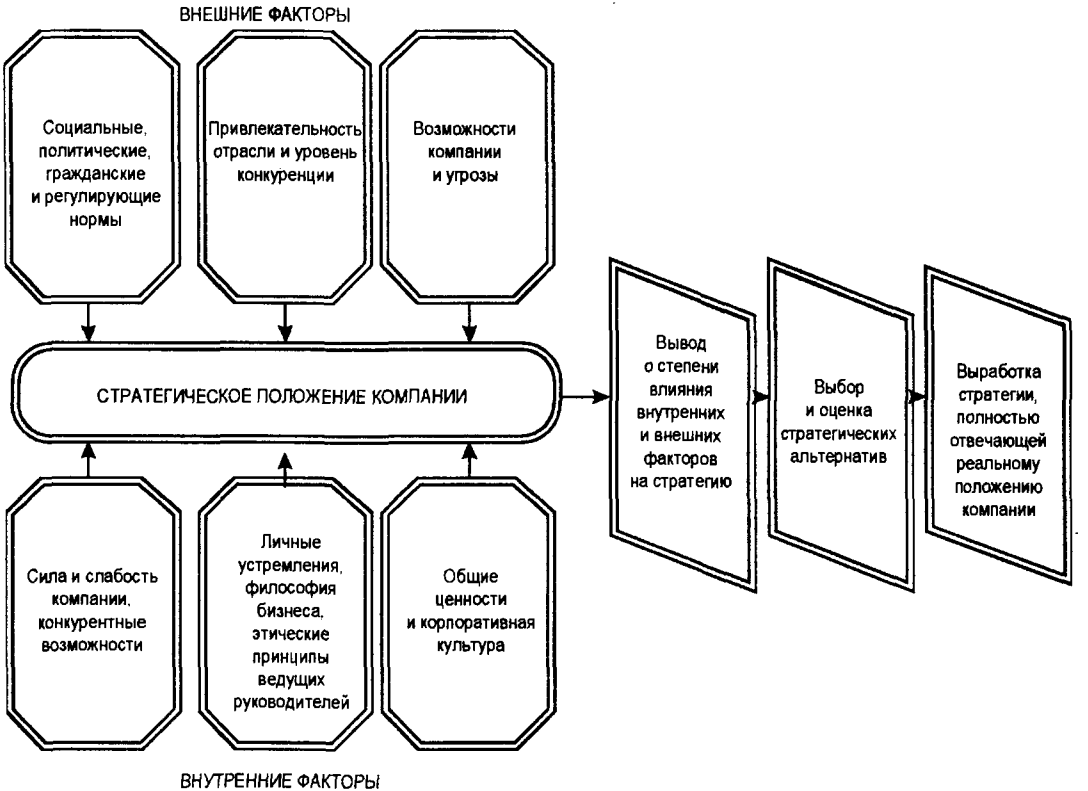


Рис. 2.5. **Факторы, влияющие на выбор стратегии компании**

повлиявшими на решение японских и европейских компаний о размещении своих заводов на территории США. Осознание потребителями опасностей, связанных с холестерином, заставило продуктовые компании заменить жиросодержащие ингредиенты, хотя это увеличило себестоимость продуктов.

Все большему и большему числу компаний приходится считаться с общественными правами, ценностями и приоритетами, учитывать и следить за законодательством и регулирующими нормами в процессе анализа ситуации вокруг фирмы. Это становится все более необходимым в условиях нарастающего внимания и давления со стороны общественности и средств массовой информации. Задача сделать стратегию организации соответствующей социальным требованиям подразумевает:

1) проявление деловой активности в рамках границ, определенных нормами этики и интересами общества;

2) позитивное реагирование на социальные приоритеты и запросы общества;

3) постоянную готовность предпринять действия, чтобы избежать конфронтации с регулирующими нормами;

4) поддержание баланса между интересами акционеров и общества в целом;

5) обеспечение гражданской позиции компании в обществе.

Идея социальной адаптации хорошо просматривается в формулировках миссии компании. Например, Джон Хэнкок подытоживает миссию своей компании следующими словами: "Стремясь выполнить нашу миссию, мы приложим все силы, чтобы продемонстрировать образец деловой этики и личной честности. Мы понимаем наши внутрикорпорационные обязанности как борьбу за социальное и экономическое благосостояние общества".

Union Electric, компания индустрии коммунальных услуг, штаб-квартира которой расположена в городе Сант-Луис, следующим образом сформулировала свою миссию: "Как частное предприятие, взявшее на себя выполнение основных услуг для общества, мы видим наши гражданские обязанности в оказании ему помощи и содействия. Мы приложим все усилия, чтобы увеличить рост и благосостояние этого общества, и примем участие в работе, которая повлияет на выполнение нашей цели... потому что верим, что это позиция примерного гражданина и примерного предпринимателя".

Привлекательность отрасли и условия конкуренции

Принцип стратегического менеджмента. Стратегия компании должна максимально соответствовать специфике отрасли и конкурентной окружающей среде.

Привлекательность отрасли и уровень конкуренции — существенные факторы, определяющие стратегию. Оценка компанией этих факторов непосредственно влияет на то, какую позицию ей надо занимать на рынке и какой будет стратегия конкурентной борьбы. Когда компания решает, что ее присутствие в данной отрасли становится все менее привлекательным и выгоднее направлять инвестиции в какую-либо другую сферу, она может выбрать стратегию замораживания и изъятия капиталовложений. Если уровень конкуренции значительно усиливается, компания обязана предпринять какие-либо меры по защите своих позиций. Такими действиями могут быть, скажем, активное наступление на конкурентов, изменения в политике "цена—стоимость—прибыль", внедрение новых технологий — все, что может существенно увеличить конкурентоспособность фирмы и послужить доказательством того, что фирма пересмотрела свою стратегию. Поэтому разработчику стратегии приходится, как студенту, постоянно учиться новым приемам и методам конкурентной борьбы в своей отрасли.

Специфические рыночные возможности и угрозы

Возможности компании и угрозы внешней среды являются ключевыми факторами, влияющими на стратегию. Обе составляющие необходимо учитывать при осуществлении стратегических действий. Стратегию необходимо строить так, чтобы реализовывалось как можно больше возможностей, особенно тех, которые связаны со стабильным конкурентным преимуществом и доходностью компании. Аналогично стратегия должна быть направлена на защиту компании от внешних угроз настоящему и будущему ее положению.

Принцип стратегического менеджмента. Хорошо обоснованные стратегические цели компании направлены на обеспечение возможностей роста и защиты ее настоящего и будущего положения от внешних угроз.

Для того чтобы стратегия была успешной, необходимо тесно увязать ее с возможностями рынка и угрозами внешней среды, что обычно означает разработку наступательных мероприятий по реализации наиболее привлекательных возможностей, предлагаемых рынком, и создание оборонительных рубежей для защиты долгосрочных конкурентных позиций фирмы и ее прибыльности.

Сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности

Опыт показывает, что в процессе разработки стратегии критерием выбора альтернатив должно быть то, что компанией делается особенно хорошо. Следует избегать построения стратегии на основе видов деятельности, которыми в компании занимались мало или вообще не занимались. Короче говоря, стратегия должна отвечать сильным и слабым сторонам компании и конкурентным возможностям. Разумеется, бесполезно стремиться реализовать возможности компании без надлежащего опыта и ресурсов. Сильные стороны фирмы делают некоторые возможности и стратегии более приемлемыми, увеличивая вероятность их реализации. Таким же образом слабые стороны фирмы и слабое конкурентное положение накладывают отпечаток риска на определенные стратегии, а иногда вообще делают их неуместными.

Принцип стратегического менеджмента. Стратегия компании должна базироваться на том, что она хорошо делает (т. е. на организационной силе и конкурентных возможностях). Большая опасность для успеха стратегии — ориентироваться на то, что компания не так хорошо выполняет (т. е. на организационную и конкурентную слабость).

Одним из самых важных вопросов для компании является вопрос наличия у нее сил и опыта для проведения в жизнь выбранной стратегии. Учет сильных сторон компании очень важен, поскольку он: 1) дает возможность максимально задействовать имеющиеся навыки и знания, 2) позволяет получить преимущества в конкурентной борьбе, 3) является фундаментом стратегии в целом. Кратчайший путь к конкурентному преимуществу проходит через те виды деятельности, в которых фирма зарекомендовала себя лучше всего, а соперники не обладают

достаточным опытом и не смогут развиться иначе как за счет высоких затрат или в течение длительного периода. Даже если организация не обладает никакими преимуществами, а в жизни именно так и бывает, она должна разрабатывать стратегию на основе имеющихся ресурсов и приобретенных навыков.

Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров

Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров очень часто вплетены в стратегию, которую они разрабатывают.

Менеджеры небезразличны к направлению стратегического курса. На их решения очень часто влияют собственные взгляды на то, как конкурировать, какое положение должна занимать фирма и какой имидж ей следует иметь. Специальные наблюдения и внутренние исследования компаний показали, что амбиции, ценности менеджеров, их бизнес-философия, отношения к риску и этические воззрения оказывают сильное влияние на стратегию. Иногда это происходит намеренно, а порой просто подсознательно. Профессор Эндрюс объяснил влияние личностных факторов на стратегию так: "Людям приходится вкладывать свое сердце в ее построение".

Приведем несколько примеров того, как философия бизнеса и личные ценности накладывают отпечаток на стратегию. Японские менеджеры являются сторонниками стратегий, направленных на долгосрочное развитие, целью которых является захват доли рынка и удержание конкурентного преимущества. В противоположность этому многие американские руководители корпораций и финансисты с Уолл Стрит подвергаются критике за стремление к получению дохода за короткий срок, даже в ущерб конкурентному положению компании. Они проводят постоянные финансовые операции со своими активами (покупка и продажа акций, спекуляция на фондовом рынке) вместо использования внутренних ресурсов фирмы для стратегических долгосрочных инвестиций. Японские компании также придерживаются совершенно иной философии относительно роли поставщиков. Они предпочитают устанавливать долгосрочные партнер-

ские отношения с ключевыми поставщиками, потому что верят, что за счет тесного контакта с поставщиками смогут год за годом улучшать качество и надежность комплектующих изделий, обеспечивать своевременную поставку компонентов и сокращать расходы по содержанию складов. В США и Европе отношения с поставщиками носят краткосрочный характер, поскольку всегда выбираются те, которые предлагают наиболее выгодную цену и условия поставки.

Отношение к риску тоже имеет большое влияние на выбор стратегии. Те, кто не любит рисковать, предпочитают консервативные стратегии, снижающие степень риска и дающие возможность получить прибыль в короткий срок. Менеджеры, предпочитающие риск, используют выгодные стратегии, по которым есть возможность получить сверхприбыль, но в долгосрочной перспективе. Они всегда ищут новые виды бизнеса и предпочитают стратегическое наступление обороняющемуся консерватизму. Ценностные ориентации менеджера также формируют этическое содержание стратегии. Менеджеры с сильно развитыми этическими убеждениями делают все возможное, чтобы компания не отходила от кодекса этических норм. Они категорически против таких мер, как дача или получение взяток, против практики недобросовестных действий по отношению к конкурентам и подкупа политических лидеров. Примером безразличия к этическим нормам могут послужить действия по начислению чрезмерных штрафов за овердрафт по кредитной карте, рекламирование и продажа небезопасной продукции и использование при производстве ингредиентов, вредных для здоровья.

Влияние ценностей и культуры компании на выбор стратегии

Внутрифирменные традиции, воззрения, отношения, устоявшиеся методы выполнения работы составляют культуру компании. Стратегические действия компании отражают ее культурные и управленческие ценности. Иногда взгляды и культурные ценности доминируют при выборе стратегических шагов. Это является результатом того, что ценности и воззрения настолько внедряются в сознание менеджера, что становятся определяю-

щим фактором того, как фирма реагирует на окружающую обстановку. Сильное влияние культурных ценностей частично просматривается в деятельности компаний, которые добились превосходства в технологических разработках, постоянно внедряют новую продукцию на рынок, поставили все на карту производства продукции первоклассного качества, ориентируются на человеческий фактор и для которых важно полное удовлетворение запросов своих клиентов.

> Выбор стратегии в равной степени определяется ценностями и культурой, сформированными в организации.

За последние годы все большее количество компаний закладывают в основу ведения бизнеса основные человеческие ценности. Так, одна из компаний трактует свои ценности следующим образом: "Мы нацелены на рынок. Мы верим, что во всех наших начинаниях на первом месте стоит человек. Мы верим, что честность, порядочность и справедливость должна быть основой в наших отношениях с потребителями, клиентами, поставщиками, акционерами и служащими".

Основатель фирмы Wal-Mart Сэм Валтон был ярым сторонником бережливости, усердной работы, постоянного совершенствования, преданности клиенту, настоящей заботы о служащих. Обязательства компании, следуя этим ценностям, нашли свое выражение в стратегии, основанной на низких ценах, хороших дополнительных преимуществах, производительности на базе использования современных технологий, постоянной работе с поставщиками. Основные ценности компании Hewlett-Packard, больше известные как "путь HP", состоят в следующем: "Разделять успех компании со служащими, оказывать доверие и уважение работникам, обеспечивать клиентов товарами и услугами по высшему разряду, быть по-настоящему заинтересованными в обеспечении эффективных решений проблем клиентов, обеспечивать получение прибылей в интересах акционеров, избегать долгосрочных финансовых обязательств для обеспечения развития компании, поддерживать индивидуальные инициативы и усердие, работать в команде, быть преданным корпорации. В компаниях Wal-Mart и Hewlett-Packard система ценностей охватывает всю структуру и поощряется как менеджерами, так и работниками. Ценности и убеждения сейчас уже намного больше, чем банальность, они стали стилем жизни внутри этих компаний.

Соединение стратегии с этикой

Каждое стратегическое действие, предпринимаемое компанией, должно быть нравственно приемлемым.

Стратегия должна быть нравственной. Это подразумевает проведение правомерных, а не опасных для общества действий, иначе стратегия не пройдет тест на соответствие нравственным нормам. Это означает больше, чем просто придерживаться того, что является законным. Этические и моральные нормы выходят за рамках запретов и неписаного закона "я никому ничего не должен" и отношения к вопросам долга по формуле "должен делать и не должен делать". Нравственность имеет отношение к человеческому долгу и принципам, на которые опираются эти обязанности.

Компания имеет этические обязательства перед владельцами, служащими, покупателями, поставщиками и обществом.

Каждый бизнес имеет этическое обязательство перед: владельцами (держателями) акций, служащими, покупателями, поставщиками и обществом в целом. Каждый из этих элементов воздействует на организацию и в свою очередь подвергается воздействию со стороны организации. Каждый заинтересован в деятельности предприятия и имеет свое мнение в отношении того, что и как оно должно делать. Владельцы/акционеры, например, ожидают отдачи от своих инвестиций. Хотя отдельные инвесторы отличаются друг от друга предпочтением того, получить доходы сейчас или позже, желанием рисковать и готовностью выполнить общественный долг, у управляющего предприятием имеется моральная ответственность перед владельцами, и он должен с выгодой управлять их инвестициями.

Обязательство компании перед служащими основывается на уважении ценностей и достоинства людей, которые отдают свои силы бизнесу и благосостояние которых зависит от него. Выработка принципиальной стратегии требует, чтобы решения, касающиеся служащих, принимались справедливо и бережно, с учетом того воздействия, которое может оказать на жизнь служащих изменение стратегии. В лучшем случае избранная стратегия должна отвечать их интересам в таких областях, как уров-

ни окладов и зарплаты, продвижение по службе, охрана труда и условия труда в целом. По меньшей мере, избранная стратегия не должна наносить ущерб служащим. Даже в критических ситуациях, когда неблагоприятного воздействия избежать нельзя, у компании имеется нравственный долг свести к минимуму любые трудности, которые могут при этом возникнуть, будет ли это сокращение работающих, закрытие заводов, переводы на другую работу, перемена места работы, переподготовка и потеря доходов.

Обязательство компании перед покупателем основывается на ожиданиях, которые присутствуют при покупке товаров или услуг. Неадекватная оценка этого обязательства привела к принятию законов о защите прав потребителей и к созданию множества регулирующих органов для их защиты. Здесь, однако, возникают всевозможные этические вопросы, связанные со стратегией. Должен ли продавец давать полную информацию покупателям о своей продукции, особенно если она содержит компоненты, которые, хотя официально и признаны годными к употреблению, предположительно могут оказывать вредное воздействие? Этично ли изготовителям алкогольных напитков выступать спонсорами мероприятий в колледжах, учитывая, что многим студентам нет еще 21 года? Этично ли производителям сигарет заниматься какой-либо рекламой (даже если это разрешено законом)? Этично ли авиакомпаниям умалчивать об угрозе террористической акции? Этично ли, что производители выпускают и продают продукцию с ненадежными деталями или дефектами в конструкции, которые могут не быть обнаружены до истечения срока гарантии? Этично ли предоставлять особые условия некоторым покупателям?

Нравственный долг компании перед поставщиками основывается на рыночных отношениях, которые существуют между ними. Они одновременно являются и партнерами, и соперниками. Партнерами они являются в том смысле, что качество деталей поставщиков влияет на качество продукции фирмы. Соперниками — в том смысле, что поставщик хочет получить наивысшую возможную цену и прибыль, в то время как покупатель хочет заплатить низшую цену, получить лучшее качество и быстрое обслуживание. Бизнес сталкивается с несколькими этическими проблемами во взаимоотношениях с поставщиками. Этично ли угрожать поставщику прекратить вести с ним дела до тех пор, пока он имеет дела с основными конкурентами? Этич-

но ли сообщить одному из поставщиков цену, назначенную его соперником? Этично ли получать подарки от поставщиков? Этично ли платить поставщику наличными?

Нравственный долг компании перед обществом в целом происходит из ее статуса как гражданина и как общественного института. Общественность ожидает, что компании должны соответствовать понятию "хороший гражданин" — платить честно свою долю налогов на содержание пожарных команд и полиции, на уборку мусора, на дороги и городские магистрали и проявлять заботу о том, какое влияние оказывает их деятельность на окружающую среду и общество. Обществу необходимо уделять то же внимание и признание, что и другим четырем элементам. Хорошо ли компания вписывается в общество, в конечном итоге определяется тем, как она поддерживает деятельность общества, занимается вопросами охраны здоровья и безопасности своей деятельности, принимает меры по преодолению загрязнения окружающей среды, устанавливает связь с регулирующими органами и союзами служащих и придерживается высоких нравственных норм.

Выполнение нравственных обязательств. Руководство, а не члены коллектива, несет ответственность за управление предприятием. Таким образом, именно понимание руководством своих нравственных обязательств и требований учредителей определяет, имеется ли связь между стратегией и нравственным поведением и какова она. В идеале управляющие оценивают стратегические решения с точки зрения каждого из перечисленных элементов и при возникновении конфликтов устанавливают разумное, объективное и справедливое равновесие между их интересами. Если участник одного из пяти элементов приходит к выводу, что руководство не выполняет свой долг, у него есть свои пути для улучшения ситуации. Обеспокоенные инвесторы могут жаловаться на ежегодном собрании акционеров, обращаться к Совету директоров или продать свои акции. Озабоченные служащие могут объединяться в союз, выдвигать коллективные требования или поискать другую работу. Покупатели могут уйти к конкурентам. Поставщики могут найти других покупателей или искать другие рыночные альтернативы. Общество и население могут предпринять что угодно — от организации маршей протеста вплоть до оказания политического давления на правительство.

Компания, которая действительно заботится об этике бизнеса и корпоративной ответственности перед обществом, скорее проявляет активность, чем реакционность в вопросах связи стратегии и этики. Она уходит от этически или морально сомнительных возможностей бизнеса. Она не будет вести дело с поставщиками, вовлеченными в действия, которые компания порицает. Ее продукция безопасна для потребителей. Ее рабочие места безопасны для служащих и для окружающей среды. Она набирает и нанимает на работу служащих, чьи ценности и поведение соответствуют принципам компании и этическим нормам. Она действует с целью уменьшения вызванного ею загрязнения окружающей среды. Компания заботится о том, как она ведет дела и отвечает ли ее деятельность нормам этики и высокой морали. В иллюстрации 2.4 описываются этические обязательства корпорации Harris перед своими акционерами.

Иллюстрация 2.4

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА КОРПОРАЦИИ HARRIS ПЕРЕД ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Корпорация Harris — крупнейший поставщик информационной, коммуникационной и полупроводниковой продукции, систем и услуг для покупателей в коммерческих и правительственных кругах во всем мире. Компания использует передовые технологии для обеспечения инновационных и экономических решений для обработки и передачи данных, аудио-, видео- и текстовой информации. Объем продаж компании превышает 2 млрд долл., в ней работают почти 23 тыс. чел. В недавнем годовом отчете компания изложила свое обязательство относительно удовлетворения ожиданий акционеров.

Покупатели. Что касается покупателей, то нашей задачей является достижение все возрастающих уровней удовлетворения покупателей путем предоставления качественной продукции и услуг с действительными выгодами для покупателей как на временной, так и на постоянной основе по всему миру. Наши взаимоотношения с покупателями будут честными и нравственными и будут основаны на доверии и уверенности друг в друге.

Акционеры. Для акционеров, владельцев нашей компании нашей целью является достижение постоянного роста доходов на каждую акцию. Повышение стоимости акций в сочетании с дивидендами должно обеспечить нашим акционерам полный возврат инвестиций, что может конкурировать с соответствующими возможностями капиталовложений в другие сферы.

Служащие. Люди Harris — самый ценный капитал компании, и нашей целью является личное вовлечение в дело каждого сотрудника и его участие в успехе этого дела. Компания стремится создать такие условия, которые побуждали бы всех сотрудников полностью

раскрыть творческие способности и уникальные таланты, стремиться обеспечить справедливое вознаграждение, хорошие условия труда и возможности для индивидуального развития и роста, которые ограничиваются только личными способностями и желанием.

Поставщики. Поставщики являются важной частью наших активов. Наша цель — развивать и поддерживать взаимовыгодное партнерство с поставщиками, которые разделяют наше обязательство по удовлетворению растущего спроса покупателей при помощи постоянного совершенствования качества обслуживания, его своевременности и приемлемых цен. Наши взаимоотношения с поставщиками строятся на принципах честности, нравственных нормах, профессиональной этике.

Общество. Наша цель — быть достойным корпоративным членом общества. Это включает поддержку соответствующей гражданской, образовательной и деловой деятельности, внимание к окружающей среде и поощрение сотрудников Harris в их стремлении быть достойными гражданами и поддерживать программы развития общества. Нашим величайшим вкладом в общество является наш успех, при котором мы можем поддержать стабильную занятость и создавать новые рабочие места.

Источник: Годовой отчет компании за 1988 год.

Критерии победной стратегии

Принцип стратегического менеджмента. Стратегия не является по-настоящему победной, если она не соответствует ситуации на предприятии, не создает существенного преимущества перед конкурентами и не улучшает работу компании.

Каким образом управляющий может оценить, какой из стратегических выборов является наилучшим для компании? Каковы нормы, с помощью которых можно определить, является стратегия успешной или нет? Три теста могут быть использованы для оценки достоинств одной стратегии по сравнению с другой и проверки того, насколько хороша стратегия.

Критерий степени соответствия. Хорошая стратегия точно соответствует ситуации в компании с точки зрения как внутренних, так и внешних факторов и ее собственных возможностей и стремлений. Без соответствия ситуации стратегия компании сомнительна.

Критерий преимущества в конкурентной борьбе. Хорошая стратегия ведет к стабильному конкурентному преимуществу. Чем выше конкурентное преимущество, созданное при помощи стратегии, тем она более мощная и эффективная.

Критерий интенсивности работы. Хорошая стратегия повышает интенсивность работы компании. Два вида совершенствования работы являются наиболее значимыми: рост прибыльности и рост долгосрочной деловой активности компании и ее конкурентоспособности.

Стратегический выбор с низким потенциалом по одному или более критериям не заслуживает детального рассмотрения. Стратегический выбор с наивысшим потенциалом по всем трем пунктам может рассматриваться как наилучшая или самая привлекательная альтернатива. По истечении некоторого времени после принятия стратегического решения можно использовать те же самые тесты, чтобы определить, насколько хорошо действует нынешняя стратегия компании. Чем больше граней, по которым стратегия соответствует всем трем критериям, когда она подвергается проверке на рынке, тем в большей степени она может считаться выигрышной стратегией.

Конечно, имеются дополнительные критерии для оценки достоинств определенной стратегии: ясность, внутренняя согласованность всех составляющих стратегии, своевременность, соответствие личным ценностям и амбициям ведущих исполнителей, степень риска и гибкость. Их можно использовать в качестве дополнения к трем критериям, описанным выше, когда это покажется уместным.

Подходы к выполнению задачи по разработке стратегии

Компании и управляющие по-разному выполняют задание по разработке стратегии. В маленьких компаниях, управляемых владельцем, выработка стратегии проходит неформально. Часто стратегия существует не в письменном виде, а только в уме предпринимателя и устных договоренностях с главными подчиненными. Крупнейшие фирмы, однако, склонны вырабатывать свои планы посредством ежегодного планирования стратегии (дополненного описанием необходимых процедур, форм и временных факторов), что предполагает широкое административное участие, многочисленные иссле-

дования и встречи для обсуждения предлагаемых решений. Чем крупнее предприятие и разнообразнее его продукция, тем больше управляющие предпочитают иметь годовой структурированный план, прошедший административную проверку и официальное одобрение на всех уровнях. В организационном процессе формулирования стратегии нередко принимают личное участие и управляющие: анализируют положение компании и выбирают, какой стратегии следовать. Четыре основных способа выработки стратегии, которые используют управляющие, включают:

Главный стратегический подход. В этом случае управляющий лично выступает как главный стратег и главный предприниматель, оказывающий сильное влияние на оценку положения, на альтернативные стратегии, которые были изучены, и на детали стратегии. Это не означает, что управляющий сам делает всю работу, а свидетельствует о том, что управляющий лично становится главным архитектором стратегии и активно участвует в формировании всех или главных ее составляющих. Управляющий действует как руководитель разработки стратегии и в избранной стратегии есть его большой личный вклад.

Подход "делегирование полномочий". В этом случае ответственный управляющий передает выработку стратегии другим, возможно, персоналу по стратегическому планированию или специальной комиссии доверенных подчиненных. Управляющий наблюдает со стороны, с помощью отчетов и переговоров находится в курсе дел, предлагает, если необходимо, руководство, реагирует на проблемы и рекомендации и только после того, как "стратегический план" был официально представлен, обсужден и единогласно принят, утверждает его. Но управляющий редко дает много рекомендаций и может не усматривать необходимости лично подталкивать процесс. Кроме того, позиция "конечно, нам придется действовать несколько иначе, если изменятся условия" дает управляющему возможность быть осмотрительным или игнорировать те подходы и шаги, которые "в дальнейшем могут оказаться не теми, которые следует делать в данное время". Этот стиль выработки стратегии имеет преимущество в том смысле, что позволяет управляющему выбирать из уймы стратегических идей, и дает возможность широкого участия и вклада со стороны управляющих всех уровней и из различных регионов. Слабым местом здесь является то, что в конечном итоге управляющий может быть настолько отдален от

формального процесса выработки стратегии, что перестает осуществлять реальное стратегическое руководство, а подчиненные могут прийти к выводу, что стратегическое планирование недостаточно важно, чтобы претендовать на личное внимание и время управляющего, что свидетельствует о слабом руководстве в вопросах выработки направления развития. Часто разрабатываются стратегии, рассчитанные на короткий срок и быстрое исполнение. Эти стратегии имеют дело с сегодняшними проблемами, а не с выбором положения предприятия, позволяющего использовать завтрашние возможности.

Совместный (коллаборационистский) подход — это промежуточный вариант между предыдущими двумя подходами, при котором управляющий привлекает прямых подчиненных для выработки согласованной стратегии, которую будут поддерживать основные участники, чтобы успешно претворить ее в жизнь. Самой сильной стороной этого способа выработки стратегии является то, что те, кому поручено ее разрабатывать, должны также и выполнять ее. Участие в выработке стратегии, которую подчиненные управляющие соответственно должны претворять в жизнь, усиливает их приверженность успешной выработке этой стратегии. Когда подчиненные вносят свою лепту в выработку генеральной стратегии, они также являются ответственными за то, чтобы она работала. Отговорка вроде "Я вам говорил, что это плохо" при этом подходе не спасет.

Инициативный подход. При этом подходе управляющий лично не заинтересован ни в выработке деталей стратегии, ни в том, чтобы возглавлять группу "генераторов идей" для выработки согласованной стратегии. Скорее управляющий побуждает подчиненных ему менеджеров выработать, защитить и претворить в жизнь разумную стратегию. В этом случае стратегия движется снизу вверх. Старшие менеджеры выступают судьями, оценивающими стратегические предложения, которые ложатся на их столы. Этот подход показывает себя наилучшим образом в крупных, диверсифицированных корпорациях, где исполнительный директор не может лично направлять разработку стратегии в каждом подразделении. Руководители, работающие в главном офисе, зависят от честолюбивых и талантливых работников на уровне подразделений, которые могут видеть стратегические возможности, незаметные для руководства. Руководство корпорации может сформулировать главные стратегические направления как директивы для

организации в целом. Но ключом к выработке стратегии является стимулирование и вознаграждение новых стратегических инициатив, задуманных инициативными сотрудниками, которые верят в удачу и очень хотят благословения, чтобы добиваться ее. При этом подходе вся стратегия сформирована из суммы инициатив, которые должны быть одобрены и защищены.

Эти четыре организационных подхода бросают свет на некоторые аспекты того, как возникает стратегия. В ситуациях, где управляющий лично действует как главный архитектор стратегии, стратегия является плодом его собственного видения, амбиций, ценностей, понимания бизнеса и ощущения того, какие шаги должны быть сделаны далее. Крайне централизованная работа по выработке стратегии оправдана, когда у управляющего сильное интуитивное видение того, *что* необходимо сделать и *как*. Основная слабость главного стратегического подхода заключается в том, что масштаб стратегии сильно зависит от мастерства одного человека в деле выработки стратегии. Стратегия также проваливается на больших предприятиях, где требуется большое количество стратегических инициатив и задача по выработке стратегии слишком сложна, чтобы с ней мог справиться один человек.

В совместном подходе к выработке стратегии также имеется свой риск. Иногда возникающая стратегия является компромиссом, которому не хватает смелой творческой инициативы. В других случаях она представляет собой консенсус с вариантом, представленным влиятельными подчиненными, сильными функциональными отделами или коалициями большинства, у которых есть общий интерес в продвижении их собственной версии того, что должно быть стратегией. Политика и власть играют роль в тех ситуациях, где нет единого мнения относительно того, какую стратегию принять. Совместный подход особенно благоприятен для формирования политической стратегии, так как сильные отделы и личности имеют достаточно возможностей, чтобы попытаться достигнуть компромисса между предпочтительными для них подходами к стратегии. Большая опасность заключается и в подходе "делегирование полномочий", которая состоит в серьезном недостатке стратегического руководства при движении сверху вниз.

> Из четырех основных подходов, которые могут использовать управляющие для выработки стратегии, по существу ни один не выступает как лучший. У каждого есть свои сильные и слабые стороны.

Сила инициативного подхода является также и его слабостью. С одной стороны, ценность лидерства состоит в том, что оно побуждает людей на нижних организационных уровнях предлагать новые стратегические инициативы и не выпускать их из поля зрения, ожидая возможности их выполнения. Людям с привлекательными стратегическими предложениями предоставляются возможность и ресурсы для того, чтобы их апробировать, что способствует тому, что стратегия остается жизненной и восстанавливается способность организации к обновлению. С другой стороны, инициативные действия из-за того, что они исходят из различных частей организации, вряд ли могут сформировать логическую модель или поддержать ясное стратегическое направление. При этом методе исполнительный директор должен работать над тем, чтобы то, что предлагается, придавало силу общей стратегии организации, иначе стратегические инициативы могут быть запущены по разным направлениям, у которых нет соединительных звеньев или общей архитектуры.

Ключевые моменты

Задача руководства по выработке направления развития включает разработку целей, постановку задач и формулирование стратегии. На ранней стадии процесса выработки направления управляющим нужно сформировать представление о том, куда вести организацию и ответить на вопрос "что такое наш бизнес и каким он будет?" Хорошо обдуманная формулировка миссии компании помогает направить усилия организации по пути, который определило руководство, и создать сильное чувство организационной идентичности. Эффективное стратегическое видение должно быть ясным, способным бросить вызов и вдохновляющим, оно готовит фирму к будущему и имеет смысл в данной рыночной обстановке. Хорошо обдуманная и хорошо сформулированная миссия служит вехой на долгосрочном направлении развития компании и побуждает служащего покупать акции.

Вторым шагом по выработке направления является постановка стратегических и финансовых целей, которых должна достичь организация. Цели превращают миссию компании в спе-

цифическое задание для исполнения. Согласованные и поставленные цели должны быть трудными, но достижимыми, должны быть оговорены сроки и методы их исполнения. Другими словами, цели должны быть соразмерными и иметь конечные сроки исполнения.

Третий шаг включает в себя выработку стратегии для достижения целей, поставленных в каждой области деятельности организации. Корпоративная стратегия необходима для достижения целей на уровне корпорации, деловые стратегии — на уровне хозяйственного подразделения. Функциональные стратегии необходимы, чтобы определить задания для исполнения каждым функциональным отделом, а операционные стратегии нужны, чтобы достичь целей, поставленных перед каждой оперативной или географической единицей. В действительности стратегический план организации представляет собой совокупность унифицированных и взаимосвязанных стратегий. Как показано в табл. 2.1, различные стратегические проблемы адресованы на каждый управленческий уровень выработки стратегии. Как правило, выработка стратегии скорее является задачей сверху вниз, чем наоборот. Стратегия нижнего уровня поддерживает и дополняет стратегию высшего уровня и вносит вклад в достижение целей на более высоком уровне, охватывающем всю компанию.

Стратегия формируется как внешними, так и внутренними условиями. Основное внешнее окружение — это социальные, политические, регулирующие и общественные факторы; привлекательность отрасли; рыночные возможности и угрозы для компании. Главные внутренние условия следующие: сильные и слабые стороны компании, конкурентные возможности, личные амбиции, философия и этика управляющих, общая культура компании и общие ценности. Хорошая стратегия в идеале должна четко соответствовать всем этим условиям.

Существуют четыре основных пути для управления процессом формирования стратегии в организации: главный стратегический подход, когда главный управляющий сам выступает в качестве архитектора стратегии; подход "делегирование полномочий"; совместный подход и инициативный подход. Все подходы имеют сильные и слабые стороны и могут привести к успеху или провалу. Это зависит от того, насколько хорошо идет управление тем или иным подходом, от мастерства при выработке стратегии и от суждений индивидов, вовлеченных в процесс.

ГЛАВА 3

АНАЛИЗ ОБЩЕЙ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНЦИИ В НЕЙ

Анализ — это исходный пункт для разработки стратегии.

Кенихи Омаэ

Анализ среды должен проводиться не только тогда, когда перемены становятся неотвратимыми.

Кеннет Р. Эндрюс

Разработка стратегии — работа, основанная на анализе, и в этой области менеджер не может добиться успеха только настойчивостью и творческим подходом. Решение о том, какую стратегию выбрать, должно приниматься на основании оценки внутренней и внешней среды компании, полученной в результате исследования. В противном случае разработанная стратегия может оказаться нежизнеспособной. Исследование проводится по двум основным направлениям: изучаются (1) ситуация в отрасли и условия конкуренции в ней и (2) ситуация внутри самой компании и ее собственная конкурентоспособность. В данной главе рассматривается техника анализа ситуации в отрасли и условий конкуренции в ней[1]. В следующей главе описываются приемы анализа положения в самой компании. Ситуация в отрасли и условия конкуренции в ней в широком смысле относятся к макросреде компании; анализ ситуации в самой компании предполагает изучение ее микросреды.

Рис. 3.1 иллюстрирует необходимость стратегического мышления для руководителей при проведении диагностики компании. Необходимо обратить внимание на логический переход

[1] Термин "ситуация в отрасли и условия конкуренции в ней" в данной книге используется для анализа внешней среды компании, действующей в какой-либо одной отрасли или сфере деятельности. — *Примеч. научн. ред.*

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОБЩЕЙ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНЦИИ В НЕЙ

Ключевые вопросы

1. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
2. Каков уровень конкуренции и какое влияние оказывает каждая из конкурентных сил?
3. Что вызывает изменение в отрасли?
4. Какие компании имеют наиболее сильные /слабые конкурентные позиции?
5. Кто и какие стратегические шаги предпримет скорее всего в ближайшем будущем?
6. Какие ключевые факторы определяют успех в конкурентной борьбе?
7. Является ли данная отрасль привлекательной с точки зрения перспектив получения прибыли выше средней?

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИТУАЦИИ ВНУТРИ КОМПАНИИ

Ключевые вопросы

1. Хороша ли действующая стратегия?
2. Каковы сильные, слабые стороны компании, возможности и угрозы?
3. Конкурентоспособна ли компания по издержкам?
4. Насколько сильна конкурентная позиция компании?
5. Какие стратегические проблемы должны быть изучены?

КАКОВЫ В ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ КОМПАНИИ?

- Вынуждена ли она улучшать существующую стратегию или у нее есть возможность изменить стратегию коренным образом?

КАКОВА НАИЛУЧШАЯ СТРАТЕГИЯ?

Ключевые критерии

- Полностью ли соответствует ситуации в компании?
- Помогает ли создать конкурентные преимущества?
- Направлена ли на улучшение развития компании?

Рис. 3.1. **Как стратегическое мышление и стратегический анализ приводят к правильному стратегическому выбору**

от анализа микро- и макросреды компании к разработке альтернатив при выборе стратегии. Менеджеры должны иметь четкое представление о микро- и макросреде фирмы для того, чтобы правильно определить стратегические перспективы, сформулировать цели и задачи, выработать стратегию развития предприятия, направленную на усиление его позиций. Без такого понимания ситуации менеджеры рискуют принять стратегический план развития, не соответствующий существующим условиям, не обеспечивающий компании создание конкурентных преимуществ и не способный дать толчок развитию компании.

> Менеджеры, предлагающие выбор направления развития компании или разработки стратегии без предварительного анализа текущего состояния компании (какие внешние условия существуют и каковы внутренние возможности), плохо подготовлены к решению этой задачи.

Методы анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней

Отрасли сильно разнятся по своим экономическим характеристикам, конкуренции внутри них и перспективам развития. Темпы технического прогресса могут колебаться от высоких до низких. Необходимый размер капиталовложений может быть велик или незначителен. Рынок может быть от локального до мирового. Производители выпускают стандартную или высокодифференцированную продукцию. Конкуренция в отрасли может быть сильной или слабой, она может ориентироваться на цены, качество, послепродажное обслуживание или на что-либо другое. Спрос может расти или снижаться. Разница в условиях может быть столь сильна, что компании, занимающие лидирующее положение в одной, малопривлекательной, отрасли, могут получать относительно небольшую прибыль, в то время как компании, имеющие слабые позиции в другой, привлекательной, работать с большей отдачей.

Кроме того, условия конкуренции в отрасли постоянно меняются с изменением характера влияния отдельных факторов.

При анализе общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней используется набор приемов, который позволяет правильно оценить изменяющиеся условия отрасли и определить характер и уровень конкурентной борьбы, в ней. Это позволяет выработать стратегию, соответствующую общей ситуации в отрасли, и сделать выводы о ее привлекательности для вложения средств компании. Цель проведения анализа общего положения в отрасли и конкуренции в ней — получить ответы на семь вопросов:

1. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова степень их влияния?
3. Что вызывает изменение в структуре конкурентных сил отрасли и какое влияние эти факторы окажут в будущем?
4. У каких компаний наиболее сильные/слабые конкурентные позиции?
5. Кто скорее всего определяет, в какой области пойдет конкурентная борьба в ближайшем будущем?
6. Какие ключевые факторы определят успех или неудачу в конкурентной борьбе?
7. Насколько привлекательна отрасль с точки зрения перспектив получения прибыли выше средней?

Ответы на данные вопросы формируют основу для понимания среды, в которой действует фирма, и создают базу для разработки стратегии, ориентированной на изменяющиеся условия конкуренции и ситуацию в отрасли.

Вопрос 1
Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?

Так как отрасли сильно различаются по своей структуре и базовым характеристикам, анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней начинается с обзора основных экономических характеристик. Как рабочее определение мы используем термин "отрасль" для того, чтобы обозначить группу фирм, чья продукция имеет настолько сходные качества, что борьба идет за одних и тех же покупателей. Факторы, которые необходимо изучить

для того, чтобы определить основные характеристики отрасли, в основном стандарты:

- размеры рынка;
- масштабы конкуренции (конкуренция в местном, региональном национальном или мировом масштабе);
- темпы роста рынка и стадия, на которой находится рынок (начало подъема, быстрый рост и взлет, начало зрелости, конец зрелости и насыщение, застой и старение, спад);
- число конкурентов и их относительные размеры — действует ли в отрасли множество мелких компаний или в ней доминирует небольшое число крупных фирм;
- количество покупателей и их финансовые возможности;
- идет ли интеграция "вперед" или "назад"
- направления и темпы технологических изменений как в процессе производства, так и в создании новых продуктов;
- легкость вхождения в отрасль и выхода из нее;
- являются ли продукты/услуги фирм-конкурентов высокодифференцированными, слабодифференцированными или практически одинаковыми;
- имеют ли возможность компании осуществлять экономию на масштабах производства, транспортировке, маркетинге или проведении рекламных мероприятий;
- является ли высокая степень загрузки производственных мощностей наиболее важным условием для достижения низкого уровня издержек производства;
- имеет ли кривая "обучение/опыт" в отрасли такой вид, чтобы средняя цена изделия уменьшалась по мере того как кумулятивный выпуск (и, таким образом, опыт, приобретаемый в процессе производства) растет;
- осуществляются ли в отрасли необходимые капиталовложения;
- имеет ли отрасль доходность выше или ниже среднего уровня прибыли в целом.

В табл. 3.1 приведены в качестве примера экономические показатели, характеризующие отрасль по производству серной кислоты.

Экономические характеристики отрасли важны, так как имеют большое значение при разработке стратегии. Например, в капиталоемкой отрасли, где стоимость только одного завода может достигать сотен миллионов долларов, компания может частично облегчить тяжкий "груз" высоких постоянных издер-

Таблица 3.1. **Пример набора основных экономических показателей, характеризующих отрасль по производству серной кислоты**

Размеры рынка: годовые доходы — 400—500 млн долл.; валовой объем — 4 млн тонн.

Темпы роста размеров рынка: 2—3 % в год.

Стадия жизненного цикла: зрелость.

Число компаний в отрасли: около 30 компаний со 110 предприятиями и валовой мощностью 4,5 млн тонн. Доли компаний на рынке — от 3 до 21%.

Потребители: около 2000, большинство — химические фирмы.

Степень вертикальной интеграции: смешанная; 5 из 10 крупнейших компаний интегрированы "назад" (с поставщиками сырья) и также "вперед" (родственные компании покупают более 50% производимой продукции), прочие компании занимаются только обработкой.

Легкость выхода на рынок и ухода с рынка: умеренные трудности при выходе на рынок в виде жестких требований к величине капитала, необходимого для строительства завода минимально возможного размера (10 млн долл.), и необходимость искать потребителей в радиусе 250 миль от завода.

Технологии/инновации: производственная технология однородна и изменяется медленно, наибольшие изменения происходят в ассортименте продукции: 1—2 новых химических продукта внедряются каждый год, и на них приходится почти весь прирост уровня производства.

Характеристики продукции: высокая степень стандартизации, марки разных производителей практически идентичны; покупатели не видят большой разницы между ними.

Экономия на масштабах производства: умеренная, все компании имеют практически одинаковые производственные издержки, однако возможна экономия на транспортировке крупных партий продукции одному клиенту и на покупке крупных партий сырья.

Кривая опыта: не является ключевым фактором в данной отрасли.

Загруженность производственных мощностей: 90—100% от максимальной; при загруженности ниже 90% предельные издержки намного выше.

Прибыльность отрасли: примерно на среднем уровне или ниже: характер продукции приводит к резкому снижению цен при падении спроса, однако при устойчивом спросе цены растут медленно. Прибыльность сильно зависит от спроса.

жек, применяя стратегию интенсивного использования основных средств, таким образом получая больший доход на доллар основных активов. Так, коммерческие авиакомпании для увеличения доходности своих дорогих авиалайнеров сокращают время их пребывания на земле (один самолет совершает в сутки больше полетов) и снижают цены на билеты для того, чтобы заполнить места в салонах, которые иначе остались бы пустыми. В отраслях, где один продукт заменяет другой, компании вынуждены тратить больше времени и средств на НИОКР с тем, чтобы сохранить свое техническое преимущество и внедрять свои продукты раньше конкурентов, т. е. стратегия постоянных инноваций становится предпосылкой для выживания компании на рынке.

Экономические характеристики отрасли налагают ограничения на разнообразие стратегических подходов, которые компания может использовать.

В таких отраслях, как производство полупроводников, наличие зависимости между обучением и опытом приводит к тому, что себестоимость единицы продукции снижается на 20% при удвоении объемов производства. При 20%-ном эффекте от кривой опыта, если первый миллион микросхем стоил по 1 долл. за штуку, то второй миллион будет стоить только 0,80 долл. (80% от 1 доллара), четвертый миллион — 0,64 долл. (80% от 80 центов) и так далее. Когда кривая опыта для данной отрасли достаточно крута, компания, первой внедрившая новый продукт и использующая стратегию захвата крупной доли рынка, получает конкурентное преимущество от снижения издержек производства. Чем больше эффект от кривой опыта, тем больше конкурентное преимущество компании с более высокими кумулятивными объемами производства, как показано на рис. 3.2.

Основное понятие. Когда сильное влияние кривой "обучение/опыт" приводит к постоянному снижению себестоимости единицы продукции при увеличении объемов производства, стратегия максимального увеличения производства может создать конкурентное преимущество для компании и сделать ее лидером по издержкам в отрасли

Табл. 3.2 представляет собой еще один пример того, как основные экономические характеристики влияют на процесс разработки стратегии.

Таблица 3.2. **Примеры стратегической важности ключевых экономических характеристик отрасли**

Фактор/характеристика	**Стратегическая важность**
• Размеры рынка	• Небольшие рынки не привлекают крупных/новых конкурентов; широкие рынки часто притягивают внимание корпораций, которые заинтересованы в привлечении компаний с сильными конкурентными позициями в данной отрасли.
• Темпы роста рынка	• Быстрый рост облегчает проникновение на рынок, замедление роста ведет к уходу с рынка наиболее слабых фирм.
• Излишки или нехватка мощностей	• Излишние производственные мощности приводят к падению цен и прибылей, сокращение приводит к их росту.
• Прибыльность отрасли	• Высокая прибыльность способствует появлению на рынке новых компаний, низкая — сокращению числа компаний на рынке.
• Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	• Высокие барьеры защищают позиции фирм, уже действующих на рынке, низкие — сделают их позиции уязвимыми для фирм-новичков.
• Цена—наиболее важный фактор для покупателей	• Большее число покупателей покупают по наименьшим ценам.
• Стандартные товары	• Покупатели имеют преимущество, так как им легче переключаться с одного продавца на другого.
• Быстрые технологические изменения	• Повышается риск: инвестиции в этих условиях могут оказаться малопродуктивными из-за быстрого морального износа.
• Требования к размерам необходимых капиталовложений	• Жесткие требования повышают риск, становится важным точный расчет времени, создаются барьеры при выходе на рынок и уходе с рынка
• Вертикальная интеграция	• Повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство полностью интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных фирм.
• Экономия на масштабах производства	• Увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности по издержкам.
• Быстрое обновление ассортимента продукции	• Укорачивает жизненный цикл товара, увеличивает риск того, что конкуренты могут вырваться вперед.

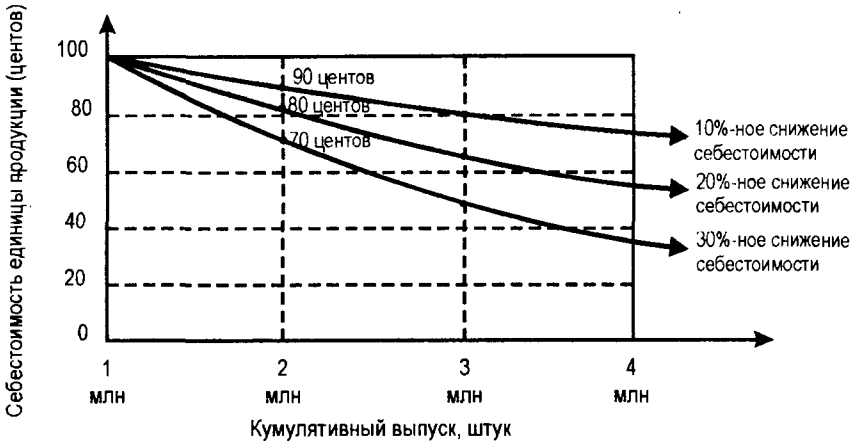


Рис. 3.2. **Сравнение воздействия на себестоимость единицы продукции эффекта кривой опыта, равного 10%, 20%, 30%, при удвоении кумулятивного выпуска продукции**

Вопрос 2
Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние?

Краеугольным камнем анализа ситуации в отрасли и конкуренции в ней является тщательное изучение идущей в отрасли конкурентной борьбы, определение ее источников и оценка степени воздействия конкурентных сил. Этот шаг анализа особенно важен, так как невозможно разработать полноценную стратегию без глубокого понимания характера конкуренции в отрасли.

Модель пяти сил конкуренции. Даже несмотря на то, что влияние конкуренции в каждой отрасли различно, сам по себе характер конкуренции сходен, что позволяет использовать данную ниже схему для определения ее природы и степени воздействия конкурентных сил. Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер наглядно доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

1. Соперничество между продавцами внутри отрасли.
2. Попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами.

3. Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли.
4. Способность поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой, диктовать свои условия.
5. Способность потребителей продукции фирмы диктовать свои условия.

Модель пяти сил конкуренции Портера, приведенная на рис. 3.3, является мощным инструментом при систематической диагностике основных конкурентных сил, влияющих на рынок, и определении степени воздействия каждой из них. Эта модель не только наиболее широко используется, но и достаточно проста в применении.

Соперничество между продавцами. Из всех пяти конкурентных сил наибольшее влияние оказывает конкурентная борьба между соперничающими фирмами, представляющими однотипные товары и услуги.

Конкуренция возникает в связи с тем, что у одной или нескольких фирм появляется возможность лучше удовлетворить нужды потребителей или необходимость улучшить свою деятельность.

Интенсивность конкуренции между продавцами проявляется в том, насколько энергично фирмы используют находящиеся в их распоряжении средства конкурентной борьбы, такие как более низкие цены, улучшенные характеристики товара; более высокий уровень обслуживания потребителей, длительные сроки гарантийного периода, специальные способы продвижения товара на рынок, выпуск новых товаров. Конкуренция может носить мирный характер, а может вестись не на жизнь, а на смерть, в зависимости от того, насколько частые и агрессивные действия, угрожающие конкурентам (снижающие их прибыльность), предпринимает фирма. Обычно конкуренты стремятся придать какие-либо новые черты своей продукции, что отвечает желаниям потребителей. В то же время фирмы стремятся использовать для укрепления своих позиций слабости друг друга.

Независимо от того, идет ли ожесточенная конкурентная борьба или уровень конкуренции невысок, для каждой компании необходимым является разработка успешной стратегии, которая обеспечит превосходство над конкурентами и укрепит позиции перед покупателями. Сложность в большинстве отраслей состоит в том, что любая стратегия фирмы зависит от стратегий, используемых конкурентами, и тех ресурсов, которыми

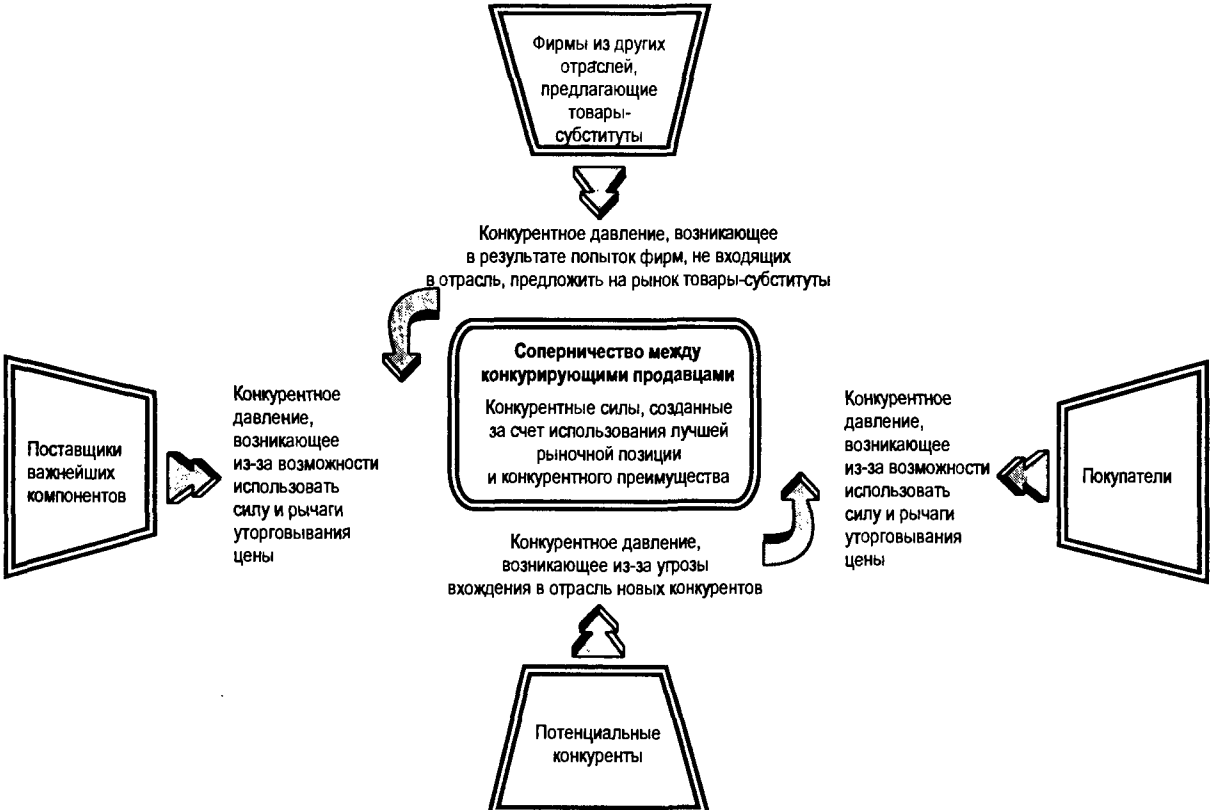


Рис. 3.3. **Модель пяти сил конкуренции — основной аналитический инструмент**

эти стратегии подкреплены. Даже самая лучшая стратегия компании, направленная на достижение конкурентного преимущества, зависит от силы позиций фирм-конкурентов и их стратегии. Такая взаимозависимость означает, что какие бы меры ни предпринимала фирма в стратегическом плане, фирмы-конкуренты отвечают на них своими контрмерами, наступательными или оборонительными. Таким образом, конкурентная борьба становится сходной со стратегической игрой, состоящей из мер и контрмер, и напоминает битву, развертывающуюся в соответствии с правилами предпринимательства и конкуренции. Действительно, конкурентные рынки — это экономическое поле боя.

Конкурентная борьба между соперничающими фирмами-продавцами может отличаться не только степенью интенсивности, но также и принимать различные формы. Относительное значение, которое фирма придает таким средствам воздействия на рынок, как цена, качество, дополнительные функции, гарантии, реклама, более эффективная сеть оптовых и розничных дистрибьюторов, обновление ассортимента продукции, обслуживание потребителей, может с течением времени меняться по мере того, как фирма начинает более широко использовать другие средства привлечения внимание покупателей, и в связи с новыми наступательными и оборонительными мерами конкурентов. По этой причине конкуренция — динамический процесс; условия конкуренции постоянно меняются в зависимости от действий компаний и их контрдействий, и основной удар перемещается с одних средств конкурентной борьбы на другие.

Принцип конкурентных рынков. Использование конкуренции среди соперничающих фирм — динамичный, меняющийся процесс, при котором фирмы инициируют новые наступательные и оборонительные действия, постоянно меняя одно конкурентное оружие на другое.

Особенно важны два принципа конкуренции: 1) мощная конкурентная стратегия, применяемая одной фирмой, усиливает конкурентное давление на прочие фирмы и 2) то, как конкурирующие фирмы применяют различные виды "оружия" для опережения соперников, определяет правила конкуренции в отрасли и показывает, *что* необходимо сделать для того, чтобы добиться успеха.

Если понять правила конкуренции в отрасли, то можно судить о том, насколько сильно соперничество: ожесточенное,

интенсивное, нормально умеренное или притягательно слабое и будет ли уровень конкуренции возрастать или снижаться.

Существует несколько факторов, которые в любой отрасли влияют на интенсивность конкуренции.

1. Конкуренция усиливается с увеличением числа соперничающих фирм, по мере того как выравниваются их размеры и объемы производства. К тому же, чем большее число соперников, тем больше вероятность появления новых, творческих стратегических инициатив. Суть в том, что когда фирмы-конкуренты примерно равны по своим размерам и объемам производства, они находятся примерно в равных условиях, и одной или двум фирмам сложно выиграть конкурентную "битву" и занять лидирующее положение на рынке.
2. Обычно конкуренция сильна, когда спрос на продукцию растет медленно. На быстрорастущем рынке места хватает всем. На самом деле фирма может расходовать все свои финансовые и управленческие ресурсы лишь на то, чтобы поспевать за растущим спросом, а не на то, чтобы перехватывать покупателей у других фирм. Однако, когда рост замедляется или покупательский спрос неожиданно падает, компании, ориентирующиеся на расширение производства, или фирмы с излишком производственных мощностей часто снижают цены и используют другие приемы наращивания объема продаж. Возникающая в результате борьба за долю рынка может вытолкнуть с рынка более слабые и менее эффективные фирмы. Тогда отрасль консолидируется в малочисленную группу производителей, каждый из которых тем не менее имеет сильные позиции.
3. Конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирмы на снижение цен или на применение других средств увеличения объемов продаж и объемов производства. Постоянные издержки в любом случае составляют значительную часть затрат на производство, но стоимость одной единицы продукции снижается при полной или почти полной загрузке производственных мощностей, так как в этом случае постоянные издержки делятся на большее число изделий. Незагруженные же мощности вызывают заметное увеличение стоимости одной единицы продукции, так как бремя по-

стоянных издержек ложится на меньшее число изделий. В этом случае, если спрос сокращается и загрузка производственных мощностей падает, давление возрастающей себестоимости единицы продукции толкает фирмы на заключение секретных соглашений о снижении цен, на применение специальных скидок и других методов стимулирования продаж, что обостряет конкурентную борьбу. Точно так же скоропортящиеся, сезонные продукты, продукты, которые дорого хранить, могут выбрасываться на рынок по демпинговым ценам, когда давление конкуренции вынуждает одну или несколько компаний избавляться от излишних запасов.

4. Конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на потребление другой невелики. С одной стороны, низкие затраты на смену марки облегчают фирмам задачу переманивания потребителей продукции конкурирующих компаний. С другой стороны, высокие затраты при смене марки защищают производителей от попыток соперников привлечь потребителей их продукции.
5. Конкуренция усиливается, когда одна или несколько компаний не удовлетворены своей долей рынка и пытаются ее увеличить за счет доли конкурентов. Фирмы, позиции которых слабеют или которые испытывают финансовые трудности, часто действуют агрессивно, покупая более мелкие фирмы-конкуренты, внедряя новые продукты, увеличивая расходы на рекламу, устанавливая специальные цены и т. д. Такие действия могут начать новый раунд конкурентной борьбы и обострить схватку за долю рынка.
6. Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений. Чем выше потенциальная прибыль, тем больше вероятность того, что некоторые фирмы будут действовать в соответствии с данной стратегией для того, чтобы эту прибыль получить. Размер прибыли зависит от того, как скоро последует ответ конкурентов. Когда их ответные действия запаздывают (или их вообще нет), компания, первой применившая новую конкурентную стратегию, может извлекать доходы в течение определенного периода и, возможно, так уве-

ренно захватить инициативу, что соперники будут обречены на отставание. Чем больше потенциальная прибыль для фирмы-первопроходца, тем больше шансов, что какая-нибудь фирма рискнет сделать первый шаг.

7. Конкуренция становится интенсивной, когда затраты на то, чтобы покинуть рынок выше, чем на то, чтобы остаться на нем и принять участие в конкурентной борьбе. Чем выше барьеры на пути ухода с рынка (т. е. чем дороже покинуть рынок), тем больше решимость фирм остаться и бороться изо всех сил, несмотря на то, что их доходы достаточно низки или они даже несут потери.
8. Ход конкуренции тем менее предсказуем, чем больше различаются приоритеты фирм, их стратегия, ресурсы, личные качества их руководителей и страны, где они зарегистрированы. Различия среди компаний, действующих на рынке, приводят к тому, что становится очевидным, когда некоторые из них пытаются "раскачать" рынок, применяя нестандартные методы и подходы и делая тем самым конкурентную среду менее стабильной. Появление на рынке новых иностранных компаний с низкими производственными издержками, если они хотят захватить долю рынка, наверняка будет фактором, обостряющим соперничество.
9. Конкуренция усиливается, когда крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и приступают к осуществлению решительных и хорошо финансируемых мероприятий по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка. Например, Philip Morris, ведущая компания в производстве сигарет с превосходными маркетинговыми ноу-хау, полностью изменила маркетинговые подходы в пивоваренной промышленности, когда в конце 1960-х годов она приобрела ничем не примечательную фирму Miller Brewing. За небольшой промежуток времени Philip Morris разработала маркетинговую программу для пива Miller High Life и вывела эту марку на второе место по числу продаж. Philip Morris также была первопроходцем в области низкокалорийного пива, внедрив в производство пиво "Miller Lite". Это была инициатива, которая

превратила производство низкокалорийного пива в самый быстрорастущий сегмент пивоваренной промышленности.

Оценивая силу давления на компанию конкурирующих фирм, разработчик стратегии должен идентифицировать вид конкурентного "оружия", которое определяет развитие конкурентной борьбы, и оценить, как соперничество влияет на рост доходов. Считается, что конкуренция интенсивна, если действия фирм-конкурентов снижают среднюю прибыль в отрасли, умеренна, если большинство фирм получает вполне приемлемую прибыль, и слаба, если большая часть компаний отрасли может получать прибыль выше средней, вкладывая средства лишь в производственные инвестиции. Частые резкие обострения соперничества делают конкурентную борьбу в отрасли жестокой.

Влияние на конкуренцию в отрасли фирм, собирающихся выйти на данный рынок. Фирмы, только что появившиеся на рынке, обладают новыми производственными мощностями, желанием обеспечить себе долю рынка и иногда значительными ресурсами, необходимыми для конкурентной борьбы. Серьезность угрозы появления новых конкурентов зависит от двух факторов: барьеров на пути проникновения на рынок и ожидаемой реакции компаний, уже действующих на рынке, на приход нового соперника. Если новичку сложно заполучить долю рынка и/или по экономическим причинам его положение менее благоприятно, чем положение фирм, уже действующих на данном рынке, то значит в отрасли существуют барьеры, препятствующие проникновению на рынок. Эти барьеры бывают нескольких типов.

Экономия на масштабах производства. Экономия на масштабах производства отпугивает потенциальных конкурентов, так как она вынуждает производить сразу большой объем продукции (что дорого и, возможно, рискованно) или ставит их в невыгодное положение по издержкам (снижает прибыль). Новички на рынке, готовые производить сразу большой объем продукции, могут создать ситуацию перепроизводства в отрасли и представить собой угрозу для других фирм, на что те отвечают соответствующим образом (снижая цены, увеличивая затраты на рекламу и т.д.), стремясь сохранить свои позиции. В любом случае новичок должен быть готов к низким доходам. Экономия на масштабах может касаться не только производства, но и рекла-

мы, маркетинга, сбыта, финансирования, послепродажного обслуживания, приобретения сырья и НИОКР.

Невозможность доступа к технологии и ноу-хау. Многие отрасли требуют технологически сложного оборудования и навыков, которые новичкам не всегда просто приобрести. Патенты на ключевые технологии представляют собой барьер на пути новичков точно так же, как и отсутствие квалифицированного персонала или невозможность выполнения сложных производственных операций. Фирмы, уже действующие на рынке, тщательно охраняют ноу-хау, которые дают им преимущество в технологии и производительности. Новички не смогут конкурировать на том же техническом уровне без доступа к таким специальным ноу-хау.

Эффект кривой "обучение/опыт". Когда снижение себестоимости продукции происходит преимущественно благодаря эффекту кривой опыта, новички оказываются в менее благоприятном положении с точки зрения издержек, чем существующие на рынке конкуренты с большим опытом в производстве данного товара.

Приверженность потребителей к определенным маркам. Потребители часто проявляют верность уже существующим маркам. Потребители из Европы, например, горячо привержены европейским маркам бытового оборудования. Такая приверженность означает, что компания, собирающаяся выходить на рынок, должна быть готова потратить значительные суммы на рекламу и продвижение своих товаров, чтобы преодолеть потребительские предубеждения и создать собственный круг покупателей. Этот процесс может занять продолжительное время и потребовать крупных финансовых вложений. К тому же, если потребителю сложно переключиться на другую марку или смена марки является дорогостоящим процессом, фирма-новичок должна убедить покупателей, что ее марка стоит этих затрат. Чтобы преодолеть барьеры, связанные с переходом с одной марки на другую, фирмы, выходящие на рынок, могут предложить более значительные скидки, лучшее качество или обслуживание. Все это означает уменьшение прибыли и возрастание риска для начинающих компаний, которые особенно зависят от быстрых и крупных прибылей, необходимых для дальнейших инвестиций.

Необходимый размер капиталовложений. Чем больше денежных средств необходимо вложить, чтобы успешно обосноваться

на рынке, тем у́же круг фирм, имеющих возможность это сделать. Совершенно ясно, что необходимы средства для покупки или строительства предприятия, покупки оборудования, создания необходимых запасов, финансирования потребительского кредита, рекламы и продвижения товаров, создания своего круга покупателей и покрытия убытков, которые фирма несет на начальном этапе своей деятельности.

Неравенство в издержках, не зависящее от размеров предприятия. Фирмы, давно действующие на рынке, могут иметь более низкий уровень издержек. Этого уровня фирма-новичок не всегда может достичь, несмотря на свои размеры. Такое преимущество может быть достигнуто за счет лучшего и более дешевого сырья, владения патентами и ноу-хау, выгод от эффекта кривой опыта, удобного расположения, низкой стоимости кредитов, а также за счет того, что предприятие было построено и оборудовано раньше по более низким ценам.

Доступ к каналам сбыта. В случае с потребительскими товарами новичок может столкнуться с проблемой доступа к каналам сбыта. Оптовые продавцы могут сдержанно относиться к товару, не известному покупателям. Возможно, что розничную сеть надо будет создавать заново. Розничных продавцов необходимо будет убедить выставить в своих витринах образцы новой продукции и обеспечить ей приемлемый гарантийный срок. Чем увереннее себя чувствуют фирмы-старожилы, чем крепче они держат оптовую сеть в своих руках, тем серьезнее препятствия на пути новичков. Чтобы устранить эти препятствия, фирмам-новичкам, возможно, придется "покупать" доступ к сбытовым каналам, предоставляя дилерам и дистрибьюторам большие скидки с цены, а также рекламные скидки или предпринимая еще какие-либо действия по стимулированию сбыта. Вследствие этого возможные доходы фирмы-новичка начинают падать до тех пор, пока оптовые и розничные продавцы не примут товар и не захотят продвигать его на рынок.

Действия контролирующих органов. Правительственные органы могут ограничить или запретить доступ на рынок при помощи лицензий и разрешений. Регулируемые отрасли, такие как банковская, страховая, радио и телевидение, продажа спиртных напитков и железнодорожный транспорт, характеризуются тем, что доступ в них контролируется государством. На мировом рынке национальные правительства ограничивают доступ на

рынки своих стран иностранных компаний, и все иностранные инвестиции нуждаются в одобрении государственных органов. Установленные правительством строгие стандарты безопасности и защиты окружающей среды также являются барьерами на пути проникновения на рынок, так как из-за них растут затраты по выходу на рынок.

Тарифы и нетарифные ограничения. Национальные правительства часто устанавливают тарифные и нетарифные барьеры (антидемпинговое законодательство, обязательное участие местных фирм, квоты) для затруднения доступа на их рынок иностранных фирм. В 1988 г. из-за пошлин, введенных южнокорейским правительством, Ford Taurus стоил в Южной Корее свыше 40 000 долл. Европейские страны требуют, чтобы отдельные товары, производимые в Азии, от электрических пишущих машинок до копировальной техники, имели в себе европейских компонентов на сумму, равную 40% стоимости. А чтобы защитить европейских производителей микропроцессоров от азиатских конкурентов, правительства европейских стран ввели жесткую методику подсчета нижнего уровня цен на микропроцессоры.

Даже если фирма, собравшись выйти на новый рынок, энергично старается преодолеть барьеры, препятствующие ее проникновению, она по-прежнему сталкивается с вопросом, как будут реагировать конкурирующие компании. Будут ли фирмы, давно действующие на рынке, пассивными или будут яростно защищать свои позиции при помощи снижения цен, увеличения затрат на рекламу, модернизации продукции или других средств, которые могут осложнить жизнь новичку (точно так же, как и другим конкурентам)? Руководство фирмы, решая вопрос о проникновении на новый рынок, очень часто бывает вынуждено вновь задуматься о правильности такого шага, когда конкуренты ясно дают понять, что будут сражаться за свои позиции на рынке против прихода фирмы-новичка и когда они имеют финансовые ресурсы для этого. Фирма также может отказаться от своих планов выхода на рынок, если конкуренты имеют возможность договориться с дистрибьюторами и потребителями о сохранении своих прежних отношений.

Лучший способ узнать, окажет ли появление на рынке новых конкурентов существенное влияние на конкуренцию в отрасли в целом, это решить, достаточно ли велики в отрасли темпы роста и ожидаемые доходы, чтобы привлечь в нее новые фирмы. Если

ответ отрицательный, приход новых компаний не окажет сильного влияния на конкуренцию. Если ответ положительный (как, например, в случае, когда иностранные компании с дешевой продукцией ищут новые рынки), приход новых соперников окажет большое влияние на конкуренцию. Чем сильнее угроза появления новых конкурентов, тем больше оснований у фирм-старожилов укреплять свои позиции, затрудняя проникновение на рынок новичков.

Следует добавить, что степень опасности прихода новых соперников изменяется в зависимости от того, как развивается отрасль, и от увеличения или сокращения числа препятствий к проникновению на рынок. Например, истечение срока действия особо ценного патента значительно увеличивает угрозу появления новых конкурентов. Техническое изобретение может сделать возможной экономию на масштабах производства или создать какое-либо неизвестное ранее преимущество. Новые инициативы фирм, давно обосновавшихся на рынке, по увеличению расходов на рекламу, укреплению связей с дилерами и дистрибьюторами, ускорению НИОКР, улучшению качества продукции могут укрепить барьеры на пути потенциальных конкурентов. На мировом рынке препятствия к проникновению на национальные рынки иностранных фирм уменьшаются, если снижаются пошлины, если оптовые продавцы и дилеры гонятся за иностранными товарами, а покупательские предпочтения сдвигаются в сторону иностранных марок.

Принцип конкурентных рынков. Конкурентная угроза вхождения в отрасль новых фирм велика, когда низки входные барьеры, когда фирмы, давно действующие на рынке, пассивны в отстаивании своих позиций, когда новички рассчитывают на получение хорошей прибыли в данной отрасли.

Влияние на конкуренцию в отрасли товаров-субститутов. Фирмы одной отрасли промышленности нередко вступают в отношения острой конкуренции с фирмами другой отрасли промышленности, поскольку выпускаемые ими товары являются взаимозаменяемыми. Производители очков конкурируют с изготовителями контактных линз. Сахарная промышленность конкурирует с компаниями, производящими заменители сахара. Производители пластиковых контейнеров находятся в состоянии острой конкуренции с изготовителями стеклянных бутылок и банок, бумажного картона, жестяных и алюминиевых консерв-

ных банок. Фирмы, выпускающие аспирин, должны учитывать, как их продукция воспринимается в сравнении с другими болеутоляющими препаратами.

Воздействие на конкуренцию товаров-субститутов проявляется по-разному. Во-первых, наличие доступных и конкурентоспособных по цене товаров-субститутов заставит компании промышленных отраслей установить цены, которые позволят потребителям не переходить на заменители, а самим компаниям не подорвать свое положение на рынке. Этот потолок цен в то же самое время ограничивает прибыли, которые могут получить производители, если они не найдут способы ограничить расходы. В том случае, когда заменители дешевле, чем продукты, выпускаемые в отрасли, в условиях острой конкуренции фирмы данной отрасли могут принять решение о снижении цен и найти способы компенсировать падение цен за счет сокращения расходов. Во-вторых, наличие заменителей дает возможность потребителям сравнить качество и характеристики продукции, а не только ее цену. Например, фирмы, которые покупают стеклянные бутылки и банки у изготовителей стеклянной тары, ищут возможность с таким же эффектом использовать для упаковки своей продукции пластиковые ящики, картонные ящики или жестяные банки. В условиях жесткой конкуренции со стороны продуктов-субститутов фирмы данной отрасли промышленности должны внушить потребителям, что их продукт имеет больше преимуществ по сравнению с заменителем. Как правило, это требует разработки конкурентоспособной стратегии, позволяющей дифференцировать промышленное изделие от товаров-субститутов посредством сочетания более низких цен, более высокого качества, лучшего обслуживания и более желательных для потребителя возможностей использования.

Еще один важный показатель конкурентной силы заменителей оценивает, сложно ли для потребителей переключиться на заменители и насколько это дорого для них. Типичные издержки, необходимые для перехода на использование новой продукции, включают стоимость переподготовки служащих, стоимость дополнительно приобретенного оборудования, стоимость технической помощи, необходимой для перестройки, расходы времени и средств на проверку качества и надежности заменителя, а также психологические издержки, необходимые для ликвидации старых связей с поставщиками и установления новых связей.

Если расходы на такое переключение высоки, продавцы заменителей должны компенсировать основную часть расходов или предложить особые преимущества от использования их товара для того, чтобы переманить потребителей. Если издержки на такую перестройку низкие, продавцам товаров-субститутов гораздо легче убедить покупателей сделать выбор в пользу их изделий.

Принцип конкурентных рынков. Угроза конкуренции, вызванная товарами-субститутами, высока, если цена заменителя привлекательна, затраты потребителей на переключение низки и потребители полагают, что заменители по своему качеству равноценны или превосходят исходный товар.

Как правило, чем ниже цена заменителей, чем выше их качество и эксплуатационные характеристики и чем ниже издержки пользователя, тем выше воздействие на конкуренцию со стороны товаров-субститутов. Самые наглядные показатели конкурентной силы этих товаров — это темпы роста их продаж, пути их продвижения на рынке, расширение объема производства, планируемое продавцами, а также размер получаемой ими прибыли.

Конкурентная сила поставщиков. Являются ли поставщики той или иной отрасли промышленности сильной или слабой конкурентной силой, зависит от условий, сложившихся в отрасли, фирм-поставщиков и от значимости для потребителя товара, который они поставляют. Конкурентное влияние со стороны поставщиков в значительной степени снижается, если изделие, которое они поставляют, является стандартным предметом потребления, поставляемым на открытый рынок большим количеством фирм, полностью обеспечивающих спрос. Тогда достаточно просто выбрать из перечня поставщиков нескольких производителей и разместить у них заказы, порождая тем самым конкуренцию среди них. В этом случае поставщики могут воздействовать на рынок только тогда, когда предложение их продукции ограничено, а потребители испытывают настолько острую необходимость в ней, что готовы согласиться на условия, более предпочтительные для поставщиков. Конкурентная сила поставщиков также снижается в том случае, если на рынке появились большие партии товаров-заменителей, а переключение на них не представляется сложным и не требует значительных затрат. Например, производители безалкогольных напитков могут успешно контролировать конкурентную силу поставщиков

банок из алюминия, используя больше пластиковых контейнеров и стеклянных бутылок.

С одной стороны, поставщикам также труднее достичь своих целей, если одна из отраслей промышленности, которые они снабжают, является их основным потребителем. В этом случае благосостояние поставщиков непосредственно зависит от благосостояния их основных потребителей. Поставщики ощущают необходимость защитить данную отрасль промышленности посредством разумных цен, повышенного качества изделий, а также новых товаров и услуг, способных улучшить положение их потребителей, увеличить их товарооборот и повысить прибыль. В случае, если фирмы той или иной отрасли промышленности поддерживают тесные производственные связи с большинством поставщиков, они могут получить ощутимую выгоду в виде изделий повышенного качества, своевременных поставок и снижения затрат на товарные запасы.

С другой стороны, если на продукцию поставщиков приходится значительная часть издержек при производстве конечного изделия, если эта продукция играет решающую роль в процессе производства и/или если она в значительной степени влияет на качество производимых товаров, то конкурентная сила поставщиков велика. Это, в частности, верно в том случае, когда несколько крупных компаний-поставщиков контролируют производство большей части продукции своей отрасли и цены. Более того, поставщик (или группа поставщиков) могут оказывать тем большее давление на потребителей, чем сложнее и дороже переход от одного поставщика к другому. Крупные поставщики, имеющие хорошую репутацию и все возрастающий спрос на свою продукцию, менее склонны к уступкам, чем поставщики, борющиеся за расширение круга своих покупателей или более полную загрузку своих производственных мощностей.

Конкурентная сила поставщиков также возрастает в том случае, если они могут обеспечить поставку комплектующих изделий по более низким ценам, чем при производстве этих изделий самими фирмами-потребителями. Например, производители электротехники, предназначенной для работ вне помещения (газонокосилки, ротационные культиваторы, снегоуборочные машины), считают, что дешевле приобрести небольшие двигатели у других производителей, чем делать свои собственные, так

как необходимое им количество слишком мало для того, чтобы оправдать капиталовложения и управлять ситуацией на рынке.

Принцип конкурентных рынков. Поставщики являются весомой конкурентной силой в том случае, если они могут влиять на потерю конкурентных позиций фирмами-потребителями, регулируя цены, качество и возможности использования своей продукции, а также ее доставку.

Производители небольших двигателей, поставляющие различные типы двигателей для всей промышленности, производящей электрооборудование, достигают значительных объемов продаж своей продукции, что обеспечивает им экономию на масштабах; они являются профессиональными производителями и сохраняют свои издержки на уровне, значительно более низком, чем тот, который могут обеспечить при производстве таких двигателей производители электротехнических товаров. Производители небольших двигателей могут установить цены на свои изделия ниже затрат производителей электротехнических товаров, но значительно выше собственных издержек, чтобы обеспечить хорошую прибыль. В таких случаях влияние поставщиков велико до тех пор, пока количество комплектующих изделий, необходимых потребителю, не возрастает настолько, чтобы оправдать обратную интеграцию (см. глоссарий). И тогда равновесие сил меняется не в пользу поставщика. Чем более вероятна угроза обратной интеграции в рынки поставщиков, тем быстрее достигают своих целей фирмы, ведущие переговоры относительно благоприятных условий сделок с поставщиками. Последним примером сильного конкурентного влияния со стороны поставщиков может служить ситуация, когда поставщики по той или иной причине не имеют возможности производить или у них нет достаточного сильного стимула для того, чтобы обеспечить поставку изделий соответствующего качества. Например, если фирмы-поставщики будут поставлять комплектующие изделия с высоким уровнем дефектности или выходящие из строя, то фирмы-производители готовой продукции вынуждены будут нести такие затраты по гарантийному обслуживанию и замене дефектных запчастей, что пострадают их прибыли, репутация и конкурентная позиция на рынке.

Конкурентная сила покупателей. Конкурентная сила покупателей так же, как и поставщиков, может колебаться от значительной до слабой. Покупатели пользуются преимуществами в сделках в целом ряде случаев. Они наиболее очевидны, если

покупатели крупные, и если они приобретают значительную долю изделий, выпускаемых промышленностью. Чем крупнее покупатели и чем больше количество изделий, которое они приобретают, тем больше их возможности влияния на ход переговоров с продавцами. Нередко крупным покупателям удается добиться уступок в цене и других благоприятных условий для себя. Покупатели выигрывают и в том случае, если затраты, обусловленные переходом на конкурирующие изделия или заменители, относительно низки. В любое время покупатели могут удовлетворить свои запросы, обратившись к нескольким продавцам, а не ориентироваться на какую-то одну марку товара, так как у них есть дополнительные возможности для переговоров. Если изделия продавцов действительно идентичны, то издержки покупателей при смене продавцов будут малы или сведены к нулю. Однако, если изделия продавцов значительно отличаются друг от друга, покупатели не смогут перестроиться без больших для себя затрат.

Принцип конкурентных рынков. Покупатели становятся более влиятельной конкурентной силой с ростом их возможности взаимодействовать на цены, качество, уровень обслуживания и другие условия продаж.

И последнее, не все покупатели обладают равными возможностями торговаться с продавцами, а некоторые из покупателей обращают меньше внимания на цену, качество и обслуживание. Например, в легкой промышленности большинство производителей должны учитывать значительное влияние покупателей и их конкурентную силу, когда они используют такие розничные каналы распределения, как Wal-Mart или Sears. Но они могут поставлять свою продукцию небольшими частями в магазины по более выгодным для себя ценам.

Стратегический смысл пяти конкурентных сил. Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру этих сил.

Для того чтобы проанализировать конкурентное окружение, руководителям следует оценить возможности каждой из пяти конкурирующих сил. Коллективное воздействие этих сил определяет характер конкурентной борьбы на данном рынке. Как правило, чем сильнее силы конкуренции, тем ниже коллективная рентабельность участвующих в соревновании фирм. Наиболее острая

Конкурентная стратегия компании тем эффективнее, чем больше она обеспечивает защиту от пяти конкурентных сил, влияет на законы конкуренции в отрасли на благо компании и способствует созданию дополнительного конкурентного преимущества.

конкуренция возникает в том случае, когда эти пять сил создают жесткие условия на рынке, обеспечивая на перспективу субпаритетную прибыльность или равную убыточность для преобладающего числа фирм. Структура конкуренции в отрасли явно непривлекательна с точки зрения прибыльности, если соперничество между продавцами очень сильное, барьеры выхода на рынок низкие, конкуренция со стороны продуктов-заменителей высока, и как продавцы, так и покупатели могут получать значительные выгоды от участия в сделках. Но если конкурентные силы в целом не оказывают значительного влияния на положение в отрасли, то эта отрасль становится благополучной и привлекательной с точки зрения получения сверхприбыли.

Идеальная конкурентная среда в отношении получения прибыли — это такая среда, в которой и поставщики, и покупатели имеют слабую позицию на торговых переговорах, когда нет хороших заменителей, входные барьеры выхода на рынок относительно высоки и конкуренция между существующими продавцами довольно умеренная. Однако, если хотя бы некоторые из пяти конкурентных сил достаточно сильны, отрасль может быть привлекательной с точки зрения конкуренции только для тех фирм, чье положение на рынке и рыночная стратегия обеспечивают достаточно хорошую защиту против давления конкуренции, чтобы обеспечить себе возможность получать прибыль, превышающую средний уровень.

Для того чтобы успешно выступать на рынке, не подвергая фирму отрицательному воздействию конкурентных сил, менеджеры должны разработать стратегии, которые: 1) изолируют компанию настолько, насколько это возможно, от пяти сил конкуренции; 2) повлияют на законы конкуренции в отрасли в выгодном для фирмы направлении; 3) обеспечат сильную надежную позицию, гарантирующую успех в конкурентной "игре", охватившей данную отрасль промышленности. Менеджеры вряд ли смогут справиться с этой задачей, не представляя себе, какова конкуренция в отрасли и каковы перспективы ее развития.

Модель пяти сил конкуренции — это тот инструмент, который поможет менеджерам решить поставленную задачу.

Вопрос 3
Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли и в окружающей среде?

Экономические характеристики отрасли и структура конкурентных сил многое говорят о среде, в которой находится отрасль, но дают слабое представление о том, как эта среда может изменяться. В любой отрасли наблюдаются определенные тенденции развития и появляются различные нововведения: эти процессы протекают с различной скоростью и вынуждают фирмы менять свою стратегию. Широко известная теория о стадиях экономического роста отрасли помогает найти объяснения изменениям, однако эти объяснения далеко не полны. Стадии экономического цикла характеризуют отрасль в целом, однако существует множество причин изменения ситуации в отрасли и конкуренции в ней помимо перехода на новую стадию цикла.

Концепция движущих сил. При всей важности определения, на какой стадии находится отрасль, для анализа более необходимо выявить факторы, вызывающие существенные изменения в отрасли и уровне конкуренции. Условия в отрасли и уровень конкуренции изменяются, поскольку определенные силы находятся в движении и способствуют или прямо приводят к переменам. Силы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер перемен, называют *движущими*. Анализ движущих сил включает в себя два этапа: 1) определение самих движущих сил и 2) определение степени их влияния на отрасль.

> Ситуация в отрасли изменяется, потому что силы, действующие в ней, заставляют входящие в отрасль компании (конкуренты, потребители или поставщики) изменять свои действия. Движущие силы в отрасли — это основные причины, приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в целом.

Наиболее часто встречающиеся движущие силы. Множество факторов может оказывать на отрасль столь сильное влияние, что их называют движущими силами. Одни из них представляют

собой что-то особенное, другие могут быть объединены в несколько основных групп.

- *Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли.* Увеличение или снижение темпов роста отрасли — важный фактор, так как он влияет на соотношение спроса и предложения, на легкость проникновения на рынок и ухода с него и на то, как сложно фирме добиться роста объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение долгого времени, часто привлекает на рынок новые фирмы и поощряет инвестиции фирм, уже действующих на рынке. На сужающемся рынке некоторые компании могут принять решение об уходе, а оставшиеся на рынке — закрыть наименее эффективные производства и сократить выпуск продукции.
- *Изменение в составе потребителей и в способах использования товара.* Демографические изменения, а также появление новых способов использования товара могут повлечь изменения в наборе услуг, предоставляемых потребителям (кредит, техническая помощь, ремонт), вызвать изменения в сбытовой сети (дилеры, розничные продавцы), подтолкнуть производителей к расширению/ сужению номенклатуры производимой продукции, изменить сам подход к реализации и рекламе. Разработка кабельных систем связи позволила таким фирмам, как Prodigy, CompuServe, America Online, обслуживающим домашние компьютеры, предоставлять своим абонентам услуги по передаче компьютерных игр, бюллетеней, статистической информации, использованию электронной системы покупок через кабельное телевидение. Заинтересованность потребителей в радиотелефонах открыла новый сегмент рынка для производителей телефонного оборудования.
- *Внедрение новых продуктов.* Внедрение новых продуктов может расширить круг потребителей, вновь дать импульс развитию отрасли и увеличить уровень дифференциации товаров у конкурирующих компаний-продавцов. Успешное внедрение нового продукта укрепляет позиции фирмы, обычно за счет конкурентов, приверженных старым продуктам или медлящих с внедрением своих новинок. Отрасли, где инновации являются основной движущей силой, — это производство копирующего, фотографического оборудования, видеокамер, компьютеров, электронных видеоигр, игрушек, лекарств, за-

мороженных продуктов питания и программного обеспечения для персональных компьютеров.

- *Технологические изменения.* Преимущество в технологии может коренным образом изменить обстановку внутри отрасли, делая возможным производство новых и/или лучших товаров с меньшими издержками, и открыть новые перспективы для отрасли в целом. Развитие технологии также влияет на размер необходимых капиталовложений, размеры завода, обеспечивающие минимальный уровень рентабельности, получение выгод от вертикальной интеграции, на эффект кривой "обучение — опыт".
- *Изменения в системе маркетинга.* Фирмы, внедряющие новые приемы маркетинга, могут подхлестнуть интерес к своим товарам, расширить спрос на продукцию всей отрасли, увеличить дифференциацию продукции и/или снизить себестоимость единицы продукции — все это может изменить позиции конкурирующих компаний или заставить их внести изменения в свою стратегию.
- *Выход на рынок или уход с него крупных фирм.* Выход иностранных компаний на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, практически всегда изменяет условия конкуренции. Точно так же, когда местная фирма приходит в другую отрасль, покупая какую-либо компанию или создавая свое собственное предприятие, она, обладая определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу.

  Выход на рынок крупной фирмы может не только вызвать перестановку среди конкурирующих компаний, но и повлечь изменения в самом характере конкуренции. Подобным образом уход с рынка крупной компании изменяет структуру конкуренции в отрасли, уменьшая число лидеров (и, может быть, давая преимущества тем лидерам, которые остаются) и обостряет борьбу оставшихся фирм за потребителей ушедшей компании.
- *Распространение ноу-хау.* По мере того как распространяются передовые методы производства, уменьшаются конкурентные преимущества фирмы, владеющей ноу-хау. Такое распространение происходит через технические журналы, рекламные издания, в процессе посещения предприятий делегациями, бесед поставщиков и потребителей и в результате ухода с предпри-

ятия квалифицированных специалистов. Передача технологий также осуществляется путем продажи лицензий или на основе сотрудничества с компанией, заинтересованной в подобной технологии. Часто фирмы приобретают компании, обладающие требуемой технологией, патентом или производственными возможностями. В последние годы перелив технологий через национальные границы стал одной из важнейших движущих сил на все более глобальных рынках и в конкурентной борьбе. Чем больший доступ к ноу-хау получают компании из разных стран, тем выше их способность к расширению производства и лидерству в конкурентной борьбе. Перелив технологий привел к глобализации многих отраслей (например, телекоммуникационной, автомобильной, шинной, по производству бытовой электроники, компьютеров).

- *Возрастающая глобализация отрасли.* Глобализация отрасли может происходить по разным причинам. Одна или несколько национальных фирм могут действовать в соответствии с долговременной агрессивной стратегией завоевания лидирующего положения на мировом рынке. На продукцию отрасли внезапно может возникнуть спрос в других странах. Могут быть сняты торговые барьеры. Перелив технологий может дать возможность большему числу компаний из большего числа стран осуществить полномасштабное проникновение на новый рынок. Существенная разница в стоимости труда в разных странах может явиться причиной строительства промышленных предприятий, специализирующихся на производстве трудоемкой продукции, в странах с низкой средней зарплатой (средняя зарплата в Южной Корее, в Сингапуре, на Тайване, например, составляет лишь четверть средней зарплаты в США). Экономия на масштабах производства также может значительно возрастать при распространении деятельности фирмы с национального рынка на мировой. Все возрастающая способность транснациональных корпораций (ТНК) передавать из страны в страну продукцию, маркетинговые и управленческие ноу-хау с значительно меньшими издержками, чем это могут сделать компании, действующие только в одной стране, дает ТНК крупные конкурентные преимущества. Следствием этого является то, что глобализация меняет условия конкуренции между веду-

щими фирмами отрасли, создавая благоприятную ситуацию для одних фирм и неблагоприятную для других. Это делает глобализацию движущей силой. Глобализация чаще всего представляет собой движущую силу в таких отраслях, которые (а) связаны с природными ресурсами (производство нефти, меди и хлопка, например, разбросано по всему миру), в которых (б) низкая цена продукции — основное требование (становится необходимым размещать производство в странах, где издержки ниже) и где (в) одна или несколько растущих компаний в поисках новых рынков стараются захватить позиции на рынках стольких стран, насколько хватает их ресурсов.

- *Изменение структуры затрат и производительности.* В отраслях, где важное значение играет экономия на масштабах производства или эффект кривой "опыта" достаточно силен, для фирм, увеличивающих объем производства, возможно обогнать конкурентов за счет снижения цен. В этом случае фирмы стараются увеличить свою долю рынка, поскольку это становится важным преимуществом, в отрасли не идет "гонка роста" и многие компании стремятся применять стратегию наращивания объемов производства. Точно так же резкое увеличение стоимости основных факторов производства (сырья, зарплаты) может вызвать борьбу за надежные источники поставок по приемлемым ценам или поиск более дешевых товаров-субститутов. При любом серьезном изменении в структуре издержек или в производительности позиции фирм в конкурентной борьбе могут резко меняться.
- *Переход потребительских предпочтений от дифференцированных к стандартным товарам (или наоборот).* Иногда потребители начинают считать, что стандартный товар по выгодной цене удовлетворяет их точно так же, как и товары дорогостоящих марок высшего класса. Такие изменения в потребительских предпочтениях могут привести к тому, что возрастает спрос на более дешевые массовые товары и возникает ценовая конкуренция. Такое развитие событий может столь сильно повлиять на рынок, что производители не смогут сделать ничего, кроме как яростно соревноваться в снижении цен. С другой стороны, когда продавцы способны завоевать большее число постоянных покупателей, внедряя новые

модели, изменяя их дизайн, придавая товару новые функции и аксессуары, создавая своей продукции яркий имидж посредством рекламы и упаковки, происходит отход от стандартной продукции. В этом случае задача фирмы — сделать свой товар более отличающимся от товаров конкурирующих фирм. Развитие отрасли во многом зависит от того, вызывают ли силы, действующие в ней, повышение или снижение интереса к дифференцированным товарам.

- *Влияние изменений в законодательстве и в политике правительства.* Принимаемые в стране законы и действия правительства могут вызвать крупные изменения в поведении фирм и в их стратегии. Отказ от государственного регулирования был основной движущей силой в таких отраслях, как банковское дело, добыча природного газа, авиаперевозки, телекоммуникации. Принятие законов о нетрезвых водителях и о возрасте, начиная с которого можно купить спиртные напитки, недавно стало основной движущей силой в ликероводочной промышленности. Предложения президента США Клинтона по универсальному медицинскому страхованию являются движущей силой в системе здравоохранения. На международных рынках действия правительств по защите своего рынка или по его открытию для конкурентов из-за рубежа — важнейший фактор в борьбе компаний друг против друга.
- *Изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни.* Появление новых проблем, волнующих общество, изменение отношения к различным товарам, меняющийся стиль жизни — все это мощный источник перемен в отрасли. Беспокойство потребителей о содержании в продукте соли, сахара, холестерина, химических добавок заставляют предприятия пищевой промышленности внедрять новую технологию, переориентировать НИОКР и внедрять более здоровые продукты. Забота о безопасности влечет за собой изменения в автомобильной промышленности, производстве игрушек и силового электрооборудования. Возрастание интереса к здоровому образу жизни породило целые новые отрасли, производящие тренажеры, одежду и обувь для бега трусцой и одобренные министерством здравоохранения средства для похудения. Тревога общества по поводу загрязнения окружающей среды влияет на отрасли, производство в которых

связано с неперерабатываемыми отходами. В долгосрочной перспективе отрицательное отношение к курению представляет собой серьезную угрозу для табачной промышленности.

- *Уменьшение влияния факторов неопределенности и риска.* Новая растущая отрасль обычно характеризуется непроверенной структурой издержек и неуверенностью относительно потенциальной емкости рынка, размеров затрат на НИОКР и сбытовых каналов. Новые отрасли притягивают, как правило, наиболее предприимчивые компании. Со временем, однако, если фирмы-первопроходцы добиваются успеха и неопределенность уменьшается, консервативно настроенные фирмы также стремятся проникнуть в данную отрасль. Зачастую, приходящие в отрасль компании — это компании достаточно крупные, с солидной финансовой базой. Их цель — закрепиться в привлекательной, растущей отрасли. На мировом рынке консерватизм характерен для первой стадии глобализации. Фирмы стремятся снизить риск, полагаясь вначале на экспорт, продажу лицензий, создание совместных предприятий. Затем, по мере того как их опыт растет и риск, которому они подвергаются, уменьшается, компании начинают действовать более решительно, создавая дочерние компании и следуя стратегии полномасштабной конкуренции сразу в нескольких странах.

> Задача анализа движущих сил состоит в разделении главных причин, приведших к изменениям в отрасли, и несущественных; обычно не больше трех или четырех выделенных факторов являются движущими силами.

Приведенный перечень потенциальных движущих сил отрасли показывает только то, что изучение процессов, идущих в ней, лишь с точки зрения стадий роста — слишком упрощенный подход и что для определения условий хозяйствования в отрасли необходимо рассмотреть причины этих процессов.

Однако в то время как большое число факторов оказывает влияние на отрасль, не более трех или четырех из них могут быть квалифицированы как движущие силы в том смысле, что именно они определяют, как развивается данная отрасль. Аналитики должны противостоять соблазну рассматривать все протекающие в отрасли процессы как движущие силы; задача анализа — изучение сил, действительно заставляющих отрасль ме-

няться, выделение основных факторов и отказ от рассмотрения второстепенных.

Анализ движущих сил имеет практическое значение при разработке стратегии. Во-первых, движущие силы показывают менеджерам, какие внешние силы будут оказывать наибольшее влияние на деятельность компании в ближайшие 1—3 года. Во-вторых, чтобы приспособить компанию к действию движущих сил, управляющие должны установить размеры и последствия влияния каждой из них, т. е. спрогнозировать их влияние на отрасль. В-третьих, разработчики стратегии должны приспособить ее к действию движущих сил.

Техника исследования среды. Одним из способов спрогнозировать, какие движущие силы будут действовать в будущем, является использование техники исследования среды. Исследование среды включает в себя изучение процессов в области экономики, политики, экологии, технологии, а также социальных процессов с тем, чтобы определить тенденции и условия, в которых отрасль будет находиться в будущем. Такое исследование подразумевает наблюдение за всеми новыми явлениями, идеями, подходами и экстраполяцию их возможного влияния на 5—50 лет. Например, исследование среды может включать в себя оценку спроса на электроэнергию в 2000 году, потребности в компьютерах на ближайшие 20 лет или состояния лесов в XXI веке с учетом растущего спроса на бумагу. Исследование среды помогает менеджерам быть в курсе возможных событий, которые могут серьезно повлиять на состояние отрасли и создать новые возможности или опасности.

> Менеджеры могут использовать изучение среды для определения тенденций и факторов, влияющих на положение в отрасли, которые могут вызывать изменения и перерасти в движущие силы.

Исследование среды проводится при помощи систематического мониторинга и изучения событий, создания сценариев и использования метода Дельфи (способ, позволяющий найти консенсус между оценками квалифицированных экспертов). Хотя и являясь методом, сильно зависимым от квалификации экспертов и достаточно субъективным, исследование среды помогает управляющим строить планы на более долгий период, трансформировать туманные вначале представления в стратегические задачи (поиском решений которых они могут за-

ниматься) и развить стратегическое мышление в соответствии с изменениями среды. Компании, которые занимаются формализованными исследованиями среды, это: General Electric, AT&T, Coca-Cola, Ford, General Motors, Du Pont и Shell Oil.

Вопрос 4
Какие компании имеют наиболее сильные/слабые конкурентные позиции?

Карта стратегических групп — инструмент, позволяющий отобразить различные конкурентные позиции соперничающих в отрасли фирм.

Следующий шаг в ходе исследования структуры конкуренции в отрасли — это изучение положения на рынке конкурирующих компаний. Один из инструментов сравнения конкурентных позиций фирм отрасли — разработка карты стратегических групп. Этот аналитический прием связывает анализ отрасли в целом и оценку положения каждой фирмы в отдельности. Его использование наиболее эффективно в том случае, когда в отрасли действует так много конкурентов, что практически невозможно всесторонне изучить каждого из них.

Использование карты стратегических групп для оценки конкурентной позиции соперничающих фирм. Стратегическая группа состоит из соперничающих фирм с одинаковым стилем конкурентных активностей и одинаковыми позициями на рынке. Компании одной стратегической группы могут иметь сходство друг с другом по разным признакам: они могут выпускать похожие виды изделий, осуществлять вертикальную интеграцию в одинаковой степени, предоставлять покупателям аналогичные услуги и техническую помощь, предлагать одному и тому же типу покупателей одинаковые или похожие товары, использовать одни и те же каналы распределения, быть зависимыми от использования одинаковой технологии и/или осуществлять продажу товара в одинаковом ценовом качественном диапазоне. Отрасль имеет только одну стратегическую группу, если все продавцы выступают на рынке с идентичной стратегией. Однако стратегических групп будет столько, сколько конкурентов, если

каждый из них применяет свои собственные приемы конкурентной борьбы и занимает обособленную позицию на рынке.

Алгоритм составления карты стратегических групп и принятия решения о принадлежности фирмы к конкурентной группе можно представить следующим образом:

- Установить весь спектр характеристик, которые отличают фирмы одной отрасли между собой. Типичными характеристиками являются: уровень цены/качества (высокий, средний, низкий), географический масштаб деятельности (местный, региональный, национальный, глобальный), степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная), ассортиментный набор продукции (широкий, узкий), использование каналов распределения (один, несколько, все) и набор предлагаемых сервисных услуг (отсутствует, ограниченный, полный набор сервисных услуг).
- Нанести фирмы на карту с двумя переменными (по осям карты), используя пары этих различных характеристик.
- Объединить фирмы, попавшие примерно в одно стратегическое пространство, в одну стратегическую группу.
- Нарисовать окружности вокруг каждой стратегической группы, которые должны быть по диаметру пропорциональны доле этой группы в общем объеме продаж отрасли.

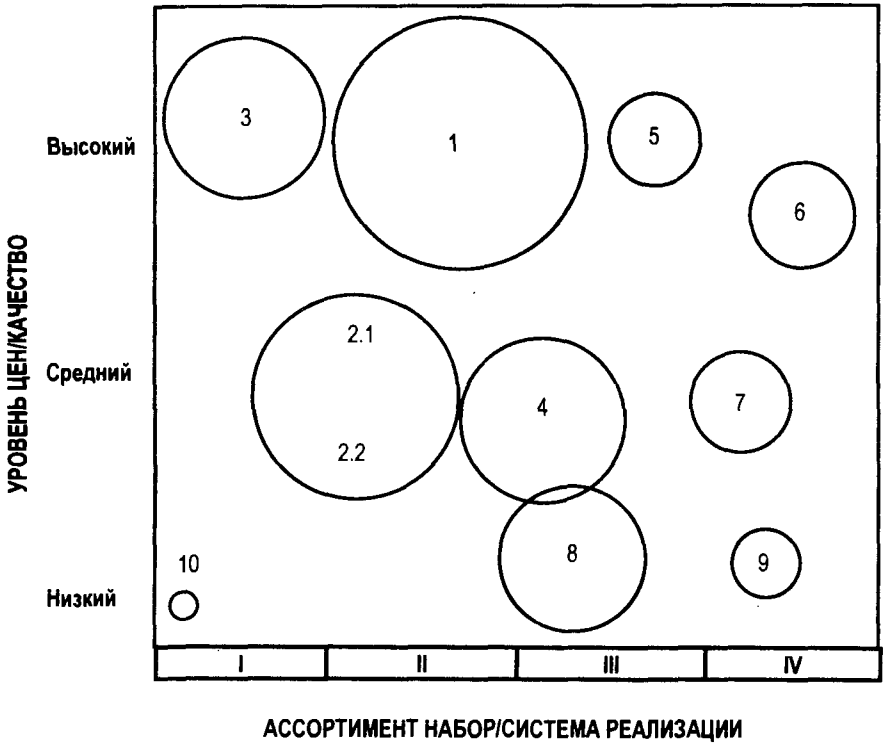
Используя приведенный алгоритм, можно составить двухмерную карту стратегических групп. Такая карта приведена в иллюстрации 3.1. В качестве примера взята отрасль розничной торговли ювелирными изделиями.

Для того чтобы нанести на карту расположение стратегических групп в общем стратегическом пространстве отрасли, следует выполнить ряд рекомендаций.

Во-первых, обе переменные, служащие осями карты, не должны быть сильно коррелированы. В случае сильной корреляции круги на карте будут располагаться по диагонали, и одна из переменных не будет использоваться совсем (при оценке второй переменной исследователи не получат никакой новой информации о конкурентной позиции фирм). Например, если компания с широким ассортиментным набором продукции использует разветвленную сеть каналов распределения, в то время как компания с узким ассортиментным набором использует один канал, одна из переменных становится лишней. Учет ши-

Иллюстрация 3.1

КАРТА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП КОНКУРЕНТОВ В ЮВЕЛИРНОМ БИЗНЕСЕ (РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ)



Размер окружности примерно соответствует доле рынка каждой из групп конкурентов.

I Специализированные изделия (золото, бриллианты, часы)
II Полный ассортимент (золото, бриллианты, фарфор, хрусталь, серебро, часы, подарки)
III Ограниченный ассортимент, в основном розничная торговля
IV Полный ассортимент массового спроса.

Ниже приведены названия фирм, относящихся к разным стратегическим группам.

1. Национальные, региональные и местные союзы фирм и магазинов ювелирных изделий особого качества (около 10 000 фирм), включая такие хорошо известные магазины, как Tiffany и Cartier.

2.1. Национальные сети ювелирных фирм. Carlyle & Co Gordon's)
2.2. Местные ювелирные фирмы (около 10 000 магазинов).
3. Небольшие независимые фирмы—производители ювелирных изделий.
4. Фирмы, торгующие в кредит: Lorch's, Kay's, Busch's.
5. Престижные универсальные фирмы розничной торговли: Saks Fifth Avenue Neiman-Marcus Nordstrom's Parisian.
6. Суперкрупные универсальные магазины: May's Jordan Marsh, Dillard's, Bloomingdale's, May, Marshall-Field's Rich's, Dayton-Hudson, Lazarus.
7. Сети однотипных магазинов розничной торговли: J. C. Penney Sears, Montgomery-Ward.
8. Магазины продаж по каталогам. Mervyn's, Cohoes (N.Y), Marshall's.
9. Магазины более низких цен, ориентированных на массового потребителя: Kmart Target, Wal-Mart, Venture.
10. Аутлеты[1]

[1] Аутлет — место продажи, представляющее собой собранные под единой крышей магазины, реализующие товары по низким ценам. В такие аутлеты могут входить торговые точки крупных известных фирм, которые реализуют через них устаревшую продукцию (распродают остатки снятых с производства товаров) по сниженным ценам. Располагаются, как правило, в окраинных районах городов. Характерны для США. — *Примеч. научн. ред.*

рокого ассортиментного набора продукции в противоположность узкому набору при определении позиции фирм дает такую же информацию для составления карты, как и учет числа каналов распределения. Во-вторых, переменные, выбранные в качестве осей карты, должны показывать большие различия в позициях, занимаемых фирмами в конкурентной борьбе за рынок. Это означает, что необходимо определить, по каким характеристикам конкурирующие фирмы отличаются друг от друга, и использовать эти характеристики в качестве переменных, служащих осями карты, и как основу для принятия решения о принадлежности фирм каждой конкурентной стратегической группе. В-третьих, переменные, используемые в качестве осей, не должны быть ни количественными, ни непрерывными величинами. Они могут быть дискретными переменными или определяться как строго очерченные классы или комбинации. В-четвертых, использование на карте окружностей различного диаметра (диаметр соответствует общему объему продаж фирм, сгруппированных в стратегические группы) позволяет наглядно отразить относительные размеры каждой стратегической группы. В-пятых, если в качестве осей может быть использовано более двух переменных, то можно составить несколько карт, дающих

различные представления о конкурентных позициях и существующих взаимодействиях фирм в отрасли. Поскольку нет необходимости выбирать лучшую карту, рекомендуется экспериментировать с различными парами переменных.

> Некоторые стратегические группы находятся в более благоприятном положении, чем другие, так как движущие и конкурентные силы оказывают неодинаковое влияние на каждую группу и ожидаемая прибыль может колебаться в различных группах в зависимости от того, насколько привлекательна их позиция на рынке.

Анализ стратегических групп помогает прежде всего углубить понимание сущности конкурентной борьбы. Начать с того, что движущие и конкурентные силы нередко оказывают благоприятное влияние на одни стратегические группы и причиняют вред другим. Фирмы, входящие в состав стратегических групп, которые испытывают на себе негативное влияние, нередко пытаются переместиться в группу, занимающую более благоприятную позицию. Результативность такого перемещения зависит от того, высоки или низки барьеры вступления в выбранную ими группу. Попытки конкурирующих фирм войти в новую стратегическую группу почти всегда приводят к возрастанию интенсивности конкуренции. Если известно, что некоторые фирмы пытаются изменить свою конкурентную позицию, на карту можно нанести стрелки, указывающие целевое направление движения, что поможет составить представление о развитии конкурентной борьбы.

Второе, что можно определить в процессе анализа стратегических групп, это связаны ли различия в потенциальной прибыльности отдельных стратегических групп с сильной или слабой рыночной позицией каждой из них. Различная прибыльность может быть обусловлена неодинаковой степенью давления со стороны поставщиков или потребителей и также со стороны товаров-субститутов, производящихся в других отраслях.

Чем ближе друг к другу на карте расположены стратегические группы, тем сильнее конкурентная борьба между входящими в них фирмами.

И хотя фирмы одной и той же стратегической группы являются ближайшими конкурентами, не менее близкие конкуренты находятся в соседних группах. Нередко фирмы стратегических групп, значительно удаленных друг от друга на карте, вообще не конкурируют друг с другом.

Например, Tiffany и Wal-Mart занимаются продажей золотых и серебряных ювелирных украшений, но цены и качество их продукции настолько различны, что между ними не возникает никакой реальной конкуренции. По этой же причине Timex не является сколько-нибудь конкурентом для Rolex, а Subaru не является ближайшим конкурентом компаний Lincoln или Mercedes-Benz.

Вопрос 5
Каков следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов?

Изучение возможного поведения ближайших конкурентов представляется безусловно необходимым. Если компания не обращает внимания на действия своих конкурентов, она вступает в конкурентную борьбу вслепую. Фирма не может переиграть своих соперников, если не будет отслеживать их действия и не будет иметь возможность предугадать их последующие шаги. Как и в шахматах, знание следующего хода противника — бесценно. Стратегия конкурентов и их вероятные действия в ближайшем будущем оказывают непосредственное влияние на собственные стратегические решения компании: либо необходимо занять оборонительную позицию в ответ на шаги конкурентов, либо использовать агрессию, если действия соперников обеспечивают такую возможность.

> Успешно работающий разработчик стратегии прилагает огромные усилия для изучения конкурентов, чтобы понять их стратегии, оценить действия, выявить и взвесить их силу и слабость и попытаться предугадать их дальнейшие шаги.

Определение стратегии конкурентов. Самое общее представление об основных конкурентах может быть получено достаточно быстро на основе изучения данных об их положении в отрасли, о стратегических целях (на основе данных об их действиях в недавнем прошлом), а также об их основных подходах к ведению конкурентной борьбы. В табл. 3.3 приведена простая в использовании схема, предназначенная для классификации целей и стратегии конкурентов. Для определения намерений

конкурентов обычно бывает достаточно использовать данную схему наряду с картой стратегических групп.

Определение фирм, которые будут занимать лидирующее положение в отрасли в будущем.

То, какие фирмы являются основными действующими лицами в настоящее время, является очевидным. Однако, совсем не обязательно, что в будущем они сохранят свое положение. Некоторые из них могут уже в настоящее время терять свои позиции или не иметь возможности успешно вести конкурентную борьбу в будущем. Более мелкие компании могут успешно вести наступление против больших по размерам, но уязвимых конкурентов.

Иногда фирмы, долгое время сохранявшие лидирующее положение на рынке, быстро его теряют; другим фирмам вообще не удается сохранить лидерство на сколько-нибудь продолжительный срок. Сегодняшние лидеры отрасли не обязательно окажутся таковыми завтра.

При решения вопроса о том, благоприятную или неблагоприятную позицию занимает конкурент для завоевания рынка, необходимо сконцентрировать внимание на оценке его потенциальных возможностей действовать лучше или хуже, чем другие фирмы. Обычно насколько надежно фирма удерживает свою долю рынка в настоящее время, зависит от устойчивости компании при давлении конкурентов, от того, имеет ли она конкурентное преимущество или проигрывает в конкурентной борьбе, а также от вероятности того, что именно данная компания станет объектом конкурентных нападок со стороны других фирм отрасли. Точное определение того, какие конкуренты будут укреплять, а какие терять позиции на рынке, помогает специалистам, разрабатывающим стратегии, предвидеть вероятные шаги основных конкурентов в будущем.

Прогноз последующих шагов конкурентов. Определение вероятных шагов конкурентов в ближайшем будущем представляет собой наиболее сложную, но и наиболее полезную часть анализа их деятельности. Изучение ситуации, в которой находятся конкурирующие фирмы, — понимание их стратегических намерений, оценка их положения на рынке, определение того, насколько им необходимо укреплять свое финансовое положение, — может оказать существенную помощь при прогнозировании вероятных действий конкурентов. Агрессивные конкуренты обычно предпринимают какие-либо новые стратегические шаги.

Таблица 3.3. **Классификация целей и стратегий конкурентов**

Масштаб конкуренции (географический аспект)	Стратегические намерения	Цели по достижению определенной доли на рынке	Конкурентная позиция/ситуация	Тип стратегии	Конкурентные стратегии[1]
• Местная • Региональная • Национальная • Межнациональная • Мировая	• Быть доминирующим лидером • Вытеснить нынешнего лидера отрасли с его позиций • Быть в числе лидеров отрасли (первая пятерка) • Переместиться в десятку лидеров • Переместиться в отрасли на одну-две ступени вверх • Одержать победу в борьбе над определенным конкурентом (причем необязательно лидером) • Удержать позиции • Просто выжить	• Агрессивная экспансия за счет приобретения других фирм и внутреннего роста • Экспансия за счет внутреннего роста (увеличение рыночной доли за счет вытеснения фирм-конкурентов) • Экспансия за счет приобретения других фирм • Удержание существующей доли рынка (темпы роста равны темпам роста отрасли) • Сокращение доли рынка для достижения краткосрочных целей по прибыли (упор делается на прибыльность, а не на объем реализации)	• Становится сильнее; изменяется • Хорошо защищена, компания способна сохранить свою позицию • Компания "застряла в середине колоды" • Компания пытается изменить свое положение на рынке (усилить свою позицию) • Компания находится в состоянии конкурентной борьбы с соперниками; теряет почву под ногами • Компания меняет свою позицию на рынке таким образом, чтобы иметь возможность обеспечить свою защиту	• В основном наступательная • В основном оборонительная • Комбинация стратегий наступления и обороны • Агрессивная стратегия с высоким уровнем риска • Консервативная стратегия следования за кем-то	• Лидерство по издержкам • Фокусирование на рыночной нише: потребители с высокими доходами потребители с низкими доходами географическая ниша покупатели с особыми потребностями ниша, определенная по другим критериям • Упор на дифференциацию продукции на базе: качества обслуживания технологического превосходства ширины параметрического ряда[2] имиджа и репутации фирмы дополнительных выгод для потребителя других характеристик

[1] Так как стратегия фокусирования может быть нацелена на различные рыночные ниши и стратегия дифференциации использует различные черты товара, то самым лучшим для аналитика будет уточнить, какой вид фокусирования или дифференциации данная фирма осуществляет. Все компании, использующие фокусирование, не работают на одном сегменте, так же как и применяющие дифференциацию компании делают это по-разному.

[2] Параметрический ряд (product line) образуют отдельные группы товаров, объединенных по функциональным особенностям, уровню качества и цены, предназначенных для строго определенных категорий покупателей и для реализации через определенные каналы сбыта. — *Примеч. научн. ред.*

Конкуренты, удовлетворенные своим текущим положением, обычно сохраняют данную стратегию и вносят в нее лишь незначительные изменения. Положение дел фирм-неудачников *может быть настолько плачевным, что они просто вынуждены* предпринимать новые наступательные или оборонительные стратегические шаги. В связи с тем, что руководство компаний зачастую принимает решения, основываясь на своих предположениях о будущей ситуации в отрасли, а также на своем мнении о положении собственной фирмы, анализ публичных заявлений руководителей компаний-конкурентов часто бывает очень полезным для понимания их стратегического мышления. В подобных публичных заявлениях может идти речь о предполагаемом развитии ситуации в отрасли, о том, какие шаги, по мнению руководства компаний, могут привести к успеху, об оценке ситуации в собственной компании, о действиях компании в прошлом, а также о стиле руководства компанией. Аналитики также должны принимать в расчет, обладает ли конкурент достаточной гибкостью для серьезных стратегических изменений либо он в состоянии лишь следовать избранной стратегической линии, внося в нее минимальные уточнения.

Для того чтобы предсказать следующие шаги конкурента, аналитик должен прочувствовать ситуацию в фирме-конкуренте, постигнуть образ мышления ее руководства, а также понять, из каких возможных решений приходится выбирать руководству компании. Эта работа может быть кропотливой и длительной, поскольку анализ приходится проводить на основе отрывочной информации, поступающей из различных источников.

> Менеджеры, не проводящие глубокого анализа конкурентов, рискуют быть неприятно удивлены неожиданными действиями со стороны соперников.

Однако хорошо поставленная разведывательная деятельность по сбору информации о противнике позволяет предугадать его действия и подготовить эффективные контрмеры (может быть, даже уничтожить конкурента!) и предусмотреть его возможные шаги при разработке для своей фирмы наилучшего плана действий.

Вопрос 6
Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?

Отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) — это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечивать (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. КФУ — это те факторы, которым фирмы должны уделять особое внимание, так как они определяют успех (или провал) фирмы на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность. К примеру, в пивной промышленности можно выделить следующие КФУ: полная загрузка производственных мощностей (для минимизации производственных издержек), сильная сеть оптовых дистрибьюторов (для обеспечения доступа к максимально возможному числу розничных торговых точек), хорошо продуманная реклама (чтобы заставить любителей пива пить именно данный сорт пива и таким образом обеспечить его реализацию через созданную сеть оптово-розничной торговли). В текстильной промышленности особое значение имеют дизайн и расцветка продукции (чтобы заинтересовать покупателя), низкий уровень производственных затрат (для того, чтобы иметь возможность устанавливать привлекательные цены и получать прибыль).

При производстве оловянных и алюминиевых консервных банок особенно важно расположение заводов. Поскольку расходы на транспортировку пустых банок достаточно высоки, заводы по их производству должны быть расположены недалеко от конечных потребителей. .

Кроме того, важно рассчитывать объем выпуска для строго определенной территории, в пределах которой расходы на транспортировку являются приемлемыми (т. е. доля на региональном рынке гораздо важнее доли на национальном рынке).

Определение ключевых факторов успеха фирмы с учетом преобладающих и прогнозируемых условий развития отрасли и конкуренции в ней является важнейшей аналитической задачей. По крайней мере руководство компании должно знать отрасль доста-

точно хорошо, чтобы определить, что является более, а что менее важным для успеха в конкурентной борьбе. Те управляющие, кто неправильно оценил влияние факторов на обеспечение длительного успеха в конкурентной борьбе, склонны ориентироваться на ошибочные стратегии или выбирать менее важные для обеспечения конкурентного преимущества цели. Часто фирмы, правильно понимающие отраслевые КФУ, могут достичь значительного конкурентного преимущества, учитывая при реализации своей стратегии ключевые факторы успеха и обеспечивая себе преимущество перед конкурентами с помощью этих факторов. В самом деле использование одного или нескольких КФУ в качестве краеугольного камня при разработке стратегии компании часто является мудрым подходом, способным привести компанию к победе.

Отраслевые ключевые факторы успеха обозначают разницу между прибылью и убытками и в конечном счете между конкурентным успехом и поражением.

Ключевые факторы успеха в разных отраслях различны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней. В табл. 3.4 представлены основные типы КФУ. Очень редко можно в определенный момент времени выделить более трех-четырех ключевых факторов успеха в конкретной отрасли. И даже среди этих трех-четырех КФУ обычно только один или два имеют наиболее важное значение.

Принцип стратегического менеджмента. Грамотная стратегия включает в себя ключевые факторы успеха.

Аналитики, таким образом, должны отказаться от искушения включить в перечень КФУ факторы, имеющие второстепенное значение, так как целью определения КФУ является вынесение суждений по поводу того, что представляется относительно более важным, а что — менее важным для достижения успеха в конкурентной борьбе в определенной отрасли. Включение в перечень КФУ всех факторов, имеющих хоть какое-то значение, затрудняет выполнение основного предназначения КФУ, а именно привлечения внимания руководства к ключевым факторам, которые являются определяющими для успеха в конкурентной борьбе в долгосрочном плане.

Таблица 3.4. **Типы ключевых факторов успеха**

КФУ, зависящие от технологии

- качество проводимых научных исследований (особенно важно в фармацевтике, медицине, космической индустрии и других высокотехнологичных отраслях)
- возможность инноваций в производственном процессе
- возможность разработки новых товаров
- степень овладения существующими технологиями

КФУ, относящиеся к производству

- низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства и т.д.)
- качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте)
- высокая степень использования производственных мощностей (важно в капиталоемких отраслях)
- выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке
- доступ к квалифицированной рабочей силе
- высокая производительность труда (важно для трудоемких отраслей)
- возможность изготовления большого количества моделей продукции разных размеров
- возможность выполнения заказов потребителей

КФУ, относящиеся к реализации продукции

- широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров
- широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли
- наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании
- низкие расходы по реализации
- скорая доставка

КФУ, относящиеся к маркетингу

- высокая квалификация сотрудников отдела реализации
- доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции
- аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое количество ошибок и возвратов)
- разнообразие моделей/видов продукции
- искусство продаж
- привлекательный дизайн/упаковка
- гарантии для покупателей (важны при заказах по почте, реализации новых продуктов и т.д.)

КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам

- особый талант (очень важен при оказании профессиональных услуг)
- ноу-хау в области контроля за качеством
- компетентность в области дизайна (особенно важна в текстильной промышленности)
- степень овладения (знание) определенной технологией
- способность (умение) создавать эффективную рекламу
- способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство

КФУ, связанные с организационными возможностями

- уровень информационных систем (особенно важен при осуществлении авиаперевозок, аренде автомашин, в индустрии кредитных карт, гостиничном деле и т.д.)
- способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений, требуется немного времени для вывода новых товаров на рынок)
- больший опыт и ноу-хау в области менеджмента

Прочие КФУ

- благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей
- общие низкие затраты (не только производственные)
- выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли)
- приятные в общении, доброжелательные служащие
- доступ на финансовые рынки (особенно важен для молодых фирм, работающих в рискованных или капиталоемких отраслях)
- наличие патентов

Вопрос 7
Является ли отрасль привлекательной и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях)?

Завершающим шагом анализа отрасли и конкурентной ситуации является оценка ситуации в отрасли в целом и выработка суждений об относительной привлекательности или непривлекательности отрасли в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Если делается вывод, что данная отрасль является привлекательной, обычно берется на вооружение агрессивная стратегия роста и развития, предполагающая увеличение усилий на развитие продаж, осуществление инвестиций для улучшения производственных возможностей и обновления оборудования, что необходимо для укрепления конкурентных позиций фирмы в перспективе. Если отрасль и условия конкуренции в ней непривлекательны, то наиболее успешно действующие фирмы будут проявлять осторожность при инвестировании, а также предпринимать некоторые шаги по защите своей конкурентоспособности и прибыльности в перспективе, и возможно, приобретать более мелкие фирмы, если цена будет подходящей. Более слабые

компании могут принять решение об уходе из отрасли или слиянии с конкурентами. Более сильные компании могут принять решение о диверсификации в более привлекательные сферы деятельности. Компании, не относящиеся к данной отрасли и рассматривающие вопрос о присоединении к ней, могут решить его отрицательно и начать поиск других возможностей.

При определении привлекательности той или иной отрасли важными являются следующие факторы:

- потенциал роста отрасли;
- благоприятное или неблагоприятное влияние на данную отрасль основных движущих сил;
- возможность прихода в отрасль (ухода из отрасли) крупных фирм (возможное появление новых фирм снижает привлекательность отрасли; уход с рынка крупной фирмы или нескольких мелких фирм предоставляет возможность для роста доли на рынке других фирм);
- стабильность спроса (зависимость спроса от времени года, экономического цикла, изменения вкусов потребителей, наличия товаров-субститутов и т.д.);
- усиление или ослабление воздействия сил конкуренции;
- серьезность проблем, стоящих перед отраслью в целом;
- степень риска и неопределенности, связанных с будущим развитием отрасли;
- рост или снижение прибыльности отрасли как результат существующих условий конкуренции и движущих сил.

По общему положению, если в конкретной отрасли существует перспектива получения прибыли более высокой, чем в среднем по другим отраслям, то эту отрасль можно считать привлекательной. Если уровень возможной прибыли ниже, чем в среднем по другим отраслям, то такая отрасль непривлекательна. Тем не менее будет ошибкой делить отрасли на привлекательные и непривлекательные в буквальном смысле. Привлекательность относительна, а не абсолютна, и решения о тех или иных путях развития зависят от наблюдателя. Компании, "посторонние" для данной отрасли, могут, изучив ее среду, признать для себя нецелесообразным переход в нее; они могут найти более привлекательные с точки зрения прибыльности сферы деятельности. В то же время фирма, занимающая в этой отрасли выгодные позиции, может, изучив ту же информацию, прийти к заключению о том, что отрасль является привлекательной, так как сама

фирма обладает достаточными ресурсами и конкурентными возможностями, чтобы воспользоваться уязвимостью более слабых конкурентов, завоевать большую долю рынка, обеспечить себе сильную позицию лидера и увеличивать быстрыми темпами рост доходов и прибыли. Таким образом, привлекательность отрасли всегда должна оцениваться с позиции конкретной фирмы. Отрасли, не привлекательные для компаний, не работающих в них, привлекательны для фирм самих этих отраслей. Среда отрасли, не привлекательная для слабых конкурентов, может быть притягательна для сильных.

Фирмы, занимающие хорошие позиции в не привлекательной по разным параметрам отрасли, могут при определенных обстоятельствах обеспечить себе необычно высокие прибыли.

В то время как фирмы, принимающие решение о переходе в какую-либо отрасль, могут рассматривать перечисленные факторы и учитывать ответы на первые шесть вопросов, ответы на которые помогут оценить привлекательность отрасли, компании, уже работающие в ней, должны принимать во внимание ряд дополнительных факторов:

- конкурентная позиция фирмы в отрасли и вероятное ее изменение — усиление или ослабление (явный лидер в малопреуспевающей отрасли может работать достаточно прибыльно);
- возможность фирмы пользоваться уязвимостью более слабых конкурентов (т.е. возможность превращать неблагоприятную ситуацию в отрасли в благоприятную ситуацию для отдельной компании);
- способность компании защищаться от влияния факторов, делающих отрасль малопривлекательной;
- степень влияния работы фирмы в данной отрасли на возможность достижения успеха в других отраслях, где у фирмы есть деловые интересы.

Проведение анализа отрасли и конкуренции

Табл. 3.5 показывает схему проведения анализа отрасли и конкурентной ситуации. В ней собраны воедино основные концеп-

ции и соображения, что упрощает проведение анализа отрасли и конкурентной среды.

Таблица 3.5. **Схема проведения анализа отрасли и конкурентной среды**

1. Основные экономические характеристики отрасли (темпы роста рынка, географические характеристики рынка, структура отрасли, возможность экономии на масштабах производства, эффект кривой опыта, капиталоемкость и т.д.)
2. Анализ конкурентной среды
напряженность конкурентной борьбы между продавцами (слабая, средняя или сильная; орудия конкурентной борьбы)
угроза выхода на рынок новых фирм (сильная, средняя, слабая/оценка существующих барьеров для выхода на рынок)
степень влияния поставщиков (высокая, средняя, незначительная/причины)
степень влияния покупателей (высокая, средняя, незначительная/причины)
3. Движущие силы
4. Конкурентная позиция основных фирм/стратегических групп
благоприятная позиция/причины
неблагоприятная позиция/причины
5. Анализ конкурентов
стратегия конкурентов/их вероятные действия в будущем
за кем необходимо наблюдать и почему
6. Ключевые факторы успеха
7. Перспективы отрасли и ее общая привлекательность
факторы, делающие отрасль привлекательной
факторы, делающие отрасль непривлекательной
особые проблемы отрасли
перспективы получения прибыли (благоприятные/неблагоприятные)

Проводя анализ отрасли и конкуренции, необходимо помнить о двух вещах. Во-первых, анализ внешней среды фирмы не может быть чисто механическим упражнением, при котором аналитик просто подставляет данные и получает готовые ответы. Для одних и тех же исходных данных может существовать несколько вероятных сценариев развития событий в отрасли. В связи с этим при проведении стратегического анализа всегда остается место для различных мнений о влиянии тех или иных факторов и о вероятных изменениях в отрасли и конкурентной среде. Однако несмотря на то, что ни одна методология проведения стратегического анализа не может гарантировать вынесе-

ния единственного верного решения, вряд ли имеет смысл использовать упрощенные методы проведения стратегического анализа или полагаться на интуицию или случайные наблюдения при принятии решений. Руководители фирм лучше разрабатывают стратегии, если знают, какие аналитические вопросы необходимо ставить, умеют применять технику ситуационного анализа для поиска ответов на возникающие вопросы и обладают достаточными навыками для того, чтобы прогнозировать вероятные изменения в отрасли и конкурентной среде. Поэтому мы обращаем внимание на то, какие вопросы надо задавать, объясняем содержание концепций и аналитические подходы, указываем, на что следует обращать внимание.

Во-вторых, полномасштабный анализ отрасли и конкуренции должен проводиться каждые один-три года. В промежутках руководители должны уточнять картину по мере поступления новых данных. Надо прекрасно знать ситуацию и условия конкуренции в отрасли и постоянно следить за ними — другой альтернативы нет. В противном случае менеджер не сможет принимать удачные и своевременные решения в области стратегии.

Ключевые моменты

Стратегическая оценка внешней среды компании требует ответа на следующие 7 вопросов:

1. *Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль*? Отрасли в значительной степени отличаются друг от друга по таким характеристикам, как: размеры рынка, масштабы конкуренции, темпы роста рынка, число фирм-покупателей (продавцов) и их относительные размеры, сложность вхождения в отрасль и выхода из нее, степень вертикальной интеграции продавцов, темпы технологических изменений, размеры экономии на масштабах производства и эффект кривой опыта, степень стандартизации или дифференциации продукции фирм-конкурентов, доходность (прибыльность). Экономические показатели, характеризующие отрасль, очень важны из-за той роли, которую они играют при разработке стратегии.

2. *Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние*? Уровень конкуренции определяется пятью силами: соперничеством между продавцами внутри отрасли, наличием привлекательных товаров-субститутов, возможностью вхождения в отрасль новых конкурентов, влиянием поставщиков и способностью потребителей диктовать свои условия. Задачей анализа конкуренции в отрасли является оценка каждой силы, определение того, насколько слабо или сильно ее давление и затем продумывание конкурентной стратегии, на которую следует ориентироваться компании с учетом существующих в отрасли "правил" конкуренции и которая направлена на то, чтобы: а) изолировать фирму насколько возможно от воздействия пяти сил конкуренции; б) использовать "правила" конкуренции в отрасли на благо фирмы; в) завоевать конкурентное преимущество.
3. *Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли и в окружающей среде*? Условия в отрасли и уровень конкуренции изменятся, поскольку определенные силы находятся в движении и способствуют или прямо приводят к переменам. Наиболее часто встречающимися движущими силами являются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли, изменения в составе потребителей, внедрение новых продуктов, выход на рынок или уход с него крупных фирм, глобализация, изменение структуры затрат и производительности, переход потребительских предпочтений к стандартным продуктам от дифференцированных, влияние изменений в законодательстве и в политике правительства, изменение общественных ценностей и образа жизни, уменьшение неопределенности и степени риска. Правильный анализ движущих сил и их влияния на ситуацию в отрасли — предпосылка для грамотной разработки стратегии.
4. *Какие компании имеют наиболее сильные/слабые конкурентные позиции*? Разработка карты стратегических групп — весьма ценный (если не необходимый) инструмент для понимания того, какое положение занимают на рынке конкуренты с точки зрения слабости и силы их позиций, а также с точки зрения различий (схожести) этих позиций. Соперники, принадлежащие к одной и той же либо

близко стоящим стратегическим группам, являются близкими конкурентами, в то время как фирмы, принадлежащие к стратегическим группам, значительно удаленным друг от друга на карте, обычно представляют незначительную угрозу или вообще безопасны в настоящее время.

5. *Каков следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов?* Этот аналитический шаг включает в себя: определение стратегий конкурентов, выявление сильных (слабых) соперников, оценку их конкурентных возможностей, прогноз их последующих шагов. Хорошо поставленная разведывательная деятельность по сбору информации о противнике позволяет предугадать его действия и заранее подготовить эффективные контрмеры (может быть, даже уничтожить конкурента) и дает менеджерам возможность учесть вероятные шаги соперников при разработке наилучшего плана действий для своей компании. Менеджеры, не проводящие глубокого анализа конкурентов, рискуют быть неприятно удивлены неожиданными действиями со стороны конкурентов. Компания не может рассчитывать на то, что она переиграет своих конкурентов, если не занимается мониторингом их деятельности и прогнозированием их действий?
6. *Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?* Ключевые факторы успеха — это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечить (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. Определение ключевых факторов успеха фирмы с учетом ситуации в отрасли и уровня конкуренции является важнейшей аналитической задачей. Часто фирмы могут достичь значительного конкурентного преимущества, принимая во внимание при реализации своей стратегии ключевые факторы успеха и обеспечивая себе преимущество перед конкурентами именно по этим факторам. Фирмы, которые имеют лишь туманное представление о том, какие факторы являются действительно решающими для долгосрочного успеха в конкурентной борьбе, вряд ли смогут разработать стратегию, ведущую к победе.

7. *Является ли отрасль привлекательной и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях)?* Ответ на этот вопрос является одним из наиболее важных для стратегии фирмы. Если делается вывод о том, что данная отрасль является привлекательной, на вооружение обычно берется агрессивная стратегия для создания прочной конкурентной позиции, расширения продаж и осуществления инвестиций в развитие производственной базы и обновление оборудования. Если отрасль относительно малопривлекательна, то: а) компании, не относящиеся к данной отрасли и рассматривающие вопрос о присоединении к ней, могут решить его отрицательно и начать поиск других возможностей, б) слабые компании могут слиться с конкурентами или быть поглощены последними, в) сильные компании могут ограничить дальнейшие инвестиции и ориентироваться на стратегии снижения затрат и/или на инновационные стратегии (выпуск новой продукции) для повышения долгосрочной конкурентоспособности и обеспечения прибыльности. Иногда отрасль, в целом непривлекательная, может оказаться привлекательной для имеющей хорошие позиции фирмы, обладающей необходимыми ресурсами и мастерством для того, чтобы отобрать бизнес у слабых конкурентов.

Грамотный анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней жизненно необходим для того, чтобы разработать хорошую стратегию. Компетентно проведенное исследование обеспечит менеджеров необходимой информацией для глубокого понимания макросреды, в которой действует фирма, и поможет им создать стратегию, соответствующую внешней среде компании.

ГЛАВА 4

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ

Поймите, чем действительно живет компания.

Чарльз Р. Скотт,
Исполнительный директор Intermark Corporation

Секрет успеха в том, чтобы использовать свой шанс, когда он появится.

Бенджамин Дизраэли

Если компания не является "лучшей в мире" в своей области, она жертвует конкурентным преимуществом, осуществляя деятельность на существующем уровне.

Джеймс Бриан Квинн

В предшествующей главе мы узнали, как использовать анализ отрасли и конкурентный анализ для оценки привлекательности внешнего окружения компании. В этой главе мы обсудим, как оценить конкретную стратегическую позицию компании. Анализ состояния компании концентрируется на пяти вопросах:

1. Насколько эффективна действующая стратегия?
2. В чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что представляет для нее угрозу.
3. Являются ли цены и издержки компании конкурентоспособными?
4. Насколько прочна конкурентная позиция компании?
5. С какими стратегическими проблемами сталкивается компания?

Чтобы ответить на эти вопросы, эксперты используют четыре аналитических инструмента: SWOT-анализ, анализ цепочки ценностей, анализ издержек и оценку конкурентоспособности. Это основные инструменты стратегического управления, и они позволяют выявить и плюсы и минусы состояния компании; показывают, насколько надежно положение компании на рынке и требует ли модификации существующая стратегия.

Вопрос 1
Насколько эффективна действующая стратегия?

Чтобы оценить, насколько хорошо реализуется существующая стратегия, руководитель должен начать с осознания того, что такое стратегия (см. рис. 2.2). Первое, что необходимо уяснить, это место компании среди конкурентов — попытается ли она захватить лидерство за счет низких издержек, дифференциации продукции или концентрирует свои усилия на определенных группах потребителей и рыночных нишах. Другим важным моментом являются границы конкуренции компании в отрасли — сколько уровней каналов распределения она использует (один, несколько или все); размеры и различия географических рынков, на которых работает фирма, и групп потребителей, на которые она ориентируется. Функциональные стратегии компании в области производства, маркетинга, финансов, кадров также характеризуют деловую стратегию фирмы. Кроме того, компания могла только что провести изменения (например, снижение цен, усиление рекламной кампании, выход на новый географический рынок или слияние с конкурентом), которые являются неотъемлемой частью ее стратегии и целью которых является обеспечение определенных конкурентных преимуществ и/или лучшей конкурентной позиции. Исследование и оценки рациональности каждой составляющей стратегии — каждого шага по изменению своего положения по сравнению с конкурентами и каждого функционального подхода — делают более понятной, очевидной стратегию, используемую компанией.

> Чем сильнее стратегическое и финансовое положение компании, тем более вероятно, что ее стратегия хорошо продумана и четко реализуется.

Хотя есть свои плюсы в оценке стратегии с качественной точки зрения (ее полнота, внутренняя согласованность, логическое обоснование и то, насколько она соответствует ситуации), лучшим свидетельством того, насколько эффективна выбранная стратегия, является стратегическое и финансовое положение компании за последнее время (в данном случае оценка проводится на базе количественных показателей).

Наиболее очевидными показателями стратегического и финансового положения компании являются: 1) рыночная доля

компании и ее место в отрасли; 2) повышаются или понижаются размеры прибыли и каковы они по сравнению с соответствующими показателями конкурентов; 3) тенденция изменения чистой прибыли на инвестиции; 4) растут ли продажи компании быстрее или медленнее, чем рынок в целом; 5) размер кредитов; 6) репутация фирмы в глазах потребителей, ее имидж; 7) является ли компания лидером в технологии, инновациях, качестве, обслуживании потребителей и т. д. Чем лучше настоящее положение компании в целом, тем меньше нужны ей радикальные изменения стратегии. Чем слабее настоящее положение компании, тем более критическому анализу должна быть подвергнута ее стратегия. Неустойчивое положение — обычно признак слабой стратегии или ее плохой реализации, или и того и другого вместе.

Вопрос 2
В чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что ей угрожает?

Оценку внутренней среды фирмы — ее силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT-анализ. Это легкий в применении инструмент быстрой оценки стратегического положения компании. SWOT-анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности компании (ее сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отраженную в возможностях и угрозах).

Определение сильных и слабых сторон

Сила — это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке (например, более хороший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, большая узнаваемость товарной

марки). Сила может также являться результатом создания альянса или совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании.

Слабость — это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей не удается (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать компанию уязвимой, а может нет. В табл. 4.1 приведен ряд факторов, которые менеджер должен учитывать при определении сильных и слабых сторон фирмы.

Основное понятие. Внутренние сильные стороны компании обычно представляют конкурентные активы; ее внутренние слабые стороны обычно представляют конкурентные пассивы.

Когда внутренние сильные и слабые стороны компании выявлены, оба списка должны быть тщательно изучены и оценены. Некоторые сильные стороны компании более важны, чем другие, так как они играют более важную роль в деятельности фирмы, в конкурентной борьбе и в формировании ее стратегии. Подобным образом некоторые слабые стороны могут оказаться роковыми для компании, в то время как другие не слишком важны или могут быть легко исправлены.

SWOT-анализ очень похож на составление стратегического баланса: сильные стороны — это активы компании в конкурентной борьбе, а ее слабые стороны — пассивы. Дело лишь в том, насколько сильные стороны (активы) перекрывают ее слабые стороны (пассивы) (соотношение 50:50 определенно нежелательно), а также в том, как использовать эти сильные стороны и как склонить стратегический баланс в сторону активов.

С точки зрения формирования стратегии сильные стороны компании важны, поскольку они могут быть использованы как основа для формирования стратегии и конкурентного преимущества. Если сильных сторон недостаточно для того, чтобы сформировать на их основе успешную стратегию, то руководство компании должно срочно создать базу, на которой эта стратегия могла бы основываться.

В то же время успешная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые делают компанию уязвимой, мешают ее деятельности или не дают ей использовать привлека-

Таблица 4.1. **SWOT-анализ: характеристики при оценке сильных, слабых сторон компании, ее возможностей и угроз ей**

Потенциальные внутренние сильные стороны

- полная компетентность в ключевых вопросах
- адекватные финансовые ресурсы
- хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей
- признанный лидер рынка
- хорошо проработанная функциональная стратегия
- экономия на масштабах производства
- умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов
- собственная технология
- более низкие издержки (преимущество по издержкам)
- лучшие рекламные кампании
- опыт в разработке новых товаров
- проверенный менеджмент
- большой опыт (опережение по кривой опыта)
- лучшие возможности производства
- превосходные технологические навыки
- другое

Потенциальные внешние возможности фирмы

- способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка
- пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов
- способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции
- вертикальная интеграция (вперед или назад)
- снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках
- ослабление позиций фирм-конкурентов
- возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке
- появление новых технологий
- другое

Потенциальные внутренние слабые стороны

- нет четкого стратегического направления развития
- устарелое оборудование
- низкая прибыльность из-за...
- недостаток управленческого таланта и умения
- отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности
- плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании
- внутренние производственные проблемы
- отставание в области исследований и разработок
- слишком узкий ассортимент продукции
- недостаточный имидж на рынке
- плохая сбытовая сеть
- неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности
- недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии
- себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов
- другое

Потенциальные внешние угрозы

- выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками
- рост продаж продуктов-субститутов
- медленный рост рынка
- неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств
- дорогостоящие законодательные требования
- высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса
- растущая требовательность покупателей и поставщиков
- изменение потребностей и вкусов покупателей
- неблагоприятные демографические изменения
- другое

тельные возможности. Принцип здесь простой: организационная стратегия должна полностью учитывать сильные, слабые стороны компании и ее конкурентные возможности. Рискованно следовать стратегическому плану, который невозможно полностью реализовать, используя имеющиеся ресурсы и опыт компании, или выполнению которого помешают ее слабые стороны. Как правило, менеджеры должны строить стратегию компании на том, что лучше всего получается у нее, и избегать стратегий, успех которых в большой степени зависит от сфер деятельности, в которых компания слаба или ее возможности не проверены.

Принцип стратегического управления. Успешно действующие разработчики стратегии стремятся опираться на то, за счет чего компания преуспевает: ее опыт, сильные стороны, главные достоинства и важнейшие конкурентные возможности.

Главные достоинства. Одним из профессиональных секретов первоклассного стратегического управления является превращение ноу-хау в области технологии производства и маркетинга в ключевые достоинства, повышающие конкурентоспособность компании. Главным достоинством компании является что-то, что она делает особенно хорошо по сравнению с конкурентами.

В действительности главными достоинствами компании могут быть: высокое производственное мастерство, обеспечивающее выпуск продукции высокого качества; ноу-хау в создании и функционировании систем быстрого и четкого выполнения заказов; возможность обеспечить лучшее послепродажное обслуживание; уникальная способность находить удачные места для розничной продажи товаров; необычайные возможности по разработке новой продукции; лучшие способности по организации продаж и демонстрации товаров; владение в совершенстве важной технологией; глубокое понимание нужд и вкусов потребителей; их изучение и оценка новых тенденций развития рынка; необычайно эффективная сбытовая система, выдающиеся способности в работе с клиентом в области новых применений продукта; опыт в объединении множества технологий для создания целых семейств новых товаров. Обычно главное достоинство связано с опытом и мастерством в осуществлении опре-

Принцип стратегического управления. Главные достоинства компании способствуют созданию конкурентного преимущества.

деленных видов деятельности или с размахом и глубиной технологических возможностей (технологические ноу-хау); оно заключается в людях (в сотрудниках компании), а не в статье активов баланса.

Важность главного достоинства для разработки стратегии определяется тем, что оно: 1) усиливает способность компании находить определенные рыночные возможности; 2) может обеспечить компании конкурентное преимущество на рынке; 3) может стать основой стратегии.

Легче получить конкурентное преимущество, когда компания обладает главными достоинствами в сферах, важных для достижения успеха на рынке, а у ее конкурентов таких достоинств нет, и для их достижения необходимы как финансовые затраты, так и затраты времени. Главные достоинства, таким образом, являются ценным конкурентным активом, способным стать источником успеха фирмы.

Учет внешних угроз (опасностей) и возможностей

Рыночные возможности во многом определяют стратегию компании. В самом деле, менеджеры не в состоянии выбрать стратегию развития, соответствующую положению компании без предварительной оценки всех возможностей отрасли, а также темпов роста и потенциальной прибыльности, которую каждая из них обеспечивает. В зависимости от условий отрасли возможности могут быть как многообещающими, так и бесперспективными, изменяясь от очень привлекательных (абсолютно необходимо их использовать) до почти не представляющих для фирмы интереса (в самом конце списка приоритетов компании).

Оценивая возможности отрасли и ранжируя их привлекательность, менеджеры должны помнить, что интересы отрасли и интересы компании — это не всегда одно и то же. Не каждая компания имеет достаточно хорошие позиции, чтобы использовать все существующие в отрасли возможности: одни компании являются более конкурентоспособными, чем другие, а какие-то могут вообще безнадежно выбыть из борьбы или ограничиваться более скромной ролью. Слабые и сильные стороны компании, а также способность конкурировать позволяют ей использовать одни возможности лучше, чем другие. Наиболее выгодными для

фирмы являются те возможности отрасли, которые обеспечивают максимальный рост прибыли компании, при которых фирма приобретает наибольшие конкурентные преимущества, а также которые являются приемлемыми для компании в финансовом отношении. Возможности отрасли, которые фирма не в состоянии реализовать, являются иллюзией.

Зачастую на благосостояние фирмы отрицательно влияют весьма определенные факторы внешней среды. Угрозу могут представлять: появление более дешевых технологий; внедрение конкурентом нового или усовершенствованного продукта; выход на рынок, являющийся оплотом вашей фирмы, иностранных конкурентов с низкими издержками; новые правила, наносящие вашей компании больший ущерб, чем другим; уязвимость при повышении процентных ставок; возможность поглощения более крупной фирмой; неблагоприятные демографические изменения; неблагоприятные изменения курсов иностранных валют; политические перемены (переворот) в стране, где компания имеет свои филиалы, и т. д. В табл. 4.1 приведен также перечень факторов, на которые следует обращать внимание при определении внешних угроз и возможностей фирмы.

Принцип стратегического управления. Разработчики стратегии нацелены на обеспечение наилучших возможностей для роста компании и создание защиты от угрозы ее конкурентной позиции и будущей деятельности.

Возможности и угрозы не только влияют на положение компании, но и указывают на необходимость стратегических изменений. Чтобы соответствовать положению компании, стратегия должна: 1) быть нацелена на использование перспектив, соответствующих возможностям компании, и 2) обеспечивать защиту от внешних угроз. Таким образом, SWOT-анализ — это нечто большее, чем упражнение по заполнению четырех табличек. Важной частью SWOT-анализа является оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз ей, а также выводы о положении компании и необходимости стратегических изменений.

После составления таблицы SWOT нелишним будет ответить на следующие вопросы о стратегии компании:

- Имеет ли компания какие-нибудь сильные стороны или главные достоинства, на которых могла бы основываться стратегия?

- Делают ли слабые стороны компании ее уязвимой в конкурентной борьбе и/или лишают ли они компанию возможности использовать определенные перспективы отрасли? Какие слабые стороны должна сгладить стратегия?
- Какие возможности отрасли может использовать компания со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу? Какие возможности отрасли являются наилучшими с точки зрения фирмы? (Помните, что возможности, которые невозможно реализовать,— это иллюзия).
- Каких угроз больше всего должно опасаться руководство и к каким стратегическим изменениям оно должно прибегнуть, чтобы обеспечить надежную защиту?

Если руководство компании не знает ее сильных и слабых сторон, не представляет себе внешних возможностей и не подозревает об угрозах, оно не в состоянии разработать стратегию, соответствующую положению фирмы. Поэтому SWOT-анализ является необходимым компонентом стратегической оценки этого положения.

Вопрос 3
Конкурентоспособны ли цены и издержки компании?

Менеджеры компании часто бывают ошеломлены, когда конкурент снижает цену до "невероятно низкого" уровня или когда на рынок выходит новая компания с очень низкими ценами. Тем не менее конкурент может и не проводить "демпинговую политику", покупая себе долю рынка или предпринимая отчаянные попытки обеспечить продажи: просто его издержки могут быть достаточно низкими.

> Определение того, насколько конкурентоспособны издержки фирмы по сравнению с издержками ее непосредственных конкурентов, является необходимой и важнейшей составной частью анализа состояния компании.

Одним из наиболее красноречивых показателей стратегического положения компании является конкурентоспособность ее цен и издержек по отношению к конкурентам. Сравнение издержек особенно важно для сферы производства товаров широкого потребления, где все продавцы предлагают покупателям одинаковые потребительские

ценности и ценовая конкуренция играет важнейшую роль, а на рынке лидируют компании с низкими издержками. Но даже в тех отраслях, где товары дифференцированы, а неценовая конкуренция играет такую же роль, как и ценовая, компании вынуждены держать издержки на уровне издержек своих конкурентов и, увеличивая издержки и повышая цены, создавать товары, имеющие для покупателей дополнительную ценность. Конкуренты обычно поставляют свои товары конечным потребителям, неся при этом разные расходы (имея разные издержки). Различия в издержках у конкурентов могут быть вызваны:

- Различием в ценах на сырье, комплектующие, энергию и другие товары, купленные у поставщиков.
- Различиями в технологии и возрастом оборудования. (Дело в том, что конкуренты обычно обновляют оборудование в разное время, а значит их предприятия имеют разную технологическую производительность и разные постоянные издержки. Обычно старое оборудование обладает меньшей производительностью, но если на его монтаж было потрачено мало средств или оно дешевое, то вполне может конкурировать по издержкам с современным оборудованием.)
- Различиями в производственных издержках, что в свою очередь может быть связано с экономией на масштабе производства, зависящей от предприятия, эффектом кривой обучения и опыта, различным уровнем оплаты труда, разными уровнями производительности, разными расходами на административный аппарат, разными уровнями налогообложения и тому подобными факторами.
- Различиями в уровне зависимости конкурентов от инфляции и от изменения обменных курсов иностранных валют (что случается в глобальных отраслях, где предприятия конкурентов находятся в разных странах).
- Различиями в затратах на маркетинг, продажу и продвижение товара, а также в расходах на рекламу.
- Различиями в издержках на транспортировку прибывающего и отправляемого товара.
- Различиями в издержках на сбытовую сеть (издержки и надбавки дистрибьюторов, оптовых и розничных продавцов, связанных с доставкой товара от производителя конечному потребителю).

Для того чтобы компания была конкурентоспособной, ее издержки должны примерно соответствовать издержкам конкурентов. В то время как определенная разница в издержках оправда-

на, если товары конкурентов существенно дифференцированы, рыночная позиция фирм с высокими издержками уязвима тем больше, чем значительнее ее издержки превышают издержки непосредственных конкурентов.

Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей

Принцип конкурентных рынков. Чем больше издержки фирмы превышают соответствующие издержки непосредственных конкурентов, тем уязвимее становится ее позиция на рынке.

Поскольку существует множество вариантов определения издержек, компания должна знать, как соотносится ее цена с ценами конкурентов. Здесь используется стратегический анализ издержек. Стратегический анализ издержек концентрирует внимание на сопоставлении издержек фирмы и ее конкурентов.

Концепция цепочки ценностей. Важнейшим инструментом стратегического анализа издержек является цепочка ценностей, определяющая деятельность, функции и процессы по разработке, производству, маркетингу, доставке и поддержке продукта или услуги. Цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям.

Основное понятие. Стратегический анализ издержек включает в себя сравнение издержек фирмы с ее основными конкурентами по всей цепочке, начиная от покупки сырья и вплоть для цен, уплаченных за товар конечными потребителями.

Основная деятельность

1. Материально-техническое обеспечение — виды деятельности, издержки и активы, связанные с приобретением топлива, энергии, сырья, компонентов, товаров от продавцов; приемка, хранение и сортировка продукции поставщиков; контроль; управление материально-техническими запасами.
2. Изготовление — виды деятельности, издержки и активы, направленные на превращение потока сырья в конечный продукт (производство, сборка, упаковка, обеспечение функционирования оборудования, установка, сертификация качества товара, защита окружающей среды)

3. Доставка товара до потребителя — виды деятельности, издержки и активы, связанные с физической доставкой товара до покупателя (складирование конечного продукта, обработка заказа, составление расписания, отгрузка, транспортировка).
4. Продажи и маркетинг — виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к усилиям по продаже, рекламе и продвижению товаров на рынок, маркетинговым исследованиям и планированию, поддержке дилеров и дистрибьюторов.
5. Обслуживание (сервис) — виды деятельности, издержки и активы, предназначенные для обеспечения помощи покупателями в установке, доставке запасных частей, обслуживании и ремонте, для технического содействия, информирования покупателей и рассмотрения жалоб.

Вспомогательная деятельность

1. Развитие исследований и разработок продукции, технологий и систем — виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к процессу исследования и развития продукта, сам процесс, улучшение процесса проектирования, разработка необходимого оборудования, развитие матобеспечения, системы телекоммуникаций, компьютерные разработки, новые возможности баз данных, развитие компьютерной системы поддержки.
2. Управление людскими ресурсами — виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к найму работников, подготовке, развитию и социальному обеспечению персонала, отношения между работниками, повышение профессионализма (мастерства).
3. Общее управление — виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к общему руководству, бухгалтерии и финансам, юридическим вопросам, безопасности и охране конфиденциальности, информационной системе управления, и другие функции высшего руководства.

Цепочка ценностей компании отражает набор связанных между собой направлений деятельности и функций, выполняемых внутри фирмы (рис. 4.1). Эта цепь включает в себя границы прибыли, так как надбавка к затратам фирмы по созданию стоимости обычно включается в итоговую цену (или полные издержки), уплачиваемую покупателями — получение стоимо-

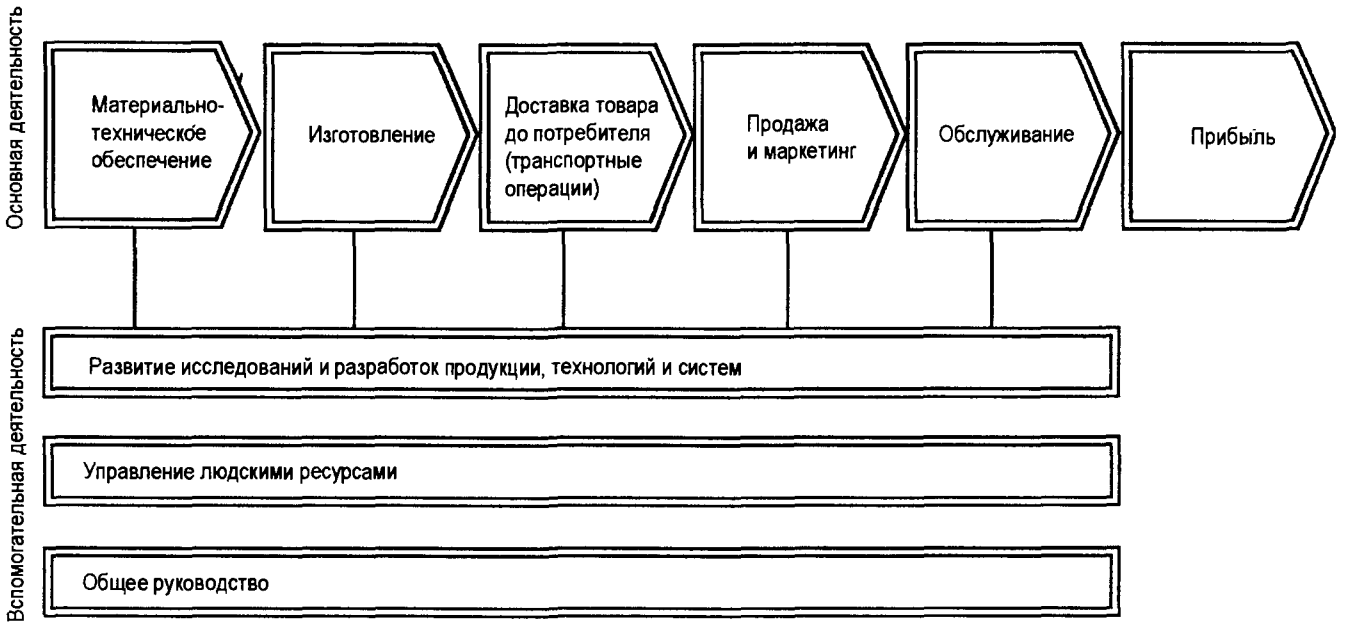


Рис. 4.1. **Цепочка ценностей компании**

сти, превышающей затраты на ее создание, является основной целью бизнеса.

Раскладывая операции, производимые компанией, на стратегически связанные действия и направления деятельности, можно лучше понять структуру затрат фирмы и определить их основные элементы. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и связывает в свою очередь активы. Соотнося производственные издержки компании и активы с каждым отдельным видом деятельности в цепочке, можно оценить затраты по ним. Издержки фирмы при выполнении каждого действия могут быть увеличены или сокращены под влиянием двух типов факторов: структурных (экономия на масштабах производства, эффект кривой опыта, технологические требования, интенсивность капиталовложений, широта товарного ассортимента) и исполнительных (насколько открыта рабочая сила для постоянного усовершенствования, позиции персонала и организационные возможности фирмы по обеспечению качества продукта и производственного процесса, период цикла по выводу нового продукта на рынок, использование существующих мощностей, достаточно ли эффективно налажены дела внутри самой фирмы, а также насколько эффективно работает компания с поставщиками и/или клиентами с целью снижения своих издержек).

Основное понятие. Цепочка ценностей компании позволяет определить основные виды деятельности, создающие стоимость для потребителя, и вспомогательные виды деятельности; цепочка ценностей является средством для стратегической оценки связи между видами деятельности, осуществляемыми внутри фирмы и за ее пределами, что важно для разработки стратегии, а также для определения того, как можно развить существующие преимущества (мастерство).

Понимание цепочки ценностей компании требует понимания следующих моментов:

- Пытается ли она добиться конкурентных преимуществ путем: 1) снижения издержек (в этом случае усилия руководства компании по снижению издержек по всех цепочке ценностей должны быть особенно очевидны) или 2) дифференциации (в этом случае менеджеры могут намеренно

Цепочка ценностей является также инструментом для понимания структуры издержек фирмы и того, как издержки возрастают и снижаются в зависимости от вида деятельности и внутри самих видов деятельности.

тратить больше усилий с целью развития необходимых для дифференциации направлений деятельности).

- Формирование издержек в каждом звене цепи и то, как затраты на выполнение одного вида деятельности влияют на издержки в остальных звеньях.
- Предоставляет ли связь между видами производственной деятельности в цепочке ценностей фирмы возможность для снижения цен (например, японские производители видеотехники оказались в состоянии снизить цены с 1300 долл. в 1977 г. до менее чем 300 долл. в 1984, переместив основное внимание с более раннего звена в цепи ценностей, разработки продукта на более позднее звено — производство и решив радикально уменьшить количество частей).

Тем не менее стратегический анализ издержек и оценка конкурентоспособности компании (с точки зрения издержек) предусматривают не только сопоставление затрат на включенные в цепочку ценностей конкурентов виды деятельности. Конкурирующие компании часто различаются по степени своей вертикальной интеграции. Сопоставление цепочек ценностей частично интегрированных и полностью интегрированных конкурентов требует уточнения различий в масштабах осуществляемой деятельности. Более того, неконкурентоспособные цены могут формироваться за счет деятельности, выполняемой поставщиками или системой продвижения готового товара к конечному потребителю. Поставщики или дистрибьюторы могут иметь чрезмерно высокий уровень издержек или размер прибыли, подвергающий риску конкурентоспособность компании, даже если внутри самой фирмы затраты на ее хозяйственную деятельность достаточно конкурентоспособны.

К примеру, определяя конкурентоспособность издержек фирмы Michelin, поставляющей автомобильные покрышки, по сравнению с фирмами Goodyear и Bridgestone, необходимо учитывать не только, насколько низки или высоки производственные издержки компании Michelin по сравнению с ее конкурентами. Если покупатель должен заплатить 400 долл. за комплект покрышек компании Michelin и только 350 долл. за аналогичный товар фирм Goodyear и Bridgestone, то разница в 50 долл. может складываться не только из более высоких производственных издержек (отражая, возможно, дополнительные усилия

компании Michelin на создание покрышек улучшенного качества с более высокими характеристиками), но также и из 1) разницы в стоимости сырья и компонентов (т. е. разницы в ценах, по которым производители автопокрышек закупают продукцию у своих поставщиков, а также 2) разницы в эффективности, издержках и надбавках оптово-розничной сети компании Michelin по сравнению с компаниями Goodyear и Bridgestone. Таким образом, определяя, насколько цены и издержки компании являются конкурентоспособными с точки зрения конечного потребителя, необходимо оценивать деятельность поставщиков и дистрибьюторов и их издержки наряду с издержками фирмы-производителя.

Конкурентоспособность компании с точки зрения издержек зависит не только от внутрифирменных издержек (собственной цепочки ценностей фирмы), но и от издержек в цепи ценностей поставщиков и дистрибьюторов.

Как видно на примере с покрышками, цепочка ценностей фирмы-производителя входит в намного превосходящую ее систему деятельности, которая включает в себя цепочку ценностей поставщиков в начале и цепочку ценностей конечных потребителей или дистрибьюторов в конце. Точная оценка конкурентоспособности компании на рынках конечных потребителей предполагает, что менеджеры компании знают и понимают весь процесс создания стоимости (всю систему), а не только цепочку ценностей своей фирмы. По меньшей мере это означает, что они принимают во внимание цепочки ценностей поставщиков и дистрибьюторов (если таковые имеются) — как показано на рис. 4.2. Цепочка ценностей поставщиков является необходимой из-за того, что их деятельность направлена на создание и поставку продукции используемой в цепочке ценностей компании; качество продукции поставщиков и затраты на ее производство оказывают общее влияние на общие затраты компании и/или ее возможности дифференциации.

Все, что делает компания для снижения издержек поставщиков или увеличения эффективности их работы, может послужить причиной повышения конкурентоспособности самой компании. Цепочки ценностей системы распределения (дистрибьюторов) необходимо учитывать, поскольку: 1) издержки и доход компаний-дистрибьюторов входят в цену, уплачиваемую конечным потребителем; 2) деятельность таких фирм влияет на удовлетворен-

ность покупателя продукции. Более того, фирма может повысить свою конкурентоспособность, беря на себя выполнение функций, оказывающих благоприятное воздействие на цепочку ценностей потребителей (повышают ценность товара для потребителя). К примеру, некоторые производители алюминиевых консервных банок построили завод рядом с пивоварней и поставляли банки прямо на конвейер в пивоварне. Результатом же стала значительная экономия на организации производства, перевозке и хранении запасов как у поставщиков, так и у пивоварен.

Хотя цепочки ценностей, приведенные на рис. 4.1 и 4.2, являются типичными, их природа и относительная важность видов деятельности внутри них различаются в зависимости от отрасли и места компании в системе цепочки ценностей. Цепочка ценностей для целлюлозно-бумажной промышленности (выращивание леса, вырубка, приготовление целлюлозы, производство бумаги, печать, издание) отличается от цепочки ценностей для производства бытового оборудования (производство частей и компонентов, сборка, оптовая торговля, розничная продажа). Цепочка ценностей для производства безалкогольных напитков (производство необходимых компонентов, приготовление сиропа, процесс закупоривания бутылок и банок, оптовая торговля, утилизация отходов) отличается от цепочки ценностей для компьютерного обеспечения (программирование, запись на дискеты, маркетинг, распространение). Производитель оборудования для ванной комнаты и кухни опирается в основном на деятельность оптовых торговцев и розничную торговлю строительными материалами для того, чтобы представить свой товар строителям или желающим поработать своими руками; производители компактных двигателей внутреннего сгорания обращаются сразу к производителям газонокосилок. Основная деятельность оптового торговца сопряжена с приобретением товара, системой внутренней и внешней логистики. Основная деятельность работников отелей заключается в совершении следующих операций: регистрация и выписка из отелей, содержание помещения и уборка, обеспечение питанием и обслуживание комнат, проведение собраний и конференций, расчеты. Для крупных аудиторских фирм наиболее важные виды деятельности связаны с обслуживанием клиентов и управлением людскими ресурсами (подбор и обучение высококвалифицированного персонала). Внешняя логистика (материально-техническое обеспечение) является определяющей в пиццериях “Domini Pizza”,

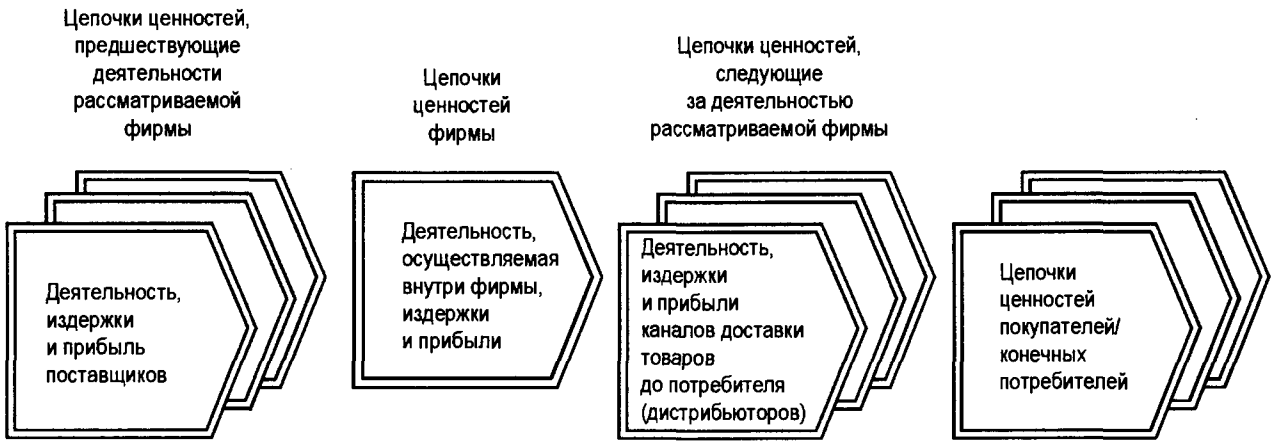


Рис. 4.2. **Система цепочек ценностей**

Источник: M.E. Porter. Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985. P. 35.

но относительно не важной при производстве кирпича. Продажи и маркетинг играют решающую роль в компании "Coca-Cola", но второстепенную в предприятиях по снабжению электричеством и газом. Поэтому обычная цепочка ценностей, показанная на рис. 4.1 и 4.2, является всего лишь примером, но далеко не единственно возможным вариантом, и может нуждаться в корректировке в соответствии с условиями и особенностями определенной компании.

Совершенствование информационной базы для стратегического анализа издержек. Требования, предъявляемые к информации, необходимой для анализа цепочки ценностей, могут быть огромными. Обычно аналитик должен преобразовать бухгалтерские данные об издержках фирмы в затраты на выполнение определенных видов деятельности. Соответствующий уровень разукрупнения зависит от экономического содержания и от того, насколько целесообразно проводить в рамках всей фирмы сравнения по затратам для конкретных операций в противоположность какому-либо виду деятельности в целом. Принимая решение о степени разукрупнения, следует руководствоваться тем, что целесообразно оценивать издержки по операциям, имеющим разное экономическое содержание, и по видам деятельности, затраты на которые составляют значительную или растущую долю в общих издержках фирмы.

Традиционно в бухгалтерском учете издержки определяются на основе широкого спектра затрат — зарплата рабочих и служащих, премии работникам, материалы, командировки, исследования и разработки, амортизация, другие постоянные расходы.

Определение издержек по видам выполняемой деятельности подразумевает соотнесение этих издержек со специфическими видами выполняемой деятельности, как это показано в табл. 4.2. Это также подразумевает совершенствование оценки издержек по операциям, выполняемым в цепочках ценностей поставщиков и клиентов, находящихся в самом начале и в конце системы цепочек ценностей. Определение позиции фирмы в отношении себестоимости по сравнению с конкурентами нуждается в определении затрат на выполнение определенных операций по каждому отдельному конкуренту — это высший уровень мастерства в разведке конкурентных преимуществ. Однако, несмотря на утомительность процесса определения издержек по

каждому виду деятельности в отдельности и на неточность некоторых оценок, результат, получаемый в виде данных об издержках определенных внутрифирменных операций и функций, а также о конкурентоспособности затрат по сравнению с конкурентами, делает данный метод мощным орудием стратегического менеджмента. Несмотря на сложности подсчета менеджеры каждой компании должны пытаться оценить цепочку ценностей их предприятия. Иллюстрация 4.1 дает упрощенное сравнение цепочек ценностей двух достаточно известных пивоварен: Anheuser-Busch (лидер по производству пива в США) и Adolph Coors (пивоварня, занимающая третью позицию).

Таблица 4.2. **Отличия традиционного расчета себестоимости от оценки издержек по видам деятельности**

Традиционный расчет себестоимости по статьям бюджета, долл.		*Оценка издержек по видам деятельности, долл.*	
Зарплата рабочих и служащих	350 000	Оценка возможностей поставщиков	135 750
Премии	115 000	Оформление заказов	82 100
Материалы	6 500	Экспедиторское обслуживание внутренних процессов	15 840
Командировки	2 400	Контроль качества приобретаемой продукции	94 300
Амортизация	17 000	Контроль соответствия поставок и заказов	48 450
Другие постоянные расходы	124 000	Решение проблем	110 000
Прочие операционные расходы	25 250	Внутреннее управление	130 210
	640 150		640 150

Источник: Terence P. Pare. A New Tool for Managing Cost. Fortune, June 14, 1993. P. 124—129.

Иллюстрация 4.1

ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТЕЙ ANHEUSER-BUSCH И ADOLPH COORS

Виды деятельности и затраты в цепочке ценностей	*Структура средних издержек по общим товарным маркам фирмы Anheuser-Busch*		*Структуры средних издержек по общим товарным маркам фирмы Adolph Coors*	
	За 6 упаковок 12-унциевых банок, долл.	За 1 баррель, долл.	За 6 упаковок 12-унциевых банок, долл.	За 1 баррель, долл.
1. Производственные издержки				
Прямые производственные издержки:				
Сырье	0,1384	7,63	0,1082	5,96
Зарплата	0,1557	8,58	0,1257	6,93
Зарплата рабочим вне 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
ИТОГО	0,9206	30,74	0,8396	46,27
Другие издержки				
Реклама	0,0477	2,63	0,0338	1,86
Другие расходы на маркетинг и административные расходы	0,1096	6,04	0,1989	10,96
Проценты	0,0147	0,81	0,0033	0,18
Исследование и разработки	0,0277	1,53	0,0195	1,07
ИТОГО производственные издержки	1,1203	61,75	1,0951	60,34
2. Операционная прибыль	0,1424	7,85	0,0709	3,91
3. Чистая продажная цена	1,2627	69,60	1,1660	64,25
4. Плюс федеральные налоги и налоги штата для пивоваров	0,1873	10,32	0,1782	9,82

5. Общая цена продажи оптовику/дистрибьютору	1,4500	79,92	1,3442	74,07
6. Средняя прибыль оптовика	0,5500	30,31	0,5158	28,43
7. Средняя цена продажи розничному торговцу (включая налоги п. 4, но без других налогов)	2,00	110,23	1,86	102,50
8. Плюс другие государственные и местные налоги на оптовых и розничных торговцев (зависит от местности)	0,60		0,60	
9. Средняя прибыль в 20% розничных торговцев	0,40		0,38	
10. Средняя цена продажи потребителю	3,00		2,84	

Примечание. Разница в структуре средних издержек Anheuser-Busch и Adolph Coors вызвана в значительной мере тем, что среди производимых компанией A-B марок пива больше высококачественных марок. Высококачественная марка пива Michelob, производимая компанией A-B, была самой продаваемой в своем классе и, таким образом, издержки на ее производство выше, чем на производство других марок пива.

Источник: Собрано Tom McLean, Elsa Wischkaemper и Arthur A. Thompson Jr. из множества документов и с помощью интервью.

В приведенной таблице средние издержки оцениваются для общих товарных марок пива, производимых фирмами Anheuser-Busch и Coors. В этом примере показаны издержки на сырье, другие производственные издержки и издержки по доставке товара до потребителя. Данные приведены за 1982 г.

Наиболее важное практическое значение анализ цепочки ценностей имеет для выявления соотношения позиции фирмы и ее конкурентов в отношении издержек. Для этого необходимо прямое сопоставление затрат каждого конкурента по поставке товара или услуги определенной группе покупателей или на конкретный сегмент рынка с затратами других конкурентов. Масштабы преимуществ/недостатков фирмы в отношении себе-

стоимости могут изменяться от операции к операции в технологической цепочке, от одной группы потребителей к другой (если используются разные каналы распределения) и от одного географического рынка к другому (если издержки меняются в зависимости от географического региона).

Сравнительная оценка издержек по основным видам деятельности

Сегодня многие компании занялись оценкой затрат на выполнение определенного вида деятельности в сопоставлении с издержками своих конкурентов (и/или по сравнению с издержками фирм другой отрасли, не являющихся конкурентами, которые эффективно и успешно занимаются почти аналогичным бизнесом или видом деятельности). При оценке издержек внимание концентрируется на сравнении эффективности выполнения основных функций и процессов в цепочке ценностей на уровне фирмы в целом — как производится закупка материалов, как проводятся расчеты с поставщиками, как осуществляется управление запасами, как производятся процесс обучения персонала и выплата заработной платы, насколько быстро компания осуществляет внедрение новой продукции на рынок, как обеспечивается контроль качества выпускаемой продукции, как принимаются и выполняются заказы клиентов и как обеспечивается послепродажное обслуживание. Основной целью являются: выявить наилучшую практику выполнения определенного вида деятельности, определить наиболее эффективный способ минимизации издержек и приступить к повышению конкурентоспособности фирмы по издержкам на основе полученного анализа там, где при их оценке затраты на выполнение данного вида деятельности оказались выше, чем у других компаний (у конкурентов и не являющихся таковыми).

В 1979 г. компания Xerox стала пионером в области сравнительной оценки издержек, когда японские производители начали продажу копировальных машин средней мощности в США по 9 600 долл. за каждую, что было ниже издержек производства компании Xerox. Несмотря на то что руководители американской

фирмы начали подозревать своих японских конкурентов в демпинге, они все-таки послали в Японию группу, состоящую из менеджеров компании, включая начальника производства, для изучения производственного процесса и издержек на предприятиях своего конкурента. К счастью, совместное предприятие фирмы Xerox в Японии, компания Fuji Xerox, хорошо знала конкурентов. Группа менеджеров обнаружила, что издержки фирмы Xerox оказались высокими из-за крайней неэффективности процесса производства и деловой практики. Результаты проведенного анализа были полезны и важны для американской компании, прилагающей усилия, чтобы стать конкурентоспособной по издержкам. Эти результаты подтолкнули фирму к концентрации усилий на долгосрочной программе сравнительной оценки издержек по 67 из всех своих основных видов деятельности с издержками компаний, рассматриваемых как "достигшие наилучших результатов" в осуществлении этих видов деятельности. Фирма Xerox сразу приняла решение не ограничиваться при сравнительной оценке исследованием конкурентов, производящих офисное оборудование, а напротив расширила круг изучаемых фирм, включив в их число все компании мирового класса, т. е. лучшие в тех видах деятельности, которые имеют отношение к ее бизнесу. В иллюстрации 4.2 описан один из результатов сравнительной оценки издержек компании Ford Motors.

> Сравнительная оценка затрат компании и затрат ее конкурентов, а также фирм, достигших лучших результатов, дает ясную картину конкурентоспособности компании по издержкам.

Иллюстрация 4.2

FORD MOTORS ПРОВОДИТ СРАВНИТЕЛЬНУЮ ОЦЕНКУ РАБОТ СО СЧЕТАМИ К ОПЛАТЕ

В 1980 г. североамериканское отделение компании Ford (Форд), занимающееся расчетами с поставщиками, насчитывало 500 человек. Сотрудники большую часть времени занимались урегулированием несоответствий трех документов: ордера на покупку, который выдавался департаментом закупок, документа, подтверждающего получение, который выписывался сотрудником при приемке товара, и счета-инвойса, присылаемого продавцом в отдел расчетов с поставщиками. Иногда на реше-

ние споров уходили недели, требовались усилия большого числа людей. Менеджеры Форда решили, что использование компьютеров и автоматизация некоторых операций позволят сократить отделение до 400 человек. Но прежде чем начать реорганизацию, было решено ознакомиться с работой подобного отделения в компании Mazda, 25% акций которой было недавно приобретено компанией Ford. Менеджеры FM были очень удивлены, узнав, что в компании Mazda все расчеты ведут 5 человек. Последовав данному примеру, Ford ввел в действие систему расчетов без инвойсов, когда платеж поставщику осуществлялся сразу по получении товара. Этот метод работы позволил сократить штат отделения, работающего со счетами к оплате, до 200 человек, что гораздо больше, чем на Mazda, но все-таки значительно лучше, чем было бы без проведенных усовершенствований.

Иногда сравнительная оценка издержек может быть произведена на базе информации, полученной из опубликованных материалов от торговых групп и отраслевых исследовательских фирм, а также в ходе ведения переговоров с осведомленными промышленными аналитиками, клиентами и поставщиками (клиенты, поставщики и партнеры часто образуют добровольные исследовательские союзы). Тем не менее, сравнительная оценка издержек обычно требует полевых исследований возможностей фирм-конкурентов и неконкурентов для того, чтобы выявить реальное состояние дел, задать вопросы, сравнить опыт и практику ведения бизнеса и, возможно, для того, чтобы обменяться информацией по производительности, уровню квалификации персонала, необходимому рабочему времени и другим составляющим издержек. Однако сравнительная оценка включает в себя достаточно конфиденциальную информацию о способах достижения низкого уровня издержек, и от прямых конкурентов не следует ожидать свободного предоставления подобных сведений, даже если они согласились принять делегацию по обмену опытом и ответить на вопросы. Живой интерес к проблеме сравнительной оценки издержек и выявление "лучшей практики" подтолкнул к созданию консалтинговых организаций (таких как Andersen Consulting, A.T. Kearney, Best Practices Benchmarking & Consulting и Tower Perrin), а также нескольких новых советов и ассоциаций (The International Benchmarking Clearinghouse and the Strategic Planning Institute's Council on Benchmarking) с целью сбора данных для определения издержек, проведения исследова-

ний и распространения информации о наивысших достижениях (лучшей практике) и об уровне издержек различных видов деятельности. Эта информация передается клиентам без указания источника получения таких сведений. Важность сравнительной оценки рассматривается в иллюстрации 4.3 с этических позиций. Более 80% компаний из 500, представленных в Fortune, в той или иной степени занимаются сегодня сравнительной оценкой издержек.

Оценка издержек является основным средством, с помощью которого менеджер определяет, насколько эффективно выполняются в компании определенные виды деятельности, находятся ли издержки фирмы на одном уровне с издержками конкурентов, а также какие именно внутрифирменные виды деятельности необходимо улучшить. Это также позволяет выявить фирму, которая выполняет определенные виды деятельности наилучшим образом, а затем перенять их технологию или, вернее, совершенствовать на базе их технологии выполнение различных операций. Менеджеры корпорации Toyota, изучая технологии подачи товара на прилавок в американских супермаркетах, пришли к идее метода "точно в срок" (just-in-time) (поставка отдельных комплектующих строго в оговоренный срок. — *Примеч. научн. ред.*). Компания "Southwest Airlines" уменьшила период обслуживания самолетов во время запланированных по расписанию стоянок, изучив опыт заправочных команд на автогонках.

Иллюстрация 4.3

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА ИЗДЕРЖЕК ПРОИЗВОДСТВА И ЭТИКА ПОВЕДЕНИЯ

Из-за того, что в процессе поиска данных для оценки издержек могут быть получены достаточно конфиденциальные сведения о партнерах, а также в связи с возникновением дискуссий, поднимающих вопрос о возможном ограничении торговли или ведении дел ненадлежащим образом, организация SPI Council on Benchmarking and The International Benchmarking Clearinghouse призывает всех индивидуальных лиц и все организации, занимающиеся сравнительной оценкой издержек, твердо придерживаться кодекса поведения, предлагающего этическое ведение бизнеса. В основу

кодекса положены следующие принципы и нормы:

1. При сравнительной оценке ваших издержек с конкурентами заранее установить особые правила, например: "Мы не собираемся говорить о тех вещах, которые могут представлять для любого из нас конкурентные преимущества; более того, мы будет искать возможные пути повышения конкурентоспособности для обеих сторон". Не обсуждайте издержки с конкурентом, если они являются компонентом ценовой политики.
2. Не запрашивайте у конкурента секретных сведений и не давайте своему партнеру по сравнительной оценке издержек понять, что лишь предоставление таких сведений может обеспечить развитие сотрудничества в этой области. Будьте готовы обеспечить тот же уровень предоставления информации, на который рассчитываете сами. Не предоставляйте информацию о собственности фирмы без предварительного согласия соответствующего руководства обеих компаний.
3. Используйте добропорядочную третью сторону, имеющую доступ к информации официальных советов, для сбора конкурентной информации и проведения прямого сравнения с конкурентами, а также для обеспечения неразглашения всех этих сведений.
4. Перед выходом на своего прямого конкурента проконсультируйтесь в официальном совете, если у вас есть сомнения в отношении процедуры сбора информации.
5. Любая информация по сравнительной оценке издержек, полученная от партнера, должна рассматриваться как внутренняя. Для ее внешнего использования необходимо получить разрешение компании, предоставившей эти сведения.
6. Нельзя:
   - снижать значение бизнеса вашего конкурента перед третьей стороной;
   - пытаться уменьшить конкуренцию или получить прямое превосходство за счет сотрудничества в процессе сравнительной оценки издержек;
   - представляться сотрудником другой компании.
7. Демонстрируйте приверженность идее повышения эффективности процесса путем соответствующей подготовки к каждому этапу, особенно в начале сотрудничества. Будьте профессиональны, честны и вежливы. Придерживайтесь основной темы — сравнительной оценки издержек.

Выбор стратегии для достижения конкурентоспособности компании по издержкам

Анализ цепочки ценностей может много сказать о конкурентоспособности фирмы. Одной из фундаментальных основ стратегического анализа издержек является то, что конкурентоспособность компании зависит от того, насколько эффективнее конкурентов она управляет своей цепочкой ценностей. Изучение со-

ставляющих цепочки ценностей собственной компании и сравнение ее с конкурентами показывает, кто и сколько имеет преимуществ/недостатков в издержках и какие компоненты на это влияют. Подобная информация является определяющей при разработке стратегии по устранению недостатков или созданию преимуществ по издержкам.

> Стратегические действия по устранению недостатков, связанных с высокими издержками, должны реализовываться в тех звеньях цепочки ценностей, где эти недостатки возникают.

Если мы снова посмотрим на рис. 4.2, то заметим три главных звена в цепочке ценностей фирмы, где могут наблюдаться существенные различия в издержках конкурирующих компаний: в части, связанной 1) с поставщиками, 2) с деятельностью внутри компании или 3) с оптовыми или розничными торговцами. Если причина слишком высоких по сравнению с конкурентами издержек находится в первом или третьем звеньях цепочки ценностей, то фирма сможет восстановить конкурентоспособность, если расширит свои собственные операции. Если причина слишком высоких издержек заключается главным образом в товарах, приобретенных у поставщиков (первое звено цепочки), то фирма может исправить положение посредством следующих действий:

- Обсудить с поставщиками более выгодные цены.
- Работать с поставщиками, чтобы помочь им достичь более низких издержек.
- Осуществлять интеграцию "назад", чтобы получить контроль над покупаемыми товарами и их стоимостью.
- Попробовать использовать более дешевые товары-заменители.
- Постараться лучше управлять связью между цепочками ценностей поставщиков и самой фирмы. Например, тесная координация между фирмой и ее поставщиками позволит обеспечить поставку "точно в срок", что сократит запасы материалов на складах и затраты на внутреннюю логистику фирмы и одновременно позволит ее поставщикам сэкономить на хранении продукции, транспортировке и графике поставок. Это обеспечит обоюдную выгоду и для фирмы, и для поставщиков (в отличие от "игры с нулевой суммой", когда выигрыш фирмы означает проигрыш для ее поставщика).

- Попробовать компенсировать высокие издержки в данном звене цепи, снижая их в других звеньях.

Далее предлагаются возможные пути снижения высоких издержек в третьем звене цепочки:

- Заставить дистрибьюторов и других торговцев сократить разницу между себестоимостью и продажной ценой.
- Работать в тесном контакте с участниками канала распределения для нахождения взаимовыгодных возможностей снижения затрат. Производитель шоколада знает, что, отгружая свою продукцию в жидком виде и обеспечивая ее транспортировку в специальных автоцистернах вместо того, чтобы поставлять шоколад в 10-фунтовых плитках, его фирма сокращает затраты потребителя—производителя шоколадных конфет — на распаковку и растворение шоколада, а также исключает свои собственные расходы на отливку шоколадных плиток и их упаковку.
- Перейти к более экономичной стратегии распространения товаров, включая интеграцию "вперед".
- Попытаться компенсировать высокие издержки в данном звене, снижая их в других звеньях цепи.

Если причина высоких издержек кроется в деятельности самой компании (среднее звено цепи), то, чтобы восстановить паритет по издержкам, она может использовать любой из следующих девяти стратегических подходов:

- Сократить внутренний бюджет компании и рационализировать операции.
- Улучшить методы работы и технологический процесс (увеличить продуктивность работы, повысить коэффициент использования активов, повысить эффективность ключевых видов деятельности и другие способы улучшения управления издержками).
- Попробовать совсем убрать из производственного процесса этапы с высокими издержками, улучшив системы цепочек ценностей (например, используя совершенно другие технологические подходы или, может быть, передавая цепочки ценностей дистрибьюторов и маркетинг непосредственно конечным потребителям).
- Переместить высокозатратные виды деятельности в те географические районы, где они могут быть осуществлены дешевле.

- Проанализировать, могут ли определенные операции быть осуществлены дешевле подрядчиками, чем самой компанией.
- Инвестировать средства в ресурсосберегающие технологии (автоматизация, робототехника, гибкие производственные системы, компьютерный контроль).
- Заниматься совершенствованием этапов технологического процесса с самыми высокими издержками, если инвестиции в новое оборудование или предприятие уже сделаны.
- Упростить дизайн товара и сделать его более экономичным для производства.
- Попытаться компенсировать высокие издержки в этом звене цепи, снижая их в других звеньях.

Анализ цепочки ценностей, главные достоинства и конкурентное преимущество

Анализ цепочки ценностей — мощный управленческий инструмент для определения того, какие виды деятельности в цепочке потенциально имеют конкурентное преимущество.

Эффективное управление цепочкой ценностей дает возможность создать главные достоинства компании и превратить их в конкурентное преимущество. За редким исключением товары или услуги, которые предлагаются компанией, не являются базисом конкурентного преимущества — любая находчивая компания может легко скопировать эти товары или услуги или найти им замену. Основой конкурентного преимущества скорее являются навыки и способности компании по сравнению с конкурентами, а точнее пределы возможностей компании организовать более эффективное по сравнению с конкурентами функционирование всех элементов цепочки ценностей.

Основой формирования главных достоинств являются опыт компании, навыки и условия, сконцентрированные на одном или нескольких компонентах цепочки ценностей. Merck и Glaxo, две крупнейшие в мире фармацевтические компании, построили свои стратегические позиции на прекрасном выполнении нескольких основных видов деятельности (ставших их главными достоинствами): крупномасштабные исследования и разработки с целью стать первооткрывателями новых лекарств;

опыт быстрого и тщательного проведения клинических испытаний и получения разрешения на производство от официальных органов; тщательно разработанный подход к патентованию; необычайно большие сбытовые возможности. Чтобы реально оценить конкурентные возможности компании, от менеджеров требуется выполнить 4 действия:

1. Составить цепочку ценностей для фирмы.
2. Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями;
3. Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке;
4. Провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

Урок анализа цепочки ценностей состоит в том, что укрепление конкурентоспособности компании всецело зависит от умения менеджеров сконцентрировать ресурсы и опыт на тех участках деятельности, где компания может достичь наилучших результатов, обслуживая своих целевых клиентов.

Вопрос 4
Насколько прочна конкурентная позиция компании?

Использование концепции цепочек ценностей и других инструментов стратегического анализа издержек для определения конкурентоспособности компании необходимо, но недостаточно. Более глубокая оценка проводится в отношении конкурентной силы и конкурентной позиции компании. Элементами такой оценки являются исследования того: 1) насколько прочно компания удерживает свою конкурентную позицию в настоящее время; 2) каковы перспективы укрепления или ослабления конкурентной позиции при сохранении применяемой в настоящее время стратегии;

3) какое место занимает компания среди основных конкурентов; 4) имеет ли компания в настоящее время конкурентное преимущество или отстает по уровню конкурентоспособности от основных конкурентов; 5) какова способность компании защищать свою позицию в контексте движущих сил отрасли, конкурентного давления, ожидаемых шагов конкурентов.

Таблица 4.3. **Показатели сильных и слабых сторон в конкурентной позиции компании**

Признаки конкурентной силы

- Важные главные достоинства
- Большая доля на рынке (или лидирующее положение на рынке)
- Лидирующая или отличительная стратегия
- Растущее количество потребителей и улучшение отношения потребителей к фирме и ее продуктам
- Компания улавливает тенденции на рынке лучше, чем ее конкуренты
- Компания входит в стратегическую группу с наиболее удачным положением на рынке
- Компания концентрируется на наиболее быстрорастущих сегментах рынка
- Сильно дифференцированные товары
- Более низкие издержки
- Уровень прибыли выше, чем в среднем на рынке
- Компания обладает технологическим и инновационным преимуществом
- Творческий, готовый к переменам менеджмент
- Компания готова извлечь выгоду из благоприятной ситуации

Признаки конкурентной слабости

- Компания столкнулась с конкурентными недостатками
- Конкуренты захватывают ее долю на рынке
- Рост доходов ниже, чем в среднем по рынку
- Нехватка финансовых ресурсов
- Репутация компании у потребителей падает
- Компания входит в стратегическую группу с ухудшающимся положением на рынке
- Положение компании слабо в наиболее перспективных областях
- Высокие издержки
- Компания слишком мала, чтобы оказывать влияние на рынок
- Компания не в силах противостоять угрозе поглощения
- Низкое качество товаров
- Недостаток умений и способностей в основных областях

Систематическая оценка конкурентной позиции фирмы — насколько она сильна или слаба по сравнению с ближайшими конкурентами — необходимый этап в анализе состояния фирмы.

В табл. 4.3 приведены некоторые показатели, отражающие укрепление или ослабление конкурентной позиции компании. Но менеджерам недостаточно лишь определить области укрепления или ослабления конкурентной позиции. Необходимо выяснить, имеет ли компания чистое конкурентное преимущество (или наоборот) по отношению к основным конкурентам, а также есть ли возможность упрочения рыночной позиции компании и увеличение эффективности ее деятельности в рамках применяемой в настоящее время стратегии.

Менеджеры могут начать оценку прочности конкурентной позиции компании со сравнительной оценки по отношению к основным конкурентам, принимая в расчет не только издержки, но и такие важные с точки зрения конкуренции показатели, как качество товара, потребительские услуги, финансовая устойчивость, технологические возможности, продолжительность товарного цикла (время, необходимое для превращения идеи в продукт и затем в рыночный товар). Недостаточно лишь определить уровень издержек компании, нужно провести еще и комплексный сравнительный анализ всех стратегически важных аспектов бизнеса компании.

Оценка конкурентной силы

Наиболее многообещающий способ определения того, насколько крепко фирма удерживает свою конкурентную позицию, — это количественная оценка по сравнению с соперниками каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы. Большая часть информации вне оценки конкурентного положения фирмы поступает из предыдущих исследований. В процессе анализа отрасли и конкурентного анализа выявляются ключевые факторы успеха и конкурентные критерии, которые и делят участников рынка на лидеров и аутсайдеров. Исследование конкурентов и их сравнительная оценка являются основой для определения преимуществ и возможностей основных соперников.

Первым шагом является составление списка ключевых факторов успеха в данной отрасли и важнейших показателей их конкурентных преимуществ или недостатков (обычно достаточно 6—10 показателей).

На втором шаге проводится оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю. При этом предпочтительнее использовать шкалу от 1 до 10, но можно пользоваться оценками сильнее (+), слабее (−) и примерно одинаково (=), если информации недостаточно и количественная оценка является субъективной (обманчиво точной).

> Высокие оценки показателей, характеризующих конкурентную силу, говорят о сильной конкурентной позиции и наличии конкурентного преимущества. Напротив, низкие оценки в этом случае свидетельствуют о слабой конкурентной позиции и о конкурентных недостатках.

Третий шаг представляет собой суммирование оценок сильных сторон каждого из соперников и расчет итоговых показателей их конкурентной силы. Четвертый шаг — выводы о масштабах и степени конкурентного преимущества или недостатка и определение тех сфер, где позиции фирмы сильнее или слабее.

В табл. 4.4 приведены два примера оценки конкурентной силы. В первом примере используются невзвешенные оценки. В этом случае предполагается, что каждый ключевой фактор успеха/конкурентная сила одинаково важны. Компания, которая имеет наиболее высокую оценку по данному фактору, имеет конкурентное преимущество. Размер этого преимущества отражается разницей между оценкой компании и оценками ее конкурентов.

Таблица 4.4. **Пример невзвешенной и взвешенной оценок конкурентной силы** (Шкала оценок: 1 — очень плохо; 10 — очень хорошо)

А. Пример невзвешенной оценки конкурентной силы

Ключевые факторы успеха/ оценка силы	Компания ABC	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Качество/характеристики товара	8	5	10	1	6
Репутация/имидж	8	7	10	1	6
Производственные возможности	2	10	4	5	1

Грамотное использование технологиии (технологические навыки)	10	1	7	3	8
Сбытовая сеть	9	4	10	5	1
Маркетинг/реклама	9	4	10	5	1
Финансовое положение	5	10	7	3	1
Издержки в сравнении с конкурентами	5	10	3	1	4
Обслуживание клиентов	5	7	10	1	4
Невзвешенная общая оценка	61	58	71	25	32

Б. Пример взвешенной оценки конкурентной силы

Ключевые факторы успеха/ оценка силы	Компания АВС	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	Вес
Качество/характеристики товара	8/0,80	5/0,50	10/1,00	1/0,10	6/0,60	0,10
Репутация/имидж	8/0,80	7/0,70	10/1,00	1/0,10	60,60	0,10
Производственные возможности	2/0,20	10/1,00	4/0,40	5/0,50	1/0,10	0,10
Грамотное использование технологии (технологические навыки)	10/0,50	1/0,05	7/0,35	3/0,15	8/0,40	0,05
Сбытовая сеть	9/0,45	4/0,20	10/0,50	5/0,25	1/0,05	0,05
Маркетинг/реклама	9/0,45	4/0,20	10/0,50	5/0,25	1/0,05	0,05
Финансовое положение	5/0,50	10/1,00	7/0,70	3/0,30	1/0,10	0,10
Издержки в сравнении с конкурентами	5/1,75	10/3,50	3/1,05	1/0,35	4/1,40	0,35
Обслуживание клиентов	5/0,75	7/1,05	10/1,50	1/0,15	4/1,60	0,15
Взвешенная общая оценка	6,20	8,20	7,00	2,10	2,90	1,00

Суммирование оценок компании по всем факторам дает общую оценку. Чем выше общая оценка компании, тем прочнее ее конкурентное положение. Чем больше разрыв между общей

оценкой компании и общими оценками конкурентов, тем больше конкурентное преимущество компании. Таким образом, общая оценка компании ABC — 61 балл (см. часть А табл. 4.4) показывает, что ее конкурентное преимущество над конкурентом 4 (его общая оценка 32 балла) больше, чем над конкурентом 1 (его оценка 58 баллов).

Система взвешенных оценок силы фирмы более совершенна, чем система невзвешенных оценок, которой присущ серьезный недостаток: все показатели конкурентной силы предполагаются в ней одинаково значимыми (важными).

Тем не менее более грамотным будет использовать систему взвешенных оценок, так как различные показатели конкурентной силы неодинаково важны. При производстве потребительских товаров, например, главным показателем конкурентной силы практически всегда являются более низкие, чем у конкурентов, издержки. В отраслях с высокой дифференциацией товаров наиболее важными факторами конкурентной силы являются популярность марки, объем рекламы, репутация качества и возможности каналов распространения. В системе взвешенных оценок каждый показатель конкурентной силы имеет определенный вес в зависимости от того, насколько важным он нам представляется для формирования конкурентного успеха. Самый важный фактор может быть оценен в 0,75 (или выше), а может в 0,20, если два или три фактора являются более важными, чем остальные. Другие факторы могут быть оценены в 0,05 или 0,10. В любом случае сумма весов должна равняться 1,0.

Взвешенные оценки рассчитываются путем умножения оценки компании по данному показателю конкурентной силы (используя балльную шкалу от 1 до 10) на ее вес (например, оценка в 4 балла, умноженная на вес данного фактора 0,20, дает взвешенную оценку 0,80). И снова компания имеет по данному показателю конкурентное преимущество, размер которого количественно выражается разницей между ее оценкой и оценками конкурентов. Сумма взвешенных оценок по всем показателям конкурентной силы компании дает ее общую оценку. Сравнение общих взвешенных оценок показывает, у каких конкурентов наиболее сильное или слабое положение и насколько велико конкурентное преимущество одних компаний над другими.

В части Б табл. 4.4 приведен пример оценки конкурентной силы компании ABC с использованием систем взвешенных оценок. Заметим, что места в случае использования систем невзвешенных и взвешенных оценок распределились по-разному. В примере с использованием взвешенных оценок компания ABC переместилась со второго на третье место, а конкурент 1 переместился с третьего на первое место благодаря высоким оценкам по двум самым весомым факторам. Таким образом, взвешивая важность факторов, характеризующих силу фирмы, можно получить совсем другие результаты, чем при использовании невзвешенных оценок.

Приведенная система оценки конкурентной силы позволяет сделать полезные выводы о положении компании по сравнению с ее конкурентами. Оценки показывают положение компании в сравнении с конкурентами по каждому фактору, выявляя таким образом, где она сильна и где слаба, и по отношению к кому. Кроме этого, общая оценка конкурентной силы позволяет судить о том, имеет ли компания конкурентное преимущество или конкурентное отставание по сравнению с каждым из соперников. Компания с самой высокой оценкой конкурентной силы имеет чистое конкурентное преимущество над каждым конкурентом.

> Конкурентная сила и конкурентные преимущества дают возможность фирме улучшить долгосрочную рыночную позицию

Знание слабых и сильных сторон компании необходимо для выработки стратегии, способной улучшить ее положение по отношении к конкурентам в долгосрочной перспективе. В целом же компания должна стараться превратить свои сильные конкурентные стороны в конкурентные преимущества и принимать стратегические решения, способные защитить ее от конкурентных недостатков. В то же время оценка конкурентной силы показывает, какой соперник может быть наиболее уязвим при конкурентной атаке и каковы его самые слабые стороны. Когда компания обладает значительной конкурентной силой в областях, в которых конкуренты слабы, имеет смысл подумать о наступлении, чтобы использовать слабости конкурентов.

Вопрос 5
С какими стратегическими проблемами сталкиваются фирмы?

Эффективный процесс разработки стратегии требует четкого осознания стратегических проблем, с которыми сталкивается компания.

Заключительной аналитической задачей является определение стратегических вопросов, на которых должен сконцентрироваться менеджмент при формировании эффективного стратегического плана действий. Менеджеры должны изучить все результаты, полученные в процессе проведенного анализа; экстраполировать развитие состояния компании на перспективу; точно определить, на чем необходимо сосредоточить внимание. Нельзя принижать значение этого шага (этих действий). Без четкой формулировки проблем, без их осознания менеджеры не могут приступить к разработке стратегии — хорошая стратегия должна содержать план по всем стратегическим вопросам, требующим решения.

Для того чтобы точно указать вопросы, на решении которых должна сосредоточиться компания, менеджеры должны принять во внимание следующее:

- Приемлема ли сегодняшняя стратегия фирмы для данной отрасли, если учесть влияние движущих сил?
- Насколько действующая стратегия фирмы соответствует ключевым факторам успеха отрасли в будущем?
- Хорошую ли защиту против пяти конкурентных сил предлагает существующая стратегия — особенно против тех, влияние которых может усилиться?
- В каких ситуациях сегодняшняя стратегия не может соответствующим образом защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей?
- Может ли наступление одного или нескольких конкурентов повредить компании? Если да, то где и как?
- Имеет ли компания конкурентное преимущество или она должна работать, чтобы преодолеть конкурентные недостатки?
- Каковы сильные и слабые стороны сегодняшней стратегии?
- Необходимы ли дополнительные действия, чтобы снизить издержки, извлечь выгоду из существующих возможностей, усилить конкурентное положение компании?

Таблица 4.5. **Анализ состояния компании**

1. Стратегические показатели деятельности компании

Показатели деятельности	**19_**	**19_**	**19_**	**19_**	**19_**
1) Доля на рынке	—	—	—	—	—
2) Увеличение объема продаж	—	—	—	—	—
3) Чистая прибыль	—	—	—	—	—
4) Доходность акций	—	—	—	—	—
5) Другое	—	—	—	—	—

2. Внутренние сильные стороны

Внутренние слабые стороны

Внешние возможности

Внешние угрозы

3. Оценка конкурентной силы

Шкала оценок: 1 — очень плохо (данный показатель силы компании практически отсутствует); 10 — очень хорошо.

Ключевые факторы успеха/конкурентные переменные

1) Качество/характеристики товара
2) Репутация/имидж
3) Производственные возможности
4) Грамотное использование технологии (технологические навыки)
5) Сбытовая сеть
6) Маркетинг/реклама
7) Финансовое положение
8) Издержки по сравнению с конкурентами
9) Другое
10) Общая оценка силы фирмы

4. Выводы о положении компании по сравнению с конкурентами (Улучшается/ухудшается? Конкурентные преимущества/недостатки?)

5. Главные стратегические вопросы/проблемы, которые должны быть решены компанией.

Ответы на эти вопросы должны показать, может ли компания продолжать реализацию своей базовой стратегии, внеся в нее лишь незначительные изменения, или она должна быть полностью пересмотрена.

Чем лучше стратегия фирмы приспособлена к внешнему окружению и внутреннему состоянию компании, тем меньше необходимости в значительных изменениях ее стратегии. С другой стороны, если сегодняшняя стратегия не слишком соответствует требованиям будущего, то главной задачей для менеджеров должна стать выработка новой стратегии.

В табл. 4.5 дана схема для проведения анализа состояния компании. В ней объединены концептуальные и аналитические методы, рассматриваемые в данной главе, и предложена форма представления результатов исследования в систематизированном и сжатом виде.

Ключевые моменты

Анализ состояния компании включает пять основных вопросов:

1. *Насколько эффективна действующая стратегия?* Ответ на этот вопрос включает оценку стратегии как с качественной точки зрения (законченность, внутренняя согласованность, обоснованность, соответствие ситуации), так и с количественной (стратегические и финансовые результаты деятельности). Чем лучше эти показатели, тем меньше необходимость изменения стратегии. Ухудшение этих показателей и/или быстрые изменения внешней ситуации, определяемые анализом отрасли и конкурентов, являются сигналом к тому, что назрела необходимость пересмотра стратегии.
2. *В чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что ей угрожает?* Анализ этих аспектов (SWOT-анализ) дает общую картину внутрифирменной ситуации и является неотъемлемым компонентом построения наиболее оптимальной стратегии. Сильные стороны компании, особенно сферы ее деятельности, являющиеся залогом успеха, важны как основные элементы стратегии. Слабые стороны

компании важны, так как они могут обнаружить уязвимые участки, требующие особого внимания. Возможности и внешние угрозы (опасности) важны для анализа, так как стратегия всегда нацелена на использование наиболее благоприятных возможностей и зашиту от опасностей, угрожающих благополучию компании.

3. *Конкурентоспособны ли цены и издержки компании?* Признаком, свидетельствующим о прочности позиций компании, является конкурентоспособность ее цен и издержек в сравнении с конкурентами в отрасли. Анализ издержек и цепочек ценностей является необходимым инструментом при сравнительной оценке цен и издержек фирмы и ее конкурентов при определении эффективности отдельных видов деятельности компании и при выявлении тех сфер деятельности, которые требуют более тщательного исследования. Анализ цепочки ценностей показывает, что способность компании эффективно управлять элементами этой цепочки является важнейшим фактором превращения в устойчивое конкурентное преимущество.
4. *Насколько прочна конкурентная позиция компании?* Здесь для оценки ситуации требуются ответы на целый ряд вопросов: укрепится или будет ослаблена конкурентная позиция компании при сохранении применяемой в настоящее время стратегии, какое положение занимает компания по основным ключевым факторам успеха по сравнению с конкурентами, и имеет ли компания (если имеет, то почему) конкурентное преимущество или находится в неблагоприятном, с этой точки зрения, положении? Количественные оценки конкурентной силы, представленные в табл. 4.4, показывают слабые и сильные позиции компании, а также позволяют точно оценить возможности фирмы по защите своих рыночных позиций. Конкурентная стратегия компании, как правило, базируется на использовании сильных в конкурентном отношении сторон и поддержке слабых. Кроме того, те области, которые для компании являются сильными сторонами, а для конкурентов — слабыми, являются лучшей базой для наступательных инициатив.
5. *С какими стратегическими проблемами сталкиваются фирмы?* Цель этого аналитического этапа состоит в разработке пол-

ного перечня вопросов, решение которых необходимо для создания стратегии. Этот перечень составляется на основе результатов анализа состояния компании, анализа отрасли и конкурентов. Основной акцент здесь делается на выводы о слабых и сильных сторонах компании, а также на те соображения, которые должны быть учтены менеджерами при разработке стратегии.

Для создания стратегии исключительно важное значение имеет грамотный анализ состояния фирмы, отрасли и конкурентов. Профессионально проведенный анализ фирмы позволяет выявить преимущества и недостатки стратегии, возможности компании, ее слабые места, а также оценить способность компании защищать свою позицию в условиях конкурентного давления. Менеджерам необходима эта информация для разработки стратегии, адекватно отвечающей потребностям компании.

ГЛАВА 5

Стратегия и конкурентное преимущество

Конкуренция на рынке подобна войне. У вас будут ранения и потери, и только лучшая стратегия сможет победить.

Джон Коллинз

Сущность стратегии состоит в создании будущего конкурентного преимущества быстрее, чем ваши конкуренты скопируют то, что вы используете сегодня.

Гарри Хемел и С.К.Прахалад

Вы начали свою деятельность с плана. Вы не можете желать, чтобы дела шли еще лучше.

Джон Ф.Велч, исполнительный директор General Electric

Деловые стратегии побеждают, если их основой является устойчивое конкурентное преимущество. Компания имеет конкурентное преимущество, если ее уровень работы с клиентами выше, чем у конкурентов, и она в состоянии противодействовать влиянию конкурентных сил. Существует множество способов достижения конкурентного преимущества: производить высококачественную продукцию, организовать отличное обслуживание клиентов, предлагать более низкие цены, чем у конкурентов, иметь более удобное географическое расположение, иметь собственную технологию, обеспечивать разработку и внедрение нового продукта в более короткие сроки, иметь хорошо известную торговую марку и репутацию, обеспечивать покупателям дополнительные ценности за их деньги (сочетая хорошее качество, хороший сервис и приемлемые цены). При этом чтобы преуспеть в создании конкурентного преимущества, компания должна предлагать покупателям то, что они считают наиболее приемлемым для себя, — хороший товар по низкой цене или товар улучшенного качества, но чуть-чуть дороже.

Эта глава посвящена изучению того, как компания может завоевать и удерживать конкурентное преимущество. Мы начнем с описания основных типов конкурентных стратегий, затем исследуем, как эти подходы отражаются в наступательных действиях по созданию конкурентного преимущества и оборонительных мероприятиях по его удержанию. В заключительных двух разделах главы мы рассмотрим положительные и отрицательные черты стратегии вертикальной интеграции и посмотрим на конкуренцию с точки зрения важности стратегических шагов — когда выгодно быть инициатором в достижении превосходства, а когда следует проводить активные действия позже других.

> Компании добиваются успеха в создании постоянного конкурентного преимущества, агрессивно инвестируя средства и добиваясь значения показателя ROI (возврат на инвестиции) выше среднего.

Пять общих стратегий конкуренции

Стратегия конкуренции компании включает в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке. Цель весьма проста и состоит в том, чтобы вести свои дела этично и честно по отношению к конкурентам, добиваться конкурентного преимущества на рынке и создавать свою клиентуру: круг лояльных покупателей. Конкурентная стратегия компании обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме этого, конкурентная стратегия предусматривает краткосрочные тактические ходы для мгновенной реакции на ситуацию и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке.

Конкурентная стратегия более узкая по масштабу, чем деловая стратегия. Деловая стратегия затрагивает не только вопрос о том, как проводить конкуренцию, но и отражает функциональные стратегии, действия и планы руководства по работе в разнообразных условиях отрасли (не только связанных с

конкуренцией), а также то, как менеджеры решают стратегические проблемы. Конкурентная стратегия связана исключительно с планами руководства по ведению конкурентной борьбы и предоставлению дополнительных ценностей для покупателей. Компании во всем мире используют разнообразные средства по привлечению покупателей, завоевывая их доверие на повторных продажах, опережая конкурентов и удерживая свое место на рынке. С тех пор как руководство компаний стало сочетать краткосрочные и долгосрочные маневры для приведения в соответствие специфической ситуации компании и рыночной среды, существует бесчисленное множество вариантов и нюансов стратегии. В этом смысле существует столько конкурентных стратегий, сколько есть конкурентов. Однако тонкости и поверхностные различия имеют поразительное сходство, когда рассматриваются (1) цель деятельности компании на рынке и (2) тип конкурентного преимущества, которое компания пытается достичь. Пять вариантов подходов к стратегии конкуренции компании приведены ниже:

1. *Стратегия лидерства по издержкам* предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги, что привлекает большое количество покупателей.
2. *Стратегия широкой дифференциации* направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего количества покупателей.
3. *Стратегия оптимальных издержек* дает возможность покупателям получить за свои деньги бóльшую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (самые низкие) издержки и цены относительно производителей продукции с аналогичными чертами и качеством.
4. *Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках,* ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.
5. *Сформулированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции,* ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента

товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

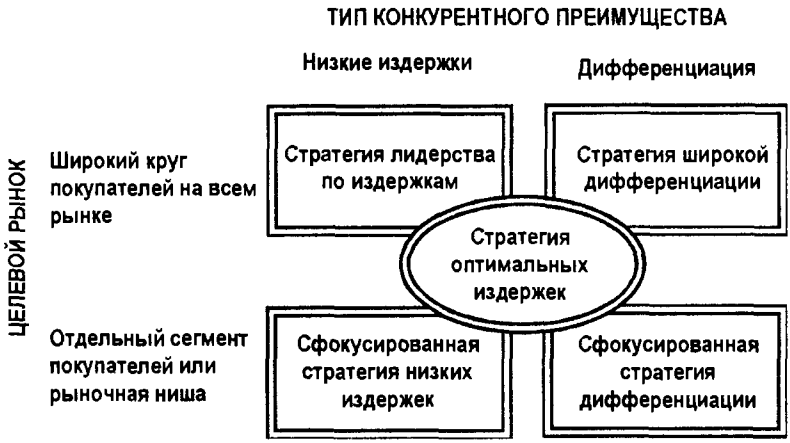


Рис. 5.1. **Пять основных конкурентных стратегий**
(из кн.: Michael E. Porter, Competitive Strategy: New York: Free Press, 1980. P. 35—40)

На рис. 5.1 показаны пять основных подходов к стратегии конкуренции; каждый из них занимает различные положения на рынке и предусматривает совершенно разные подходы к управлению бизнесом. В табл. 5.1 представлены характерные черты этих конкурентных стратегий (для простоты две разновидности сфокусированной стратегии объединены одним заголовком, так как их единственной отличительной чертой является основа конкурентного преимущества.

Стратегии низких издержек

Когда на рынке многие покупатели чувствительны к цене, борьба за то, чтобы быть в отрасли производителем с низкими полными издержками производства, является сильным конкурентным подходом. Цель состоит в создании устойчивого превосходства по издержкам над конкурентами, которые предлагают низкие цены,

Таблица 5.1. **Отличительные черты основных конкурентных стратегий**

Характеристика	Лидерство по издержкам	Широкая дифференциация	Оптимальные издержки	Сфокусированные низкие издержки и дифференциация
• Стратегическая цель	• Ориентация на весь рынок	• Ориентация на весь рынок	• Понимающий ценности покупатель	• Узкая рыночная ниша, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка
• Основа конкурентного преимущества	• Издержки производства ниже, чем у конкурентов	• Способность предлагать покупателям что-то, отличное от конкурентов	• Предоставление покупателям большой ценности за их деньги	• Более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям что-то особенное, соответствующее их требованиям и вкусам
• Ассортиментный набор	• Качественный базовый продукт без излишеств (приемлемое качество и ограниченный выбор)	• Много разновидностей товаров, широкий выбор, сильный акцент на возможность выбора среди различных характеристик	• Характеристики товара — от хороших до превосходных, от присущих ему качеств до особых	• Удовлетворение особых нужд целевого сегмента
• Производство	• Постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества и ухудшения основных характеристик товара	• Нахождение путей по созданию ценностей для покупателей; стремление к созданию превосходного товара	• Внедрение особых качеств и характеристик при низких издержках	• Производство товара, соответствующего данной нише
• Маркетинг	• Выделение тех характеристик товара, которые ведут к снижению издержек	• Создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить • Установление повышенной цены, покрывающей дополнительные издержки на дифференциацию	• Предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам	• Увязка сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя
• Поддержка стратегии	• Разумные цены/хорошая ценность	• Создание различий характеристик, за которые будут платить • Концентрация на нескольких ключевых отличительных чертах; усиление их и создание репутации и имиджа товара	• Индивидуальное управление снижением издержек и повышением качества продукта/услуги одновременно	• Поддержка уровня обслуживания ниши выше, чем у конкурентов; задача — не снижать имидж компании и не распылять усилия, осваивая другие сегменты или добавляя новые продукты для расширения присутствия на рынке

и затем использовании его как основы для борьбы с конкурентами путем завоевывания доли рынка по их ценам или извлечения дополнительной прибыли от продажи товаров по рыночным ценам. Преимущество по издержкам приносит доход до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого свой объем продаж. Достижение лидерства по издержкам обычно означает низкие издержки производства относительно конкурентов, зафиксированные в деловой стратегии компании. Но в погоне за низкими издержками важно не подвергнуться риску создания такого дешевого товара, который вызовет недоверие покупателя. Иллюстрация 5.1 отображает стратегию ACX Technologies по достижению лидерства по издержкам при производстве алюминиевых банок.

> Основой конкурентного преимущества для лидеров по издержкам являются более низкие полные издержки производства по сравнению с конкурентами. Успешно действующим компаниям — лидерам по издержкам исключительно легко удается находить пути снижения издержек в своем бизнесе.

Установление преимущества по издержкам. Для достижения преимущества по издержкам общие издержки производства фирмы по всей цепочке ценностей должны быть меньше совокупных затрат конкурентов. Есть два пути достижения этого:

Иллюстрация 5.1

СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ ACX TECHNOLOGIES ПОЗВОЛИЛА СНИЗИТЬ ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА АЛЮМИНИЕВЫХ БАНОК

Идея создания компании зародилась в голове Вильяма Корза, главного исполнительного директора компании по производству пива Adolph Coors. Она заключалась в усовершенствовании процесса вторичной переработки использованных банок при производстве новых. Обычный процесс производства банок состоит в следующем: выплавляются толстые алюминиевые пластины из алюминиевой руды с 50% примесями алюминиевого лома, в том числе и использованных банок; затем пластины раскатывают до нужной толщины. Далее из тонкого алюминиевого полотна штампуются цельные банки с единственным отверстием наверху.

Идея Корза заключалась в производстве алюминиевого полотна с использованием 95% лома, т. е. использованных банок. Для начала Корз купил права на технологию, разработке которой его компания способствовала в Европе. По этой технологии алюминиевый лом расплавлялся в электрических дуговых печах, что не требовало больших затрат и позволяло избегать традиционного метода плавления, который нуждался в значительных инвестициях и

крупных объемах производства для поддержания конкурентоспособности. Корз построил в Колорадо завод, на котором банки дробились и расплавлялись, а затем начинался бесконечный процесс проката алюминиевого листа, подходящего для верхней крышки банок и ключа для их открывания. Прошло целых 7 лет, прежде чем удалось получить сплав с желаемыми характеристиками, а изначально Корз рассчитывал уложиться менее чем в 2 года.

В середине 1991 г. Корз объявил о строительстве нового (за 200 млн долл.) завода в Техасе по производству алюминиевого листа для корпуса банок — продукта с наиболее тонкой и сложной спецификацией, который в то же время является конечным потребителем номер один алюминия в США. Предполагалось, что производство начнется в середине 1992 г., но различные проблемы и задержки перенесли эту дату на 1993 г. Преимущества нового завода, позволяющие снизить издержки, заключались в следующем:

- низкие финансовые затраты;
- использование в качестве сырья 95% банок, что приводило к снижению затрат на сырье на 10—15%;
- снижение затрат на электроэнергию — технология электрических дуг использует лишь 1/15 той электроэнергии, которая шла на процесс плавления алюминиевой руды;
- сравнительно дешевая плата за электроэнергию в штате Техас;
- сокращение затрат на рабочую силу по сравнению с традиционными методами.

В целом по процессу экономия была оценена примерно в 20—35% по сравнению с технологией, использующей алюминиевую руду, которая к тому же полностью зависит от рыночных цен на руду и лом. В дополнение новый завод имел возможность гораздо быстрее реагировать на новые запросы клиентов, изменяя состав сплава для алюминиевого листа. Между тем, в декабре 1992 г. во время постройки завода в Техасе Корз решил объединить все производства по выпуску алюминиевых банок в новой акционерной компании ACX Technologies, включая изготовление полиэтиленовых коробок с нанесением высококачественной металлической графики, как, например, упаковка Cascade boxes и Lever 2000, керамического материала для сложных технических деталей, а также несколько развивающихся производств.

В 1992 г. доходы этой компании составили 570 млн долл., 28% из которых составили продажи пивной фирме Корза. Анализ доходов за 1992 г. показывает, что 17% было получено от продажи алюминия для банок, 37% — от графики на упаковках, 32% — керамического материала, 14% — от новых производств, в том числе по биотехнологии, полимерам, перемолке влажного зерна, созданию систем электронной защиты и др.

Летом 1993 г. завод в Техасе был готов к пуску, и изготовители банок приступили к проверке качества алюминиевого листа. Корз был первым, кто провел качественную оценку продукции ACX и дал добро на ее использование, к концу 1993 г. 4 потребителя других банок признали их пригодность для своей продукции. ACX предполагала произвести около 50 млн фунтов алюминия к концу 1993 г. и 100 млн или более в 1994 г. по мере поступления новых заказов. Аналитики считают, что ACX, учитывая ее преимущества по издержкам, сможет увеличить свое годовое производство до 1—1,5 млрд. фунтов за 10 лет при улучшении процесса производства и привлечении потребителей качеством продукции.

Новый выпуск акций был произведен компанией в декабре 1992 г., тогда акции котировались по 10,75 долл. за штуку. За первые 20 дней продажная цена поднялась до 21,75 долл. Позднее, в 1993 г. акции продавались уже по 46 долл. В мае 1994 они котировались в среднем по 30 долл.

Источник: The Wall Street Journal. September 29. 1993. P.132.

- Делать работу лучше, чем конкуренты, эффективно осуществляя операции во внутренней цепочке ценностей и управляя факторами, которые определяют уровень издержек в цепочке ценностей.
- Исправить цепочку ценностей компании вплоть до объединения операций или отказа от высокозатратных действий в цепочке ценностей.

Давайте рассмотрим каждый из этих двух путей достижения преимущества по издержкам.

Контроль за движением издержек. Величина издержек фирмы определяется состоянием издержек в каждом звене ее общей цепочки ценностей. Основные показатели затрат, которые определяют общие издержки в каждом звене, делятся на две категории: 1) структурные показатели издержек, которые зависят в основном от экономической природы бизнеса, которым занимается компания; 2) функциональные показатели, которые зависят непосредственно от того, насколько успешно идут дела внутри фирмы.

Управление издержками (структурные составляющие)

1. *Экономия или потери на масштабах производства* могут быть выявлены или созданы практически в любом звене цепочки ценностей. Например, экономия в звене "производство" может быть иногда достигнута путем упрощения параметрического ряда и более четкого планирования времени, необходимого для создания различных моделей. Географически распределенная организация продаж дает экономию за счет роста объема региональных продаж, потому что региональные продавцы могут обеспечить больше заказов за счет сокращения времени на переезды между вызовами клиентов. С другой стороны, организация продаж по продукту может привести к потерям, если продавцы будут тратить неоправданно большое время на переезды между географически удаленными клиентами. В глобальных отраслях адаптация товара к условиям страны вместо продажи стандартного

продукта может привести к повышению стоимости единицы изделия, потому что очень много времени займет модификация модели, количество выпускаемых единиц каждой модели будет невелико и невозможно будет достичь максимальной экономии на масштабах при производстве каждой модели. Повышение локальной или региональной доли рынка может снизить продажи и рыночную стоимость единицы изделия, так же как и расширение активности на национальным рынке за счет вхождения в новые регионы может создать потери на масштабах до тех пор, пока проникновение на рынок новых регионов не достигнет сбалансированных пропорций.

2. *Эффект кривой обучения и опыта.* Основанная на опыте экономия издержек может происходить за счет улучшения плана, повышения эффективности труда, передачи технологии, создания модификаций продукции, которые повышают эффективность производства, переоснащения машинного парка для ускорения производственных процессов, приобретения образцов конкурентов и квалифицированного изучения специалистами технологии их производства, получения частной информации от поставщиков, консультантов и бывших работников конкурирующих фирм.

   Важность изучения опыта имеет тенденцию меняться прямо пропорционально тому, какое внимание руководство оказывает значению сохранения преимуществ, базирующихся на опыте как внутри фирмы, так и за ее пределами. Выгоды от имеющегося опыта могут оставаться собственностью фирмы за счет создания или модификации производственного оборудования собственными силами, сохранения ключевых работников, ограничения распространения информации через публикации и усиления требовательности к неразглашению служебной информации.

3. *Связь с другими видами деятельности в цепочке ценностей.* Когда издержки в одном из звеньев цепочки слишком высокие, а в других достаточно низкие, компании могут снизить совокупные издержки путем увязывания видов активности компании за счет более хорошей координации и/или совместной оптимизации. Связь с поставщи-

ками может усиливаться за счет дополнительных требований к поставляемой ими продукции, дополнительных мер по сохранению качества, специальных условий поставки и обслуживания, а также требований к упаковке (например, гвозди могут поставляться в одно-, пяти- и десятифунтовых упаковках вместо 100-фунтового ящика, что снижает затраты труда дилера при выполнении индивидуальных заказов клиентов). Наиболее простой путь установления связи — это выявлять те моменты, где и поставщики и компания имеют высокие издержки, поскольку отсутствует координация и/или совместная оптимизация. Связь с каналами распределения имеет тенденцию концентрироваться вокруг выбора места для складов, управления запасами, отправки продукции и упаковки.

4. *Совместное использование возможностей различными производственными единицами внутри предприятия.* Совместные действия с родственными подразделениями могут создать значительную экономию издержек. Совместные действия могут помочь обеспечить экономию на масштабах производства, сократить время по созданию новой технологии и/или достичь более полной загрузки производственных мощностей. Иногда ноу-хау, приносящие пользу в одном подразделении, могут помочь снизить издержки в другом. Совместное использование ноу-хау особенно важно тогда, когда выполняемые операции похожи друг на друга и ноу-хау могут быть переданы без изменений из одной структурной единицы в другую.
5. *Выгоды вертикальной интеграции по сравнению с вынесением за пределы компании определенных видов деятельности.* Частичная или полная интеграция с поставщиками или каналами распределения может позволить предприятию придать им значительную торговую силу. Вертикальная интеграция может также сократить издержки, когда возможно координировать или объединить соответствующие звенья в цепочках ценностей. С другой стороны, иногда бывает дешевле вынести за пределы компании определенные функции и действия, поручив их выполнение сторонним специалистам, кто в силу своего опыта и знаний может выполнить их значительно дешевле.

6. *Зависимость от географического положения.* От района расположения компании зависят уровень заработной платы ее сотрудников, сумма выплачиваемых налогов, стоимость электроэнергии, затраты на получение и отгрузку продукции, фрахтование и т. д. Возможности для сокращения издержек здесь могут быть самыми различными. Это и изменение местонахождения предприятий, перевод офисов в более удобные места или изменение дислокации штаб-квартиры компании. Более того, совместные действия родственных структур так или иначе оказывают влияние на уровень издержек в зависимости от их расположения рядом друг с другом или на расстоянии, поскольку необходимо перевозить материалы внутри компании, фрахтовать тоннаж для перевозки товаров покупателям, координировать действия по отгрузке.

Управление издержками (мастерство исполнения)

1. *Преимущества и недостатки первопроходцев.* Иногда первый товарный знак (брэнд) на рынке можно создать и утвердить значительно дешевле, чем это будет стоить последователям — быть первопроходцем нередко выгоднее, чем идти с опозданием. Но если технология развивается быстро, бывает выгоднее подождать, пока появится оборудование второго или третьего поколений, которое значительно эффективней и дешевле первого. Пользователи оборудования первого поколения часто несут дополнительные затраты, связанные с долгим изучением того, как работать на новом и еще несовершенном оборудовании. Компании, следующие за ними, при создании нового продукта избегают многих затрат, которые первопроходцы были вынуждены понести на проведение научно-исследовательских работ и освоение новых рынков.
2. *Процент загрузки мощностей.* Высокий уровень постоянных издержек в структуре общей себестоимости единицы продукции является указанием на недогрузку производственных мощностей. Расширение использования мощностей распределяет косвенные и общие издержки на

большее количество продукции и повышает эффективность использования активов компании. Чем интенсивнее используется капитал в бизнесе, тем большее значение приобретает этот показатель. Нахождение путей уменьшения колебаний в сезонной загрузке мощностей может быть важным источником преимущества по издержкам[1].

3. *Стратегические выборы и производственные решения.* Менеджеры разных рангов влияют на издержки фирмы посредством принятия определенных решений:

- увеличивая/сокращая количество предлагаемой продукции;
- добавляя/урезая услуги, предоставляемые покупателям;
- внося больше/меньше отличительных черт и характеристик качества в товар;
- платя больше/меньше служащим относительно конкурентов в аналогичных отраслях;
- увеличивая/сокращая количество различных каналов распределения для сбыта продукции фирмы;
- увеличивая/уменьшая уровень научно-исследовательских работ относительно конкурентов;
- затрачивая больше/меньше усилий на повышение производительности и эффективности относительно конкурентов;
- увеличивая/сокращая спецификации на приобретаемые материалы.

Намерение управляющих завоевать статус лидера по издержкам ведет к пониманию того, какие структурные и функциональные факторы в каждом звене цепочки ценностей определяют издержки. Затем они должны использовать свои знания относительно движения издержек, чтобы сокращать их в каждом

---

[1] Фирма может улучшить использование мощностей за счет: а) обслуживания набора заказов, позволяющего распределить пиковые нагрузки равномерно на весь год, б) нахождения внесезонных потребителей продукции, в) обслуживания привилегированных заказчиков, которые могут непрерывно использовать свободные мощности, г) выбора покупателей со стабильными заказами или заказами, которые позволяют избежать пиковых нагрузок, д) предоставления конкурентам возможности обслуживать клиентов со случайными, в большей степени, заказами, е) совместного использование родственными структурами производственных мощностей.

звене цепочки ценностей, где это возможно. Задача постоянного следования путем сокращения издержек (а иногда и полной ликвидации некоторых из них) редко бывает простой и прямолинейной, однако это та задача, за решение которой менеджеры должны браться со всем присущим им упорством и умением.

Совершенствование цепочки ценностей. Значительные преимущества по издержкам могут возникнуть при нахождении путей реструктуризации процессов и задач, сокращения ненужных расходов и создания основ для более экономичной работы. Основные пути, по которым компании могут достичь преимущества по издержкам за счет пересмотра своих цепочек ценностей, состоят в следующем:

- упрощение разработки товара;
- удаление излишеств и предложение товара или услуги без ненужных прикрас, что сопровождает действия и издержки, связанные с множественностью черт и характеристик;
- реинжиниринг основных производственных процессов с целью сокращения необходимых производственных шагов и неэффективных действий;
- использование более простой, менее капиталоемкой или более рациональной технологии;
- нахождение путей для устранения использования дорогостоящих материалов и комплектующих изделий;
- использование продаж конечному потребителю и маркетинговых подходов, которые сокращают часто неоправданные, большие издержки и прибыли оптовых и розничных торговцев (издержки и прибыли оптово-розничного звена в цепочке ценностей часто составляют 50% от конечной цены, которую платит покупатель);
- перенос производственных мощностей ближе к потребителю/поставщику, так как поставка материалов и отгрузка продукции влияют на издержки;
- достижение большего экономического уровня вертикальной интеграции “вперед и назад” по сравнению с конкурентами;
- внедрение в жизнь подхода “что-то для каждого” и фокусирование на ограниченном наборе товаров/услуг с целью удовлетворения специальным, но важным требованиям покупателя и устранения ненужных действий и издержек, связанных с большим количеством модификаций товара.

Производители с низкими издержками обычно достигают преимуществ за счет постоянной экономии во всех звеньях цепочки ценностей. Все пути используются, и ни одна сфера не остается без внимания. Обычно производители с низкими издержками имеют корпоративную культуру, ориентированную на экономию, характеризующуюся нетерпимостью к потерям, активным соблюдением бюджетных требований, широким участием персонала в контролировании уровня издержек и отсутствием привилегий в работе исполнителей. Хотя компании, работающие с низкими издержками, являются чемпионами по бережливости, они обычно агрессивны в поиске средств на проекты, которые обещают дальнейшее снижение издержек.

Ключи к успеху. Менеджеры, собирающиеся проводить стратегию обеспечения низких издержек, должны скрупулезно исследовать каждую затратную операцию и установить, что именно создает издержки. Затем они должны использовать свои знания о движении издержек и управлять издержками (в каждом звене цепочки ценностей), снижая их год за годом. Они должны быть проактивны в изменении деловых процессов, удаляя ненужные, несущественные этапы работы и пересматривая цепочку ценностей. Общие постоянные усовершенствования того, как должна выполняться и координироваться работа, дают от 30 до 70% экономии компаниям вместо 5—10%, которые получаются от несистематических дополнений и латания дыр. Иллюстрация 5.2 показывает ситуацию, когда две компании достигли ощутимого преимущества по издержкам, проводя реструктуризацию цепочек ценностей и исключив определенное количество затратных операций, которые обеспечивали создание лишь незначительной дополнительной ценности для потребителя.

К компаниям, реализовавшим стратегию лидерства по издержкам, относятся: Lincoln Electric — в сварочном оборудовании, Briggs and Stratton — в производстве небольших бензиновых двигателей, BIC — шариковых ручек, Black and Decker — инструментов, Stride Rite — обуви, Beaird-Poulan — цепных пил, Ford — сверхтяжелых грузовиков, General Electric — бытовых приборов, Wal-Mart — в розничной торговле со скидкой, South West Airlines — в коммерческих воздушных перевозках.

Иллюстрация 5.2

ЗАВОЕВАНИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПО ИЗДЕРЖКАМ КОМПАНИЯМИ IOWA BEEF PACKERS И FEDERAL EXPRESS

Iowa Beef Packers и Federal Express смогли завоевать сильные конкурентные позиции благодаря реструктуризации цепочек ценностей в своих отраслях. При упаковке говядины обычная цепь затрат включает в себя: доставку скота на сборные пункты — фермы и ранчо, транспортировку на скотобойни, транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия, которые разделывают туши на мелкие части, фасуют их и отправляют для продажи в мясные магазины.

Iowa Beef Packers заменила традиционную цель кардинально новой стратегией, построив автоматизированные предприятия, использующие рабочих, не состоящих в профсоюзе, в экономически оправданной близости от поставщиков скота. Мясо частично разделывалось на этом предприятии на мелкие, удобные для упаковки куски (иногда они сразу упаковывались в пластик и были готовы к продаже), запаковывались в коробку и отправлялись в розничную сеть.

Транспортные расходы IBP, обычно составляющие большую часть в затратах, были значительно снижены благодаря тому, что удалось избежать потерь веса скота при транспортировке на длинные расстояния; большинство расходов по перевозке устранялось, так как отпала необходимость перевозить туши и нести связанные с этим затраты. Успех стратегии IBP оказался таким внушительным, что в 1985 г., оставив позади предыдущих лидеров Swift, Wilson и Armour, компания IBP стала крупнейшим расфасовщиком мяса в США.

Federal Express новаторски изменила цепочку ценностей в области доставки небольших посылок. Фирмы, работающие по традиционной схеме, например Emery и Airborne Express, комплектовали оплаченные отправления всех размеров и перевозили скомплектованную партию в пункты назначения, используя грузовые и коммерческие авиарейсы, а затем доставляли посылки получателю. Federal Express сфокусировала свое внимание на рынке отправлений малых размеров и документов в течение ночи. Посылки собирались в специализированных пунктах сбора в конце дня и затем отправлялись самолетами компании в центральное отделение компании в Мемфисе, где они с 23.00 до 3 часов утра сортировались по пунктам назначения и в утренние часы самолетами переправлялись в нужные города. Этим же утром посылки на специальных автомобилях доставлялись получателю. Таким образом, структура затрат компании Federal Express была достаточно низкой, что позволило фирме гарантировать доставку посылок в течение ночи по всей территории США по цене не выше 11 долл. В итоге в 1986 г. Federal Express имела 58% рынка по доставке посылок самолетами против 15% компании UPS, 11% Airboure Express и 10% Emery/Purolator.

Источник: Michael E. Porter. Competitive Advantage. New York: Free Press. 1985. P.109.

Защита лидерства по издержкам от конкурентных сил. Производство с низкими издержками привлекательно и нуждается в защите от действия пяти конкурентных сил.

- Встречая вызов конкурентов, компания с низкими издержками находится в лучшей позиции для наступательной конкуренции за счет цены, для защиты от ценовой войны и использования более низких цен для увеличения объема продажи или отвоевания доли рынка у конкурента. Это преимущество также приносит прибыли выше средних по отрасли (за счет более высокой нормы прибыли или большего объема продаж). Низкие издержки — хорошая защита на рынках, где сильна ценовая конкуренция.
- Противостоя силе покупателей, компания с низкими издержками частично сохраняет уровень прибыли, так как сильные покупатели редко способны снизить цену до черты выживания наиболее эффективного по издержкам продавца.
- Рассматривая рычаги воздействия поставщиков, следует заметить, что компания с низкими издержками лучше конкурентов защищена от диктата поставщиков, если основой ее конкурентного преимущества по издержкам является более совершенная внутренняя организация. (Компании с низкими издержками, чье преимущество проистекает из возможности покупки компонентов по предпочтительным ценам от внешних поставщиков, могут быть уязвимы перед действиями сильных поставщиков.)
- С позиций потенциальных участников рынка лидер по издержкам может снизить цену, чтобы сделать более трудным завоевание клиентов для новичков. Ценовая сила лидера по издержкам является серьезным барьером для вхождения в отрасль.
- В конкуренции против товаров-субститутов лидер по издержкам имеет хорошие позиции, так как использование низких цен — хорошая защита против компаний, пытающихся внедрить на рынок аналогичные товары и услуги.

Низкие издержки позволяют компании не только устанавливать низкие цены и создавать барьеры для защиты своих позиций, но и получать прибыль. Рано или поздно ценовая конкуренция станет основной силой на рынке, менее успешные компании будут задавлены более сильными. Фирмы с низкими издержками

имеют относительно конкурентов более сильную позицию, чтобы удовлетворять желанию клиентов получить низкую цену.

Когда стратегия достижения низких издержек работает лучше. Конкурентная стратегия лидерства по издержкам — особенно сильна в следующих случаях:

1. Ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна.
2. Производимый в отрасли продукт стандартен, характеристики товара отвечают требованиям всего круга потребителей (такие условия разрешают покупателям принимать решение о покупке исходя только лишь из самых хороших цен).
3. Существует несколько способов дифференциации продукта с целью привлечь покупателя (при условии, что различия между товарными марками не имеют значения для покупателя), однако различия в цене для покупателя существенны.
4. Большинство покупателей используют продукт одинаковым образом — удовлетворяя общим требованиям по использованию, стандартизированный продукт полностью удовлетворяет нужды покупателей. В этом случае именно цена, а не особенности или качество товара, являются доминирующим фактором, определяющим потребительские предпочтения.
5. Затраты покупателей на переключение с одного товара на другой достаточно низки, что дает им определенную свободу выбора в поиске товаров с более низкой ценой.
6. Существует большое количество покупателей, имеющих серьезную силу для снижения цены.

> Лидер по издержкам находится в сильнейшем положении, позволяющем ему устанавливать на рынке самые низкие цены.

Как правило, большинство чувствительных к ценам покупателей останавливают свой выбор на самой низкой цене. В этом случае стратегия низких издержек неизбежно приведет к успеху. На рынках, где основная конкурентная борьба идет вокруг цены, низкие издержки по отношению к конкурентам — серьезное конкурентное преимущество.

Риски стратегии достижения низких издержек. Конкурентный подход обеспечения низких издержек имеет свою обратную сто-

рону. Технологический прорыв конкурентов открывает им путь к снижению издержек, что может свести к нулю все предыдущие инвестиции и с трудом завоеванное преимущество лидера по издержкам. Конкурирующие фирмы могут найти простые и/или недорогие методы копирования навыков лидера по издержкам, что делает жизнь завоеванного преимущества весьма короткой. Компания, усердно работающая над снижением издержек, полностью сосредоточивается на этом направлении и не видит других важных моментов, с которыми надо работать, — завоевание интересов покупателей за счет предложения дополнительных товаров и услуг, внедрение новых или аналогичных товаров, что позволяет покупателю по-другому использовать товар, или даже снижение чувствительности покупателя к цене. Ориентация только на низкие издержки таит в себе опасность того, что покупатель может изменить свои предпочтения и потребовать товар улучшенного качества, с новыми характеристиками, более быстрое обслуживание и т. д. Обобщая сказанное, можно заметить, что значительные инвестиции в снижение издержек могут замкнуть фирму в рамках существующей технологии и текущей стратегии, сделав ее уязвимой перед новыми технологиями и растущим потребительским интересом к чему-либо отличному от низкой цены.

Чтобы избежать рифов и опасностей стратегии лидерства по издержкам, менеджеры должны понимать, что стратегическая цель "низкие издержки" по сравнению с конкурентами не означает абсолютизации этой идеи. Завоевывая лидерство по издержкам, менеджеры не должны обходить вниманием и другие вопросы, которым покупатели придают значение. Более того, конкурентная стратегия перспективна, если ценность конкурентного преимущества по издержкам достаточно стабильна в тех ключевых моментах, где компания достигла преимущества по издержкам, и конкурентам сложно скопировать его или приблизиться к нему.

Стратегии дифференциации

Стратегии дифференциации становятся привлекательным конкурентным подходом по мере того, как потребительские запросы

и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами. Для того чтобы стратегия дифференциации была успешной, компания должна изучать запросы и поведение покупателей, знать, чему покупатели отдают предпочтение, что они думают о ценности товара и за что готовы платить. После этого компания предлагает одну, а может быть, и несколько отличительных характеристик товара/услуги в соответствии с запросами покупателей, причем эти предложения должны быть ощутимыми и запоминающимися. Конкурентное преимущество появляется, когда достаточно большое количество покупателей станет заинтересовано в предлагаемых дифференцированных атрибутах и характеристиках товара. Чем сильнее заинтересованность покупателей в разнообразных характеристиках предлагаемой продукции, тем сильнее конкурентное преимущество компании. Успешная дифференциация разрешает фирме:

- установить повышенную цену на товар/услугу;
- увеличить объем продаж (потому что большое количество покупателей привлекается за счет отличительных характеристик товара);
- завоевать лояльность покупателей к своей товарной марке (потому что некоторые покупатели становятся очень привязанными к дополнительным характеристикам продукции).

> Сущность стратегии дифференциации состоит в том, чтобы находить пути быть единственным, кто предлагает покупателям дополнительные черты товара, которые они хотят, и постоянно поддерживать это преимущество.

Дифференциация проходит успешно, если издержки по ее проведению покрываются за счет увеличения цены на обновленный и измененный товар. Дифференциация терпит неудачу в случае, если покупатели не видят никакой ценности в уникальности товарной марки, чтобы купить этот товар вместо товара конкурентов, и/или если подход компании к дифференциации может быть легко скопирован и применен конкурентами.

Разновидности схем дифференциации. Подходы компаний к дифференциации могут быть разнообразными: отличительные вкусовые качества (Dr Pepper и Listerine), специфические свойства (завоевавшая успех новинка компании Jenn Air's — гриль со встроенным вентилятором для приготовления шашлыка в до-

машних условиях), доставка небольших почтовых отправлений по территории США в течение ночи (Federal Express), поставка запасных частей не более чем за 48 часов по всему миру и в случае нарушения сроков — поставка бесплатно (Caterpillar), больше ценности товара за те же деньги (McDonald's и Wal-Mart), отличия в дизайне и отделке (автомобиль Mercedes), престижность и отличимость (Rolex), надежность и безопасность (Johnson & Johnson), качество исполнения (Karastan в коврах и Honda в автомобилях), технологическое лидерство (3M Corporation в производстве клея и покрытий), полномасштабный сервис (Merrill Lynch), полный ассортиментный ряд продуктов (Campbell's Soups), самый высокий имидж и репутация (Brooks Brothers и Ralph Lauren в мужской одежде, Kitchen Aid в производстве посудомоечных машин, Cross в письменных принадлежностях).

Сферы, где существуют возможности для дифференциации. Дифференциация — это не что-то искусственно созданное или придуманное в маркетинговом или рекламном отделах, как и не ограниченное лишь необходимостью достижения всеохватывающего качества и сервиса. Возможность успешной дифференциации существует в выполняемых действиях по всей отраслевой цепочке ценностей. Наиболее общие моменты, когда существует возможность дифференциации, связаны со следующими звеньями цепочки ценностей:

1. Материально-техническое обеспечение тех звеньев, которые оказывают самое сильное влияние на качество конечного продукта компании (McDonald's предъявляет очень жесткие требования к приготовлению картофеля-фри, поэтому существуют четкие спецификации к закупаемому у поставщиков картофелю).
2. Действия, связанные с созданием товара на базе новых исследований и разработок, позволяют потенциально улучшить дизайн изделия и его характеристики, расширить сферы конечного использования и применения товара, сделать его более разнообразным, сократить время разработки новых моделей, быть более часто первыми на рынке, обеспечить безопасность изделия, вторичную переработку использованных товаров и улучшить охрану окружающей среды.

3. Производственный процесс, ориентированный на исследования и разработки, позволяет производителям использовать более совершенные технологии, охраняющие природу, улучшать качество продукции, ее возможности или привлекательность.
4. Совершенствование производственного процесса позволяет сокращать брак, предотвращать преждевременное повреждение изделий, увеличивать срок жизни товара, обеспечивать большую безопасность, улучшать экономичность использования, делать все, чтобы конечный потребитель был заинтересован в появлении такого товара. (Качество конечной продукции японских автомобилестроителей является результатом превосходного производственного процесса и операций на сборочной линии.)
5. Обеспечение отгрузок и действия по распределению продукции позволяют ускорить поставку, более аккуратно выполнять заказы, сократить складские площади и снизить запасы готовой продукции.
6. Действия по обслуживанию клиентов, проведению маркетинговых исследований и обеспечению продаж могут в результате создать такие отличительные характеристики, как помощь покупателю, быстрое обслуживание и ремонт, более качественная и полная информация о товаре, больше учебных материалов для конечных пользователей, лучшие условия продажи, быстрое выполнение заказа, более частые контакты с клиентом и, наконец, обеспечение того, что удобно покупателю. (IBM повысила покупательскую ценность своей продукции, предложив своим заказчикам больших ЭВМ активную техническую поддержку и круглосуточную профилактику.)

Менеджерам необходимо полностью понимать источники дифференциации и те действия, которые приведут к уникальности изделия, чтобы придать звучание стратегии дифференциации и развить различные подходы к дифференциации.

Достижение конкурентного преимущества, основанного на дифференциации. Ключом к успеху стратегии дифференциации является создание покупательской ценности отличным от конкурентов образом. Существуют три подхода к созданию покупательской ценности. Один из них состоит в том, чтобы разработать такие характеристики и особенности товара, что снизятся совокупные

затраты покупателя по использованию продукции компании. Иллюстрация 5.3 показывает возможный набор решений, как можно более экономично использовать производимый продукт.

Иллюстрация 5.3

ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИЕ ОСОБЕННОСТИ ТОВАРА, КОТОРЫЕ СНИЖАЮТ ЗАТРАТЫ ПОКУПАТЕЛЯ

Компания не должна снижать цену, чтобы сделать более дешевым для покупателя использование своего товара. Альтернатива состоит в том, чтобы придать товару/услуге такие особенности, которые позволили бы покупателю:

- Сократить выбрасываемые покупателем ненужные отходы и материалы. Пример дифференцирующей особенности — возвратные компоненты (посуда, макулатура и т.д.).
- Сократить затраты труда покупателя (меньше времени на обучение, более низкие требования к навыкам и мастерству). Примеры особенностей — специальные приспособления для сборки, модуляторы для замены сменных компонентов.
- Сократить затраты времени покупателя. Примерами могут служить изделия с большей производительностью, возможностью использования готовых запасных частей или не требующие частого обслуживания.
- Сократить затраты покупателей по хранению. Примером дифференцирующей характеристики служит поставка "точно в срок".
- Сократить затраты покупателя по уничтожению отходов и по контролю за загрязнением. Пример — сбор отходов и их последующая переработка.
- Сократить затраты покупателя по материально-техническому обеспечению. Пример — компьютеризованная система приема заказов и выписки счетов.
- Снизить затраты на обслуживание и ремонт. Пример — исключительная надежность оборудования.
- Снизить затраты покупателя на инсталляцию, поставку или финансирование. Пример — оплата в течение 90 дней по той же цене, что и за наличные.
- Сократить потребность покупателя в других товарах/услугах (электроэнергия, защитное оборудование, охрана, инспекция качества, другие инструменты и механизмы). Пример — высокоэффективное силовое оборудование на жидком топливе.
- Увеличить выгоду от использования модели.
- Снизить затраты покупателя на ремонт в случае внезапной поломки. Пример — продолжительный гарантийный период.
- Снизить затраты покупателя на технический персонал. Пример — бесплатная техническая поддержка и помощь.
- Повысить эффективность производственного процесса покупателя. Примеры — ускорение обработки изделий, лучшая сопряженность со вспомогательным оборудованием.

Источник: Michel E. Porter. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985. P. 135—137.

Второй подход состоит в создании таких особенностей товара, чтобы повышалась результативность его применения потребителем. Иллюстрация 5.4 содержит подходы, которые позволяют создать более совершенный товар и потребительскую ценность.

Иллюстрация 5.4.

ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИЕ ОСОБЕННОСТИ ТОВАРА, КОТОРЫЕ УВЕЛИЧИВАЮТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Увеличить результативность предлагаемых покупателю товаров/услуг можно за счет следующих специфических черт и характеристик:

- Предлагать покупателям продукцию с большими возможностями, долговечную, удобную или более легкую в использовании.
- Сделать товар/услугу компании чище, изящней, спокойней или требующим меньшей профилактики по сравнению с продукцией конкурентов.
- Повысить стандарты изготовления по сравнению с существующими.
- Отвечать требованиям покупателей в большей степени, чем это предлагают конкуренты.
- Дать покупателям возможность дополнить товар или позже получить более совершенную модель, предложенную к продаже.
- Дать покупателю больше гибкости в приспособлении своей продукции к запросам их клиентов.
- Делать свою работу еще лучше, чтобы отвечать возрастающим требованиям покупателя.

Источник: Michel E. Porter. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985. P. 135—138.

Третий подход состоит в придании товару черт, которые повышают степень удовлетворения потребителей, но не за счет экономии, а каким-либо другим образом. Разработка компанией Goodyear новой шины для дождливой погоды повысила устойчивость автомобиля на мокром асфальте. Рекламная кампания, проводимая Wal-Mart под девизом "Сделано в Америке", развила у покупателей чувство того, что самые хорошие товары производятся в США. Rolex, Jaguar, Cartier, Ritz-Carlton и Gucci получают конкурентное преимущество, основанное на

> Основой дифференциации при завоевании конкурентного преимущества является товар, характеристики которого существенно отличаются от товаров, производимых конкурентами.

дифференциации, используя желание покупателей подчеркнуть свой статус, имидж, значимость, определенный стиль, исключительность положения и образ жизни. Компания L.L. Bean, занимающаяся выполнением заказов по почте, гарантирует покупателям замену некачественного товара вне зависимости от времени покупки: "Вся наша продукция удовлетворит вас на 100%. Если этого не произойдет, вы можете в любое время вернуть товар, мы заменим его, вернем вам деньги или перечислим их на ваш счет, в зависимости от ваших пожеланий".

Реальная ценность, осознанная ценность и признаки ценности. Покупатели редко платят за ценность, которую они не осознают, как бы действительно уникальна она ни была[1].

Таким образом, повышенная цена — это то, что стратегия дифференциации предлагает за действительно увеличенную ценность для покупателя и за ценность, осознанную им (даже если в действительности она не была увеличена). Реальная и осознанная ценности могут различаться в том случае, если покупатели исходя из своего опыта неправильно оценивают возможную пользу товара. Неполные знания покупателя о товаре часто бывают причиной того, что он судит о ценности изделия, основываясь на внешних признаках, например цене (когда цена связана с качеством), привлекательности упаковки, интенсивности рекламной кампании (т. е. на том, насколько хорошо известен товар), на содержательности и изобразительности рекламы, качестве брошюр и презентаций товара, настойчивости продавцов, списке клиентов компании, доле фирмы на рынке, продолжительности нахождения компании в этой сфере деятельности и профессионализме, привлекательности и личных качествах продавцов. Такие признаки ценности могут быть важными и иметь действительную ценность: 1) когда сущность

> Компания, стратегия дифференциации которой ориентирована на создание незначительных дополнительных ценностей, но которая активно пропагандирует дополнительную ценность, может устанавливать более высокие цены, чем компания, создающая реальные ценности для покупателя и не сообщающая ему об этом.

[1] Эти рассуждения взяты из книги М.Портера Competitive Advantage (с.138—142). Понимание и трактовка М.Портером данного вопроса особенно важны при формулировании стратегий дифференциации, так как здесь подчеркивается актуальность неосязаемых различий и признаков.

дифференциации субъективна или сложна для понимания; 2) когда покупатель приобретает товар впервые; 3) когда повторные покупки редки и 4) когда покупатели неопытны.

Удержание издержек по дифференциации в разумных пределах. Когда менеджеры компании определят, какой подход к созданию покупательской ценности и установлению конкурентного преимущества на основе дифференциации становится наиболее разумным с точки зрения производимого компанией товара/услуги в данной конкурентной ситуации, они должны обеспечить создание этой ценности с разумными издержками. Попытки достичь дифференциации обычно поднимают затраты. Для выгодной для компании дифференциации необходимо либо поддерживать затраты на ее проведение ниже уровня повышенной цены, по которой можно предложить на рынке товар с набором дополнительных характеристик и атрибутов (норма прибыли должна возрастать на проданную единицу изделия), либо компенсировать небольшую норму прибыли достаточно большим дополнительным объемом продаж (дополнительный объем продаж может компенсировать незначительный уровень нормы прибыли при условии, что компания, проводя дифференциацию, достигнет его).

Обычно неплохой идеей бывает добавление отличительных черт, не связанных с большими затратами, но направленных на более полное удовлетворение потребителей. Например, высококлассные рестораны обычно оказывают знаки внимания клиентам: ломтики лимона в стакане воды, бесплатная парковка, благодарность за посещение и мятные таблетки после обеда. При проведении стратегии дифференциации нужно внимательно следить за тем, чтобы затраты на единицу продукции не превышали значительно уровень конкурентов, так как это может привести к тому, что цены компании возрастут настолько, что покупатели не захотят платить.

Что делает дифференциацию привлекательной? Дифференциация создает для компании определенную защиту от стратегий соперников, так как у покупателей развивается лояльность по отношению к товарной марке компании или модели и они готовы платить (немного, а возможно, и много) за понравившийся товар. Успешная дифференциация 1) создает входные барьеры (за счет лояльности покупателей и уникальности продукции) для

новичков в отрасли, которые для них трудно преодолимы; 2) сглаживает влияние силы покупателей, поскольку продукция альтернативных продавцов менее привлекательна для них и 3) помогает компании избежать угрозы со стороны товаров-субститутов, так как их характеристики и качества не сравнимы с дифференцированной продукцией. Кроме этого, если дифференциация позволяет компании устанавливать более высокую цену и иметь большую норму прибыли, то появляется возможность свободно противостоять силе поставщиков, пытающихся поднять цену за поставляемые ими изделия. Таким образом, как и лидерство по издержкам, успешно проведенная дифференциация создает оборонительные линии при взаимодействии с пятью конкурентными силами.

Большей частью данная стратегия работает лучше всего на тех рынках, где: 1) существует много способов изменения товара или услуги, и большинство покупателей осознает эти различия как имеющие ценность; 2) потребности покупателей или способы использования товара/услуги различны; 3) небольшое количество конкурентов применяют аналогичный подход к дифференциации.

Чем меньше возможности у конкурентов быстро и с небольшими затратами скопировать действия компании, проводящей дифференциацию, тем привлекательней для нее эта стратегия. Легко копируемые отличительные характеристики товара не создают устойчивого конкурентного преимущества. Действительно, конкуренты, обладающие определенными ресурсами, могут с течением времени создать любой товар. Вот почему поддержание дифференциации должно быть связано с внутренними навыками, опытом и компетенцией. Когда компания имеет навыки и возможности, которых конкуренты не могут просто достичь, и когда ее опыт может быть использован для успешных действий по всей цепочке ценностей, где потенциально возможна дифференциация, тогда компания имеет сильную основу для длительной дифференциации. Как правило, дифференциация обеспечивает длительное и более прибыльное конкурентное преимущество, когда она базируется на:

- техническом совершенстве;
- качестве изделий;
- превосходном обслуживании клиентов.

Такие отличительные характеристики широко осознаются покупателями и имеют ценность; более того, навыки и опыт,

требуемые для производства этих характеристик, трудно скопировать конкурентам и использовать с выгодой для себя.

Риски стратегии дифференциации. Конечно же, нет никаких гарантий, что дифференциация принесет значительное конкурентное преимущество. Если покупатель видит мало ценности в уникальности товара (так как стандартное изделие отвечает его запросам), то стратегия издержек может легко победить стратегию дифференциации. Стратегия дифференциации также может быть легко побеждена, если конкуренты смогут скопировать все новшества, предлагаемые компанией. Быстрая имитация означает, что компания никогда не достигнет конкурентного преимущества, так как всякий раз товары конкурентов будут изменяться аналогичным образом, вопреки бесконечным усилиям компании создать уникальные изделия, отличные от предлагаемых конкурентами. Таким образом, успех дифференциации зависит от способности компании создать и защитить на длительное время уникальные характеристики товара, которые невозможно быстро и с небольшими затратами скопировать. Типичные ошибки при проведении дифференциации сводятся к следующим:

> Производитель с низкими издержками может свести на нет усилия компании по дифференциации, если покупатель удовлетворен стандартным товаром и не хочет платить больше за дополнительные излишества.

- Попытка дифференциации на основе чего-либо, что не снижает затрат покупателя или не увеличивает его благосостояния, и этот факт осознан покупателем.
- Чрезмерные усилия по дифференциации, когда цена становится слишком большой по отношению к конкурентам, а характеристики товара/услуги превосходят потребности покупателя.
- Попытка установить слишком высокую цену за введенные дополнительные характеристики товара (чем выше цена за дифференциацию, тем тяжелее удержать клиентов от переключения на товары конкурентов с более низкими ценами).
- Игнорирование пропаганды признаков дифференциации и ориентация только на материальные атрибуты при ее проведении.
- Непонимание или отсутствие знаний о том, что покупатель рассматривает в качестве ценности товара.

Стратегия оптимальных издержек

Стратегия ориентирована на предоставление покупателям больше ценностей за их деньги. Это подразумевает стратегическую ориентацию на низкие издержки, одновременно предоставляя покупателю несколько больше, чем минимально приемлемые качество, обслуживание, характеристики и привлекательность товара. Идея состоит в создании повышенной ценности, отвечающей или превышающей покупательские ожидания в шкале "качество — обслуживание — характеристики — внешняя привлекательность товара" и одновременно убеждении покупателей в разумности цены. Стратегическая цель состоит в том, чтобы стать производителем товара/услуги с низкими издержками и отличительными характеристиками от хороших до превосходных, а затем, используя преимущество по издержкам, снижать цену по сравнению с аналогичными товарами, производимыми конкурентами.

Такой конкурентный подход называется стратегией оптимальных издержек, потому что в данном случае производитель имеет наилучшие (самые низкие) издержки относительно товаров конкурентов, одинаково позиционированных по шкале "качество — обслуживание — характеристики — привлекательность".

Конкурентное преимущество производителя с оптимальными издержками состоит в близости по ключевым параметрам "качество — обслуживание — характеристики — привлекательность" к конкурентам, с одной стороны, и превосходстве над ними по издержкам, с другой. Чтобы стать производителем с оптимальными издержками, компания должна предлагать такое же качество, что и конкуренты, только с меньшими издержками, такое же обслуживание, только дешевле, такие же возможности товара, только дешевле и т. д. Отличительными чертами компании, успешно реализующей стратегию оптимальных издержек, является умение разработать и внедрить дополнительные атрибуты товара с меньшими затратами или предложить продукцию, отличную от аналогов конкурентов (по своим возможностям) по ценам, приемлемым покупателям. Наиболее искушенные в этой стратегии компании умеют одновременно управлять издержками, снижая их, и вносить дополнительные характеристики в товар (иллюстрация 5.5).

Иллюстрация 5.5

СТРАТЕГИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ ИЗДЕРЖЕК КОМПАНИИ TOYOTA

Toyota Motor Co. широко известна как лидер по издержкам среди мировых производителей автомобилей. Несмотря на высокое качество товара, Toyota достигла абсолютного лидерства по издержкам благодаря своим производственным навыкам и технике, а также позиционированию своих моделей по ценам от низких до средних, когда товар высокой степени ценности для потребителя производился с низкими издержками. Но когда Toyota решила производить свои новые элитные модели с целью проникновения на рынок престижных автомобилей, она использовала классическую стратегию оптимальных издержек. Стратегия компании Toyota имела три характерные черты.

- Передача своего опыта в производстве высококачественных моделей автомобилей с низкими издержками в производство элитных машин, но с издержками ниже, чем у других производителей аналогичных автомобилей, особенно компаний Mercedes и BMW. Специалисты компании Toyota считали, что их производственные навыки позволят разработать великолепные отличительные характеристики элитных моделей и поднять качество этих моделей с меньшими затратами, чем у производителей-конкурентов.
- Использование своих относительно низких производственных издержек для снижения цен (Mercedes и BMW продавали свои модели по цене от 40 до 75 тыс. долл., а иногда и выше). Toyota верила, что благодаря преимуществу по издержкам цены на элитные модели ее производства могут быть в пределах 38—42 тыс. долл., что позволит увести понимающих важность цены покупателей от компаний Mercedes и BMW и, конечно, убедить владельцев кадиллаков и линкольнов покупать элитные модели Lexus.
- Создание сети дилеров моделей Lexus, не связанной с обычными каналами распределения компании, чтобы обеспечить персональное, заботливое отношение к клиентам, которого еще не было в отрасли.

Модели 1993—1994 гг. серии Lexus 400 продавались по цене от 40 до 50 тыс. долл. и конкурировали с моделями Mercedes серий 300/400E, BMW 525i/535i, Nissan Infiniti Q45, Cadillac Seville, Jaguar и Lincoln серии Continental Mark VIII. Серия Lexus 300 имела еще более низкие цены — от 30 до 38 тыс. долл. и конкурировала с такими моделями, как Cadillac Eldorado, Acura Legend, Infiniti J30, Buick Park Avenue, серия C-Class компании Mercedes, серия 315 BMV и новая серия Aurora компании Oldsmobile.

Стратегия оптимальных издержек компании Toyota была настолько успешной, что компания Mercedes, чтобы стать более конкурентоспособной, прекратила производство моделей 1994 г. и снизила на них цены, введя на рынок вместо них новую серию автомобилей C-Class по цене 30—35 тыс. долл. Модели Lexus LS400 и Lexus SC 300/400, по оценке широко известной всемирной автомобильной ассоциации, заняли по качеству в 1993 г. соответственно первое и второе места. Первая модель Lexus ES300 была изначально на рынке восьмой.

Самый удачный конкурентный подход, которому может следовать компания, состоит в том, чтобы стать производителем с более низкими издержками достаточно разнообразных товаров, с намерением стать *лидером по издержкам* и одновременно производителем различных товаров, лучших в отрасли.

Стратегия оптимальных издержек имеет наибольшую привлекательность с точки зрения возможности конкурентного маневрирования. Она предоставляет возможность создать исключительную ценность для покупателя, балансируя между стратегиями низких издержек и дифференциации. Действительно, такая гибридная стратегия разрешает компании использовать конкурентное преимущество как одной, так и другой стратегии, создавая превосходную покупательскую ценность. На рынках, где покупательские предпочтения делают дифференциацию продукта нормой и многие покупатели смотрят одновременно и на цену, и на ценность товара, стратегия оптимальных издержек предпочтительнее чистых стратегий низких издержек или дифференциации. Это происходит потому, что компания с оптимальными издержками может предлагать товар среднего качества по цене ниже средней или товар хорошего качества по средней цене. Большинство покупателей предпочитают средние товары дешевым, стандартным изделиям производителей с низкими издержками или дорогим, в высшей степени дифференцированным товарам.

Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации

В отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам сфокусированные стратегии ориентированы на узкую часть рынка. Целевой сегмент или ниша могут быть определены исходя из географической уникальности, особых требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для данного сегмента. Цель состоит в том, чтобы лучше выполнять работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента. В данной стратегии можно достичь преимущества, если (1) иметь более низкие, чем у конкурентов, издержки на заданной рыночной нише, (2) иметь возможность

предложить потребителям данного сегмента что-то отличное от конкурентов. Сфокусированная стратегия низких издержек связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам (а следовательно, и к цене) существенны в отличие от остального рыночного пространства. Сфокусированная стратегия дифференциации зависит от покупательского сегмента, который требует уникальных характеристик и атрибутов товара.

Примерами фирм, выполняющих различные версии стратегии фокусирования, могут быть: Tandem Computer, специализирующаяся на производстве постоянно работающих компьютеров, ориентированных на пользователей, кому необходимы безотказные системы и быстрый доступ к информации Rolls Royce (сверхпрестижные автомобили); Cannondale (горные велосипеды); Fort Howard Paper (производство бумажной продукции только для предприятий); пассажирские авиалинии типа Horizon и Atlantic Southeast (специализация на ненасыщенных, короткодистанционных перелетах, связывающих главные аэропорты с небольшими городами, расположенными на удалении 50—250 миль); Bandag (специализируясь на восстановлении покрышек, фирма агрессивно предлагает свои услуги на более чем 1000 стоянок грузовиков). Иллюстрация 5.6 показывает сфокусированную стратегию низких издержек компании Motel 6 и сфокусированную стратегию дифференциации компании Ritz-Carlton.

Иллюстрация 5.6

СФОКУСИРОВАННЫЕ СТРАТЕГИИ В ГОСТИНИЧНОЙ СФЕРЕ: MOTEL 6 И RITZ-CARLTON

Motel 6 и Ritz-Carlton конкурируют на разных концах рынка гостиничных услуг. Сфокусированная стратегия компании Motel 6 ориентирована на низкие издержки, компания Ritz-Carlton фокусируется на основе дифференциации.

Motel 6 ориентируется на придающих значение цене путешественников, которым надо переночевать в чистом, уютном и без излишеств номере. Чтобы обеспечить себе низкие издержки в гостиничном бизнесе, компания: 1) выбирает относительно недорогие площадки для строительства своих зданий, обычно недалеко от автомагистралей с интенсивным движением, но достаточно далеко, чтобы не платить лишнего за землю; 2) строит только необходи-

мые здания, никаких баров и ресторанов, только лишь иногда компания сооружает бассейны; 3) ориентируется на стандартные архитектурные проекты с использованием недорогих материалов и строительной техники; 4) имеет простые комнаты, обставленные и декорированные.

Эти моменты снижают затраты как на строительство, так и на обслуживание мотелей. Без баров, ресторанов и других гостиничных услуг компания может работать только с персоналом по регистрации, уборке, строителями и технической службой. Для того чтобы привлечь путешественников, которые хотят получить простой, но комфортабельный ночлег, компания использует уникальную, хорошо узнаваемую рекламу на радио, сделанную и передаваемую в эфир известным радиокомментатором Томом Бадетом. В рекламе описывается чистота комнат, отсутствие излишеств, дружелюбная атмосфера и, конечно, низкие цены (порядка 30 долл. за ночь).

В противоположность этому Ritz-Carlton ориентируется на путешественников и клиентов, желающих и способных платить за изысканное обслуживание и первоклассные индивидуальные услуги. Отличие отелей Ritz-Carlton: 1) превосходное местонахождение и великолепный вид из большинства комнат; 2) национальное архитектурное построение отелей; 3) великолепные рестораны с изысканным меню, составленным и исполненным шеф-поваром; 4) элегантные вестибюли и места отдыха; 5) бассейны, спортивные залы и другие помещения для досуга и времяпрепровождения; 6) повышенное качество обслуживания номеров; 7) масса гостиничных услуг и возможностей для восстановления сил непосредственно в отеле; 8) большой, хорошо обученный штат сотрудников, который готов выполнить каждое желание клиентов наилучшим образом.

Обе компании концентрируют свои усилия на довольно узких рыночных сегментах. Основой конкурентного преимущества компании Motel 6 являются более низкие издержки, чем у конкурентов, экономное обслуживание путешественников. Преимущество компании Ritz-Carlton состоит в возможности предоставить превосходный набор услуг для высокотребовательных клиентов. Каждый из подходов успешен, несмотря на диаметрально противоположные стратегии, потому что рынок гостиничных услуг состоит из различных покупательских сегментов с различными предпочтениями клиентов и их возможностями оплачивать услуги.

Использование сфокусированной стратегии для соревнования по издержкам — довольно типичный подход для бизнеса. Производители изделий с индивидуальной товарной маркой снижают свои затраты по маркетингу, распределению и рекламе, концентрируясь на прямых продажах в розничную сеть и сеть магазинов, продающих товары без излишеств, со скидкой, но с товарной маркой производителя. Трастовые компании снижают свои затраты, ориентируясь на клиентов, которые воздерживаются от исследований фондового рынка, получения советов и финансовых услуг, предлагаемых такими фирмами, как Merrill Lynch, и экономия при этом 30% или более комиссионных на сделках купли-продажи. Сочетание преимущества по издержкам

и фокусирования дает хорошие результаты, когда компания находит пути понизить издержки, ограничивая количество покупателей, чтобы хорошо очертить свою нишу.

С другой стороны рыночного спектра находятся компании: Ritz-Carlton, Tiffany's, Porsche, Haagen-Dazs и W.L. Gore, создавшие сфокусированные стратегии дифференциации, нацеленные на элитных покупателей, которые хотят получать товары/услуги с первоклассными атрибутами. Действительно, большинство рынков содержат сегменты, где покупатели готовы платить большие цены за определенные добавления к товару (например, золотой бампер к автомобилю), что открывает стратегическое окно для некоторых конкурентов, чтобы реализовать сфокусированную стратегию дифференциации, направленную на самую вершину рыночной пирамиды.

Когда фокусирование целесообразно? Сфокусированные стратегии становятся привлекательными, когда выполняется большинство следующих условий:

- сегмент слишком большой, чтобы быть прибыльным;
- сегмент имеет хороший потенциал для роста;
- сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов;
- компания, использующая стратегию фокусирования, имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы на сегменте;
- компания может защищать себя от бросающих вызов фирм благодаря благожелательности клиентов к своим незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

Специальные навыки и умения компании, использующей данную стратегию, в обслуживании целевой рыночной ниши создают основу для защиты от пяти конкурентных сил. У фирм, работающих на разных сегментах, может не быть в достатке конкурентных возможностей, чтобы обслуживать целевых клиентов. Компетенция фирмы, сфокусировавшей свои усилия на рыночной нише, воздвигает входные барьеры, которые затрудняют выход конкурентов на целевой сегмент. Исключительные способности компании в обслуживании рыночной ниши также затрудняют проникновение в целевой сегмент товаров-субститутов. Воздействие сильных покупателей значительно снижено, отчасти от их собственного нежелания вести дела с менее способными конкурентами.

Фокусирование дает хорошие результаты, когда: 1) достаточно дорого и сложно фирмам, работающим на различных сегментах, отвечать требованиям покупателей специализированной ниши; 2) никто из фирм-конкурентов не предпринимает попытки специализироваться на данном сегменте; 3) фирма не имеет достаточно ресурсов, чтобы обслуживать более широкую долю рынка; 4) в отрасли есть много различных сегментов, что позволяет компании выбрать свою нишу, соответствующую ее силам и способностям.

Риски сфокусированной стратегии. Фокусирование подвержено некоторым рискам. Во-первых, всегда есть вероятность того, что конкуренты найдут пути приблизиться к действиям компании на узком целевом сегменте. Во-вторых, еще одна опасность состоит в том, что требования и предпочтения потребителей целевого сегмента постепенно распространятся на весь рынок. Разрушение различий между покупательскими сегментами, снижение влияния входных барьеров в целевую нишу открывает пути конкурентам для завоевания потребительских предпочтений. В-третьих, сегмент может быть настолько привлекательным, что вызовет внимание множества конкурентов, которые, начав работать на нем, значительно снизят его прибыльность.

Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества

Конкурентное преимущество почти всегда достигается за счет успешных наступательных стратегических действий; оборонительные стратегии могут защитить, сохранить конкурентное преимущество, но очень редко помогают создать его.

> Конкурентное преимущество обычно достигается за счет использования творческой наступательной стратегии, которой конкурентам не так-то просто противостоять.

Как много времени потребуется успешной наступательной стратегии для создания преимущества, зависит от характеристики конкуренции в отрасли. Период создания, выделенный на рис. 5.2, может быть коротким, как например в сфере услуг, где потребность в оборудовании и системах распределения при осуществлении наступательных дей-

ствий минимальна. Период создания может быть значительно более продолжительным в капиталоемких отраслях со сложными технологическими процессами изготовления продукции, так как в этом случае фирмам может потребоваться несколько лет на освоение новой технологии, ввод новых мощностей и завоевание товаром признания потребителей. В идеале наступательные действия быстро создают конкурентное преимущество; чем больше времени требуется для создания такого преимущества, тем более вероятно, что соперники разгадают намерения фирмы, оценят потенциальные возможности ее стратегии и предпримут ответные шаги. Величина преимущества (указана на рис. 5.2 по вертикальной оси) может быть значительной (например, в фармацевтике, где обладание патентом на новое ценное лекарство обеспечивает существенное преимущество) и незначительной (например, в швейной промышленности, где популярные модные фасоны одежды могут быть быстро и легко скопированы).

Рис. 5.2. **Создание и утрата конкурентного преимущества**

За успешным наступлением следует период "пожинания плодов", когда фирма наслаждается выгодами конкурентного преимущества. Продолжительность этого периода зависит от того, сколько времени потребуется сопернику, чтобы перейти в

контрнаступление с целью отвоевать утраченные позиции, сократить конкурентный разрыв. Продолжительный период "пожинания плодов" позволяет фирме в течение длительного времени получать прибыль выше, чем в среднем по отрасли, и возместить инвестиции, вложенные в создание преимущества. Лучшие стратегические наступательные действия порождают существенные конкурентные преимущества и обеспечивают продолжительные периоды "пожинания плодов".

Как только соперники предпринимают серьезное контрнаступление на созданное фирмой преимущество, начинается период его разрушения. Любое конкурентное преимущество, которым компания обладает в настоящее время, будет в конечном счете ликвидировано действиями компетентного противника, обладающего достаточными ресурсами. Таким образом, для сохранения достигнутого положения фирма должна предпринять второе стратегическое наступление, фундамент которого необходимо заложить в период "пожинания плодов" с тем, чтобы быть готовой броситься в атаку, когда конкуренты усилят борьбу за обладание преимуществом лидера. Для успешного поддержания конкурентного преимущества фирма должна на голову опережать соперников, предпринимая одно стратегическое наступление за другим для укрепления своей рыночной позиции и сохраняя благосклонность потребителей.

Выделяют шесть основных типов наступательной стратегии:

- действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их;
- действия, направленные на использование слабостей конкурента;
- одновременное наступление на нескольких фронтах;
- захват незанятых пространств;
- партизанская война;
- упреждающие удары.

Как противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их

Существуют две серьезные возможности не отстать от конкурентов (идти с ними нога в ногу), сражаясь с ними ценой против

цены, моделью против модели, тактикой продвижения товаров на рынок против тактики продвижения, географией деятельности против географии деятельности. Первой возможностью является попытка отобрать долю рынка у более слабых противников. Имеет смысл бросать вызов более слабым конкурентам в областях, где они являются сильнейшими, в тех случаях, когда фирма может предложить превосходный товар и обладает организационными возможностями для того, чтобы отобрать долю рынка у менее компетентного соперника, в меньшей степени обеспеченного ресурсами. Вторая возможность заключается в сведении на нет конкурентного преимущества сильного противника. Здесь размер успеха определяется тем, насколько сужена "брешь", пробитая конкурентом, т. е. насколько сокращен разрыв в преимуществах. Достоинства наступления "сила против силы" определяются тем, насколько расходы на него сравнимы с получаемыми выгодами. Для успеха фирме требуется достаточно конкурентной силы и ресурсов, чтобы отобрать у своих соперников хотя бы часть рынка. При отсутствии хороших долгосрочных перспектив в отношении конкурентных преимуществ и увеличения прибыли предпринимать наступление неблагоразумно.

> Одна из самых мощных наступательных стратегий заключается в том, чтобы бросить вызов, предлагая такой же или лучший товар по более низкой цене.

Наступление на сильные стороны противника может вестись по любому направлению (на любом фронте): снижение цены; осуществление аналогичной рекламной кампании; придание товару новых черт (характеристик), способных привлечь потребителей конкурента; создание новых мощностей на территории конкурентов; выпуск новых моделей товаров, которые могут заменить модели конкурентов, вытеснить их (модель против модели). Классическим случаем, как отмечал Ф. Котлер, является атака конкурентов фирмой, предлагающей аналогичный по качеству товар по более низкой цене. Это может обеспечить ей завоевание доли рынка, если у целевого противника имеются серьезные причины не снижать цены и если фирма, бросающая вызов, сумеет убедить потребителей в том, что ее товар такой же, как у конкурента. Однако такая стратегия обеспечит рост прибыли только в том случае, если выигрыш в объемах продаж компенсирует низкий уровень дохода на единицу проданной продукции.

Бросать вызов более крупным и прочно укрепившимся на рынке конкурентам, снижая цены, не безрассудно лишь в том случае, если фирма-агрессор имеет преимущество в области издержек или обладает значительным финансовым потенциалом.

Другой путь усиления агрессивного вызова в области цен, бросаемого конкурентам, заключается в том, чтобы сначала добиться преимуществ по издержкам, а затем нанести удар противнику, используя низкие цены. Снижение цен, базирующееся на низких издержках, является самой прочной основой для нанесения удара и поддержания агрессивного ценового наступления. Без преимущества в области издержек снижение цен сработает только в том случае, если у фирмы-агрессора больше финансовых ресурсов и она сможет продержаться дольше, чем ее конкуренты в этой изнурительной войне.

Действия, направленные на использование слабостей конкурента

При данном наступательном подходе фирма старается завоевать победу на рынке, концентрируя внимание на слабостях конкурентов.

Существует несколько вариантов того, как можно добиться выигрыша в конкурентной борьбе за счет слабостей противника:

- Концентрироваться на географических районах, где конкурент контролирует незначительную долю рынка и не предпринимает серьезных усилий в конкурентной борьбе.
- Уделять особое внимание тем сегментам покупателей, которыми соперник пренебрегает или которые не имеет возможности обслуживать.
- Работать с потребителями тех конкурентов, чья продукция отличается недостаточно хорошим качеством, отсутствием ряда характеристик и невысокими показателями в эксплуатации. В этом случае фирма, предлагающая более качественную продукцию, может убедить большинство потребителей, заинтересованных в использовании товара, переключиться на ее продукцию.
- Осуществлять продажу товаров специально для потребителей тех конкурентов, которые плохо обслуживают своих клиен-

тов. В этом случае ориентированному на хорошее обслуживание претенденту будет сравнительно легко отвоевать разочарованных клиентов у своего соперника.

- Стараться атаковать конкурентов, мало рекламирующих свою продукцию и не имеющих известных товарных марок. Претендент, обладающий хорошими навыками и опытом в области маркетинга и известной товарной маркой, часто может отвоевать потребителей у менее известных конкурентов.
- Осваивать новые модели или модификации продукции, заполняя таким образом бреши (пробелы) в параметрических рядах товаров основных конкурентов. Иногда эти действия могут обернуться большим успехом и привести к созданию новых растущих сегментов (примером этому служит успех фирмы Chrysler с мини-фургонами). Такая деятельность целесообразна тогда, когда новые модификации продукции удовлетворяют определенным нуждам потребителей, которые до этого игнорировались или которыми пренебрегали.

Как правило, действия, направленные на использование слабостей конкурента, имеют больший шанс на успех, чем попытки превзойти его сильные стороны, особенно если слабости характеризуют очень уязвимые места противника и его можно застать врасплох, не готового к защите.

Одновременное наступление на нескольких фронтах

Иногда компания может считать целесообразным предпринять масштабное наступление, включающее различные действия (снижение цен, усиление рекламы, вывод на рынок новых товаров, бесплатную раздачу образцов, купонов, скидки и т.д.) на широком фронте. Такая наступательная кампания может выбить соперника из колеи, нарушить его равновесие, рассеять его внимание сразу по многим направлениям и заставить одновременно защищать различные группы потребителей. Фирма Hunt's предприняла такое наступление несколько лет назад с целью отвоевать долю рынка у компании Heinz. Атака началась тогда, когда Hunt's предложила два новых вида кетчупа с целью подорвать вкусовые предпочтения потребителей, создать новые сегменты и занять больше полок в магазинах розничной сети. Од-

новременно с этим Hunt's снизила цену до 70% от уровня цен Heinz, предоставила значительные льготы розничным торговцам и увеличила размер рекламного бюджета, который более чем в 2 раза превысил бюджет компании Heinz. Атака провалилась, так как лишь незначительная часть потребителей Heinz попробовала новую продукцию Hunt's, а многие их тех, кто попробовал, вернулись к кетчупам фирмы Heinz.

Широкомасштабное наступление имеет шанс на успех тогда, когда атакующий, предлагая привлекательный товар или услугу, обладает финансовыми ресурсами, достаточными для того, чтобы обогнать конкурентов в завоевании расположения покупателей. В этом случае фирма может осуществить массированную атаку на рынок, используя большой арсенал средств продвижения своих товаров, достаточный для того, чтобы уговорить значительную часть потребителей изменить их приверженность определенным товарным маркам.

Захват незанятых пространств

Данная стратегия имеет целью избежать открытого вызова сопернику, т. е. агрессивного снижения цен, усиления рекламы или дорогостоящих попыток превзойти конкурента в области дифференциации. Вместо этого предлагается маневрировать вокруг противников и первым проложить себе дорогу на незанятую рыночную территорию. Примером данной стратегии являются: агрессивное движение на географические территории, где не работают ближайшие конкуренты либо их присутствие незначительно; попытки создать новые сегменты, предлагая товары с различными характеристиками и эксплуатационными возможностями, лучше удовлетворяющими нужды группы потребителей; переориентация на технологии следующего поколения и вытеснение существующих товаров и/или производственных процессов. Используя захват незанятых пространств, фирма может получить значительное преимущество в новой области и заставить конкурентов играть в догонялки. Наиболее успешные "захваты" изменяют правила конкурентной игры в пользу агрессора.

Партизанская война

Партизанское наступление целесообразно осуществлять небольшим фирмам, у которых нет ни ресурсов, ни видения рынка, чтобы начать крупномасштабную атаку на лидеров отрасли. Партизанская война использует принцип "удар-отход", выбирая объект атаки там и тогда, когда побежденный может временно использовать ситуацию с выгодой для себя.

Существует несколько способов ведения партизанской войны.

1. Атака направлена на группы покупателей, не представляющих интереса для основных конкурентов.
2. Атака направлена на покупателей со слабой приверженностью к товарам противника.
3. Атака направлена на сегменты рынка, которые слишком широки для конкурента и поэтому имеют наиболее низкую концентрацию ресурсов конкурента (возможные действия включают работу с потребителями в относительно более удаленных регионах; сокращение сроков поставки, когда сроки поставки конкурентов слишком затянуты; улучшение качества товара, когда конкурент испытывает трудности с контролем за качеством продукции; расширение объема технических консультаций при продаже товаров, если потребителям сложно сделать выбор из-за обилия различных моделей товара конкурентов).
4. Осуществление небольших, отдельных, редких атак на позиции конкурентов с использованием тактики разового снижения цен (чтобы выиграть большой заказ или переманить перспективного клиента).
5. Попытка ошеломить основных конкурентов единичными, но интенсивными всплесками активности по продвижению товаров на рынок с целью подобрать тех покупателей, которые в противном случае могли бы стать клиентами соперников.
6. Осуществление официальных действий по недопущению нарушения конкурентами антимонопольного законодательства, патентных прав, проведения ими недобросовестной рекламы в случае, если противники используют нечестную тактику и неэтичные приемы борьбы, а ситуация позволяет противостоять им.

Стратегия упреждающих ударов

Стратегии упреждающих ударов состоят в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые отбивают у конкурентов желание копировать стратегию компании. Существует несколько способов с помощью данной стратегии завоевать хорошую стратегическую позицию.

- Расширять производственные мощности в размерах, больших, чем требует рынок, в надежде отбить желание у конкурентов следовать вашему примеру и расширить свои собственные производственные мощности. Когда конкуренты, испугавшись расширять производственные мощности из-за возможного дисбаланса между спросом и предложением и, как следствие, работы в условиях низкоприбыльной экономики и недогрузки мощностей, останутся на прежних позициях, компания-первопроходец может завоевать большую рыночную долю и в случае увеличения спроса обеспечить выполнение дополнительных заказов.
- Устанавливать связи с самыми лучшими (или с большинством самых лучших) поставщиками сырья или комплектующих изделий, заключая с ними долгосрочные контракты и проводя вертикальную интеграцию "назад". Это заставит ваших конкурентов работать с поставщиками, менее известными в своем бизнесе.
- Сохранять самое хорошее географическое положение. Привлекательное преимущество первопроходца может быть часто закреплено возможностью занять наиболее удобные площади, расположенные вдоль оживленных автомагистралей, на перекрестке дорог, в новом торговом центре, в просто красивом месте или в непосредственной близости от источников сырья, подъездных путей, поставщиков, аутлетов и т. д.
- Обеспечить себя престижной клиентурой.
- Создать у потребителя сильный психологический имидж компании, который трудно с чем-либо спутать или скопировать и который оказывал бы на них сильное эмоциональное воздействие. В качестве примеров можно привести слоган компании Avis "Мы пытаемся сделать это еще лучше", гарантии компании Frito-Lay различным торговцам "Сервис на 99,5%", заверение компании Holiday-Inn "В наших отелях

нет сюрпризов" и, наконец, символ компании Prudential, изображающий часть скалы, что должно указывать на надежность и стабильность.

- Сохранять эксклюзивное или преимущественное право на работу с лучшими дистрибьюторами региона.

Подобная стратегия успешно использовалась целым рядом компаний. Сеть ресторанов General Mills' Red Lobster обеспечила доминирующую позицию в ресторанном бизнесе, установив прочные и стабильные связи с поставщиками морских продуктов.

DeBeers стал крупнейшим мировым дистрибьютором алмазов путем скупки продукции большинства крупных алмазных копей. Значительное расширение мощностей по производству диоксида титана компанией DuPont хотя и не остановило всех конкурентов от подобных шагов, но затруднило их действия настолько, что этого хватило для обеспечения компании лидирующей позиции в этом бизнесе. Ошеломляющий успех компании FOX, принесший ей 6,2 млрд долл. за право широкой трансляции игр национальной футбольной лиги США по каналу CBS, позволил встать ей в один ряд с главными телевизионными компаниями США: ABC, CBS и NBC.

Шаги, предпринимаемые в соответствии со стратегией упреждающего удара, не обязательно должны полностью блокировать для конкурентов возможность их повторения. Эти шаги просто должны обеспечить первопроходцам лучшую стратегическую позицию. Такая позиция обеспечивает конкурентное преимущество перед другими компаниями, причем конкурентам очень сложно вытеснить первопроходца на вторые роли.

Выбор объекта атаки

Агрессивным фирмам необходимо анализировать, каким из конкурентов бросить вызов, и решать, как победить их. Существуют четыре типа фирм, являющихся хорошими объектами изучения:

1. *Лидеры рынка.* Действия наступательного характера против сильных компаний, занимающих лидирующее положение на рынке, могут зачастую привести лишь к потере ценных ресурсов без достижения каких-либо результатов или даже повлечь настоящую жестокую и убыточную конкурентную войну за долю рынка.

Наступательные действия на главного конкурента имеют смысл, когда лидер по размеру и доле рынка на самом деле не в состоянии обслуживать рынок на должном уровне. Признаками слабости лидера могут служить недовольство клиентов, снижение доходов, сильные эмоциональные заявления о своей лидирующей позиции в технологии и моральное устаревание оборудования, стремление диверсифицироваться в другие сферы бизнеса, ассортиментный ряд продукции, не отличающийся или даже уступающий конкурентам, и, наконец, наличие конкурентной стратегии, которой не достает реальной силы, основанной на лидерстве по издержкам или дифференциации.

Атаки на лидера могут быть также успешными, когда бросающий вызов в состоянии пересмотреть свою цепочку ценностей и внести свежие силы в конкурентное преимущество, основанное на издержках или дифференциации. Атака на лидера необязательно преследует своей целью занятие атакующей компанией лидирующей позиции, однако она может выиграть, переманив часть клиентов у лидера и укрепив свои позиции идущего вслед за лидером.

2. *Идущие вслед за лидером компании (играющие вторые роли).* Начинать наступательные действия на эти компании, чьи позиции на рынке недостаточно сильны, менее рискованно, чем в первом случае. Особенно успешными атакующие действия могут быть в случае, когда сила бросающего вызов соответствует слабостям компаний, играющих вторые роли.
3. *Борьба с компаниями, находящимися на грани ухода с рынка.* Оказывая давление на такие компании, конкуренты обеспечивают ослабление финансовой силы и конкурентной позиции таких компаний, что подталкивает их к более быстрому уходу с рынка.
4. *Небольшие местные и региональные фирмы.* Подобные компании имеют обычно ограниченный опыт и возможности, поэтому бросающий вызов, обладая более широкими возможностями, имеет хорошие позиции, чтобы переманить у них крупнейших и лучших клиентов. Особенно это касается быстрорастущих фирм, которым тесны региональные рамки: их требования к партнерам возрастают и они подумывают о переключении на более крупного партнера.

Как мы уже говорили, успешные стратегии основаны на конкурентном преимуществе. Это также относится и к наступательным стратегиям. Виды конкурентных преимуществ, которые обычно приводят к сильной позиции при реализации наступательных стратегий, обычно состоят из:

- наличия более низких издержек при разработке товара;
- наличия более низких издержек при производстве товара;
- наличия характеристик товара, которые в большей степени удовлетворяют клиента или снижают его затраты по использованию товара;
- возможности предоставить покупателю более комплексное послепродажное обслуживание;
- возможности расширять маркетинговые усилия там, где они применялись недостаточно;
- возможности быть пионером в области создания новых каналов сбыта;
- возможности сократить количество посредников, продавая товары непосредственно конечному потребителю.

Почти всегда стратегическое наступление должно быть связано с тем, что компания делает лучше всего, — ориентироваться на ее конкурентные силы и возможности. Как правило, подобные силы берут свое начало из основных навыков и мастерства компании (возможности снизить издержки, умение обслуживать клиентов, технические навыки), уникально сильной функциональной компетенции (инжиниринг и разработка продукта, производительный опыт, реклама и продвижение товара, маркетинговые ноу-хау) или базируются на превосходных возможностях выполнять ключевые действия в цепочке ценностей, что приводит к снижению издержек или усиливает дифференциацию.

Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества

На конкурентных рынках все фирмы могут быть объектами атаки со стороны соперников. Подобные атаки могут проводиться как со стороны новичков, желающих выйти на рынок, так и со стороны уже работающих фирм, стремящихся усилить свои позиции на

рынке. Цель оборонительной стратегии состоит в снижении риска быть атакованным, возможности перенести атаку с меньшими потерями, если это произойдет, и в оказании давления на бросающих вызов, чтобы переориентировать их на борьбу с другими конкурентами. Хотя оборонительная стратегия не усиливает конкурентного преимущества компании, она позволяет создавать оборонительные сооружения вокруг конкурентной позиции и сохранять имеющееся конкурентное преимущество.

> Главная цель оборонительной стратегии состоит в защите конкурентного преимущества и обороне своей рыночной позиции.

Существует несколько путей, позволяющих защитить конкурентное преимущество. Один подход состоит в попытке помешать конкурентам начать наступательные действия. Этот подход предусматривает следующие основные шаги:

- расширение номенклатуры выпускаемой продукции для того, чтобы заполнить свободные рыночные ниши потенциальных конкурентов;
- разработка моделей и сортов изделий с характеристиками, которые конкуренты уже имеют или могут иметь;
- предложение моделей, наиболее близких по своим характеристикам к продукции конкурентов, по более низким ценам;
- подписание с дилерами и дистрибьюторами эксклюзивных договоров, чтобы оттеснить конкурентов от их сети распределения;
- гарантирование дилерам и дистрибьюторам ощутимых скидок, чтобы помешать им вступать в контакты с другими поставщиками;
- предложение бесплатного или по низкой цене обучения пользователей;
- приложение больших усилий по сохранению спроса покупателей на свою продукцию за счет: 1) предоставления специальных скидок для тех, кто хочет попробовать товары конкурентов; 2) расположение товаров разных сортов в одном ряду, чтобы предоставить покупателю возможность для эксперимента; 3) раннее оповещение клиентов о новинках или изменениях цен, чтобы потенциальный покупатель не ушел к конкурентам;
- увеличение объемов продаж в кредит для дилеров и/или других покупателей;
- сокращение времени поставки запасных частей;

- патентование альтернативных технологий;
- обеспечение участия в разработке альтернативных технологий;
- защита собственных ноу-хау в разработке продукта, технологии и других стратегически важных звеньях цепочки ценностей;
- подписание эксклюзивных контрактов с лучшими поставщиками с целью закрытия доступа к ним агрессивных конкурентов;
- приобретение сырья в больших размерах, чем необходимо, чтобы предотвратить возможность его покупки конкурентами;
- отказ от поставщиков, которые работают с конкурентами;
- постоянный контроль за товарами и действиями конкурентов.

Подобные шаги не только укрепляют текущие позиции компании на рынке, но и заставляют конкурентов "стрелять по движущейся мишени". Однако попытки сохранить status quo недостаточно. Хорошая оборонительная стратегия предполагает возможность быстрого приспособления к меняющейся ситуации в отрасли и по возможности упреждающую блокировку или предупреждение атакующих блокирование действий конкурентов. Мобильная оборона всегда предпочтительней статичной защиты.

Второй подход к оборонительной стратегии состоит в доведении до сведения конкурентов, что их действия не останутся без ответа и компания готова к атаке[1].

Цель подобных сигналов — воспрепятствовать началу атакующих действий (так как ожидаемые результаты бросающих вызов конкурентов могут оказаться значительно ниже понесенных затрат) или, по крайней мере, переориентировать их на менее защищенные цели. Известить конкурентов о возможных ответных действиях можно следующим образом:

- публичным заявлением руководства компании об обязательстве сохранить существующую долю рынка;
- публичным заявлением о планах по созданию адекватных производственных мощностей для заполнения существующего рыночного пространства и обеспечения прогнозируемого роста рынка;
- заблаговременным распространением информации о новых товарах, технологических прорывах, планируемых разработках новых моделей и сортов продукции в надежде, что это

[1] Материал этого раздела напоминает реальные военные действия. Как известно, потери при наступлении планируются из расчета 3 к 1 (или выше), поэтому такие сигналы на полях рыночной войны играют серьезную роль. — *Примеч. научн. ред.*

охладит пыл конкурентов предпринимать решительные действия до полной проверки достоверности информации;
- публичным заявлением о намерении компании не отставать от политики конкурентов в изменении цен и условий продаж;
- созданием резерва наличности и высоколиквидных активов для ведения "боевых" действий;
- проведением резких контратак на нападки не очень сильных конкурентов для создания имиджа хорошо защищенной компании.

Другой путь противостоять атакующим действиям конкурентов состоит в попытке снизить прибыль, которая привлекает и подталкивает их к наступательным действиям. Когда прибыльность фирмы или отрасли чрезмерно высока, это служит приманкой для большого количества фирм и вызывает желание вести наступательные действия, даже если входные барьеры высоки и оборона сильна. В этой ситуации компания может защититься от конкурентов, особенно от новых компаний, отказавшись от краткосрочных прибылей и используя учетные механизмы, позволяющие показать сравнительно низкую доходность.

Стратегия вертикальной интеграции и конкурентное преимущество

Вертикальная интеграция расширяет сферу деятельности компании в данной отрасли. Фирмы могут расширять свою деятельность по направлению к поставщикам (назад) и/или (вперед) по направлению к конечному пользователю или продукту. Фирма, строящая новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков, несомненно, остается в той же отрасли, что и раньше. Единственное изменение состоит в том, что она теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей. Аналогично, если производитель компьютеров выбирает интеграцию "вперед", открывая 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю, он остается в бизнесе по производству компьютеров, даже при условии расширения его сферы деятельности в отраслевой цепочке ценностей.

Стратегии вертикальной интеграции могут преследовать цель полной интеграции (участие во всех стадиях отраслевой цепочки ценностей) или частичной интеграции (создавая позиции на наиболее важных этапах отраслевой цепочки ценностей). Компания может осуществить вертикальную интеграцию, начиная собственные действия в других звеньях отраслевой цепочки ценностей или приобретая фирмы, уже работающие в этой сфере, чтобы они были ближе к компании.

Стратегические преимущества вертикальной интеграции

Существенной причиной для инвестирования средств компании в вертикальную интеграцию является усиление ее конкурентной позиции. Если вертикальная интеграция не приводит к значительному снижению издержек компании или получению дополнительного конкурентного преимущества, она не является стратегически оправданной и нет смысла вкладывать в нее средства.

> Вертикальная интеграция имеет смысл только в том случае, если она приводит к усилению конкурентной позиции фирмы.

Интеграция "назад" приводит к снижению затрат тогда, когда требуемый объем производства настолько велик, что обеспечивает такую же экономию на масштабах производства, как и у поставщиков, или если поставщики работают более эффективно и имеют возможности улучшать свои показатели. Интеграция в направлении поставщиков дает существенные преимущества, когда они имеют значительные прибыли (хорошее значение показателя предельной доходности, т. е. отношение прибыли к объему реализации), когда поставляемые компоненты занимают основную часть в себестоимости конечного продукта и когда необходимые технологические навыки легко освоить.

Вертикальная интеграция "назад" создает конкурентное преимущество, основанное на дифференциации, когда компания начинает выполнять те действия, которые ранее были ей не свойственны, предлагая лучшее качество конечного продукта/услуги, улучшая уровень обслуживания клиентов или совершенствуя характеристики готовой продукции. Интеграция в

большее количество звеньев цепочки ценностей может дать компании возможность проведения дифференциации за счет создания или усиления уже имеющихся навыков, лучшего выполнения основных операций или освоения стратегически важных технологий, а также добавления товару характеристик, которые усиливают его значимость для покупателя.

Подобная интеграция может также снизить зависимость компании от поставщиков важнейших компонентов готовой продукции или от компаний, предоставляющих определенные услуги. Особенно важно то, что может быть уменьшена зависимость от крупных компаний-поставщиков, которые при каждом удобном случае стремятся поднять цену. Такие способы борьбы с нестабильностью в поставках и зависимостью от крупных поставщиков, как увеличение запасов, контракты с фиксированными ценами, работа с большим количеством поставщиков, замена стандартных товаров товарами-субститутами, являются не всегда привлекательными. Компании, которые не являются приоритетными для поставщика клиентами, могут оказаться в ситуации ожидания поставок каждый раз, когда поставщик столкнется с проблемой нехватки своей продукции. Если это будет происходить часто, то возникнет неразбериха как в собственном производстве, так и в работе с клиентами, тогда интеграция "назад" может быть хорошим стратегическим решением.

Стратегические усилия по интеграции "вперед" имеют те же корни. Во многих отраслях независимые торговые агенты, оптовики и розничные торговцы одновременно продают конкурирующие продукты. Они не имеют привязанности ни к одной товарной марке, и основным их мотивом выбора "что продавать" является получение максимальной прибыли.

Независимость продаж и каналов распределения может привести к накоплению товарных запасов, частой недогрузке производственных мощностей, что обусловливает в конечном итоге нестабильность производства и невозможность получения дополнительной экономии.

В подобных случаях для компании может быть выгодна интеграция "вперед" по направлению к оптовикам и/или розничным торговцам, в результате чего создается сеть связанных обязательствами дилеров, представляющих продукцию компании конечному пользователю. Иногда даже небольшое в процентном отношении увеличение использования производственных мощ-

ностей за счет собственных продаж, сети дилеров, получивших франшизы от компании, и/или цепи розничных магазинов может значительно улучшить рентабельность производства. В то же время в ряде случаев интеграция "вперед" в деятельность по распределению товаров и проведение прямых продаж конечному пользователю может дать снижение издержек и установление более низких цен для покупателя за счет устранения дорогостоящей традиционной сети распределения.

Для производителей сырья интеграция в производство может способствовать большей дифференциации продукции и помочь избежать ценовой конкуренции с другими производителями сырья. Часто на начальных этапах отраслевой цепочки ценностей исходные материалы для производства товаров массового потребления не обладают существенными отличиями для производителя (например, сырая нефть, прокат, пряжа, цемент). Конкуренция на рынке товаров массового потребления или близких к ним обычно концентрируется вокруг цены и зависит от баланса между стоимостью сырья и ценой готовой продукции, что обеспечивает получение прибыли. Однако чем ближе находится поставщик к деятельности производителя, тем больше возможностей у фирмы вырваться из данной конкурентной среды и дифференцировать конечный продукт за счет дизайна, обслуживания, качества, упаковки, продвижения и т. д. Дифференциация продукта отодвигает фактор цены на второй план по сравнению с другими создающими ценность факторами и позволяет увеличить прибыль.

Стратегические недостатки вертикальной интеграции

Вертикальная интеграция, однако, имеет некоторые существенные недостатки. Во-первых, она увеличивает капиталовложения в отрасль, где уже работает компания, повышая тем самым риск (а что, если отрасль не будет развиваться?), вместо направления финансовых ресурсов в другие, может быть, более доходные сферы. Вертикально интегрированные фирмы заинтересованы в защите своих инвестиций и стремятся сохранить технологии и производственные мощности, даже если они устаревают. Полностью интегрированные фирмы имеют тенденцию медленнее

адаптироваться к новым технологиям, чем частично интегрированные или вообще неинтегрированные фирмы, так как изменение технологий для них связано со значительными затратами. Во-вторых, интеграция "вперед" или "назад" ограничивает фирму в отношении свободы выбора поставщиков (позднее может оказаться, что получать сырье извне дешевле) и потенциально результаты по обслуживанию разнообразных запросов получателей могут быть ниже.

> Большой недостаток вертикальной интеграции состоит в том, что она замыкает фирму внутри отрасли. Хотя действия компании охватывают большинство этапов отраслевой цепочки ценностей и создают конкурентное преимущество, к такому стратегическому движению следует подходить с осторожностью.

В-третьих, вертикальная интеграция приводит к проблемам, связанным с балансировкой мощностей на каждом этапе в цепочке ценностей. Наиболее эффективный объем производства в каждом звене цепочки ценностей может не соответствовать потребностям связанного с ним звена. Полное соответствие в цепочке ценностей, как правило, является исключением. Если возможности внутренних поставок недостаточны для производства, недостающие компоненты должны быть куплены на стороне. Когда возможности производства в одном из звеньев превышают потребности другого, излишки должны быть проданы. И если производятся сопутствующие товары, то также необходимо организовывать их сбыт.

В-четвертых, интеграция "вперед" или "назад" требует различных навыков и деловых способностей. Производство, оптовая и розничная торговля — разные сферы бизнеса с различными ключевыми факторами успеха даже в случае, когда товары одни и те же.

Менеджеры промышленных предприятий должны скрупулезно анализировать то, что делает их бизнес хорошим, и иметь развитое чутье, чтобы тратить время и деньги на развитие и приобретение опыта продаж с целью интеграции с оптовыми и розничными торговцами. Для многих производителей изучение пути, по которому товары попадают к потребителю, является источником головной боли, мало что добавляют к бизнесу, который они делают самым лучшим образом, и не всегда приносит дополнительную ценность в их основную сферу деятельности, хотя они на это и рассчитывали. Интеграция с поставщиками

сырья и компонентов готовых изделий не всегда проста и прибыльна, как это звучало ранее. Производители персональных компьютеров часто имеют трудности со своевременной поставкой последних моделей полупроводниковых чипов по предпочтительным ценам, но большинство из них не идут в сферу производства полупроводников. Причина состоит в том, что затраты на интеграцию "назад" в этом случае могут быть огромными, так как производство полупроводников — достаточно сложное производство, требующее постоянного обновления оборудования и больших затрат на исследования и разработки, а освоение процесса производства может занять достаточно много времени.

В-пятых, вертикальная интеграция с производителями частей и компонентов изделий может сократить производственную гибкость компании, увеличить время, требуемое для разработки новых моделей и внедрения их на рынок. Компании, которые часто изменяют свою продукцию и постоянно разрабатывают новые модели в соответствии с покупательскими предпочтениями, часто находят вертикальную интеграцию в производство частей и компонентов убыточной, поскольку постоянная переналадка и переоснащение оборудования требуют затрат и времени, плюс к этому, в случае интегрированной компании, необходимых дополнительных затрат по координации действий во всех звеньях цепочки ценностей. Приобретение составляющих у других компаний часто бывает дешевле и быстрее, чем вертикальная интеграция, что позволяет компании быть более гибкой и способной легко адаптироваться к быстро меняющимся предпочтениям покупателей. Большинство компаний по производству автомобилей, несмотря на свой большой опыт в технологии и производстве, пришли к выводу, что они еще лучше утвердят свои позиции в качестве, издержках и внешнем виде готовых изделий, покупая основную массу составляющих и компонентов у специализированных производителей. Это будет выгоднее, чем проводить интеграцию с поставщиками.

Стратегии независимости и рассредоточения. За последние годы некоторые вертикально интегрированные компании стали находить вертикальную интеграцию настолько конкурентно незащищенной, что адаптировались к стратегии вертикальной дезинтеграции (или рассредоточения). Дезинтеграция предусматривает отказ от определенных этапов/действий в цепочке ценностей и переход на работу с независимыми, внешними постав-

щиками необходимых товаров, обеспечивающих систем или специализированных услуг. Рассредоточение имеет стратегический смысл в том случае, если:

- определенные действия могут быть выполнены лучше и даже дешевле независимыми специалистами;
- данная деятельность не является критически важной для достижения конкурентного преимущества фирмой и не связана с ее главными достоинствами, основными навыками или техническими ноу-хау;
- сокращается риск подвергнуться воздействию, связанному с изменением технологии и/или изменением предпочтений покупателей;
- ускоряются действия компании по совершенствованию организационной гибкости, сокращению производственного цикла, более быстрой разработке товаров и сокращению расходов на координацию;
- разрешает компании сосредоточиться на ее основном бизнесе и делать то, что она делает лучше всего.

Часто многих преимуществ вертикальной интеграции можно достичь, при этом избежав ее недостатков, заключая долгосрочные кооперационные соглашения с ключевыми поставщиками.

Таким образом, у стратегии вертикальной интеграции могут быть как сильные, так и слабые стороны. Какое направление и какой масштаб интеграции выбрать, зависит от следующего: 1) способна ли интеграция улучшить стратегически важные участки работы компании в направлении снижения издержек или увеличения дифференциации; 2) как она влияет на капитальные затраты, гибкость и быстроту ответной реакции, административные расходы, связанные с необходимостью координации работы всех звеньев цепочки ценностей; 3) способна ли она создать конкурентное преимущество. Без ясных ответов на эти вопросы вертикальная интеграция вряд ли будет привлекательным конкурентным стратегическим выбором.

Преимущества и недостатки для первопроходца

Когда сделать стратегический шаг, часто так же важно, как и какой шаг сделать. Нужный момент особенно важен для того, чтобы

получить преимущества первопроходца и избежать дополнительных трудностей. Фирма, первая инициирующая стратегические шаги, может получить высокие результаты, когда: 1) инициаторство помогает создать имидж компании и репутацию у покупателей; 2) более ранние контракты с поставщиками сырья, новых технологий, каналов сбыта могут способствовать созданию абсолютных преимуществ по издержкам по сравнению с конкурентами; 3) первые покупатели сохраняют сильную приверженность компании, совершая повторные покупки; 4) стремление установить и использовать первоначальное преимущество и шаги, предпринятые в этом направлении, делают попытки имитации слишком тяжелыми и непривлекательными. Чем больше преимуществ у первопроходца существует, тем более привлекательным становится первым сделать этот шаг.

Однако и ожидание не всегда является конкурентно неудачным подходом. Недостатки для первопроходца (или преимущества для ожидающего) возникают, когда: 1) идти первым значительно дороже, чем следовать за лидером и использовать накопленный эффект кривой опыта лидера; 2) технологические изменения происходят так быстро, что первые инвестиции скоро перестают быть эффективными (это позволяет последователям получить преимущества в использовании продукции следующего поколения или более эффективных технологий); 3) ожидающему значительно проще проникнуть на рынок, так как покупатели не всегда сохраняют верность первопроходцам; 4) трудно приобретенные навыки и созданные ноу-хау лидерами рынка могут быть легко скопированы или даже усовершенствованы идущими сзади. Фактор времени, следовательно, является важной составляющей при принятии решения о том, быть ли агрессивным или осторожным, выполняя определенные шаги.

Ключевые моменты

Выбор одной из пяти конкурентных стратегий — лидерства по издержкам, широкой дифференциации, оптимальных издержек, сфокусированных низких издержек или сфокусированной дифференциации — должен создавать конкурентное преимущество.

Конкурентное преимущество и позиция фирмы на рынке должны быть защищены от копирования конкурентами и являться привлекательными для покупателей.

Стратегия достижения лидерства по издержкам оправдана в следующих случаях:

- производимая в отрасли продукция мало чем отличается друг от друга (различия в товарных марках незначительны);
- большинство покупателей чувствительны к цене и покупают самые дешевые товары;
- существует очень мало способов достичь дифференциации продукции, которая удовлетворила бы покупателей;
- большинство покупателей использует товар одинаково, поэтому требование к нему со стороны покупателей не имеют отличий;
- затраты покупателя на переключение с одного продавца (одной товарной марки) на другого низки (или равны нулю);
- покупателей много и они имеют значительную силу, влияя на уровень цен.

Для того чтобы получить преимущество по издержкам, компания должна быть более опытной, чем конкуренты, в вопросе контроля структуры издержек и их движения и/или найти пути, снижающие затраты во всех звеньях цепочки ценностей. Успех сопутствует тем компаниям, чье конкурентное преимущество основано на постоянном поиске путей экономии по всей цепочке ценностей. Они очень искусны в нахождении путей снижения издержек своего бизнеса.

Стратегии дифференциации создают конкурентное преимущество путем внедрения дополнительных атрибутов и характеристик в продукцию компании (или услуги), которых конкуренты не имеют. То, что фирма может сделать для создания покупательской ценности, составляет основу дифференциации. Успех дифференциации состоит в умении компании снизить затраты покупателя по использованию продукции, более полно соответствовать требованиям покупателей или усиливать моральное удовлетворение покупателя от продукции компании. Устойчивая дифференциация обычно основана на уникальных внутренних навыках и мастерстве компании, к которым конкуренты не могут легко найти доступ. Дифференциация связана также с уникальными физическими характеристиками, которые не могут существовать очень долго, поскольку финансово стабильные конкуренты могут клонировать

их, улучшать или находить товары-субституты для почти любых характеристик с целью привлечь внимание покупателей.

Стратегия оптимальных издержек объединяет стратегические усилия, направленные на снижение затрат, и стратегические действия, связанные с незначительным совершенствованием качества, сервиса, характеристик или внешнего вида изделия. Цель стратегии состоит в предоставлении получателю большей ценности за его деньги; иными словами, приближение к конкурентам в основных моментах, определяющих параметры "качество — обслуживание — характеристики — внешний вид", и победа над ними по затратам на внесение всех необходимых изменений в товар. Успех стратегии оптимальных издержек приходит, если компания обладает уникальным опытом в создании более совершенного товара или услуги с издержками ниже, чем у конкурентов. Главное достоинство компании в этом случае состоит в умении одновременно снижать себестоимость единицы продукции и вносить соответствующие изменения в товар/услугу.

Конкурентное преимущество от фокусирования связано как с достижением низких издержек при обслуживании целевой рыночной ниши, так и с развитием способности предлагать покупателям ниши товар, отличный от продукции конкурентов. Другими словами, фокусирование может быть основано на издержках, а может — и на дифференциации. Эта стратегия хорошо работает, когда:

- требования покупателей (пользователей) к конкретному товару различны;
- не существует других конкурентов, пытающихся специализироваться на этом сегменте;
- у фирмы нет возможности работать на более широком сегменте или рынке в целом;
- сегменты покупателей значительно отличаются друг от друга по размеру, темпам роста, доходности и влиянию пяти сил конкуренции, делающему одни сегменты более привлекательными, чем другие.

Существует большое разнообразие наступательных действий, которые могут сохранить конкурентное преимущество. Эти действия могут быть направлены на сильные или слабые стороны конкурентов, они могут способствовать захвату незанятых пространств или масштабному наступлению на многих фронтах,

носить характер партизанской войны или упреждающих ударов. Мишенью атаки могут служить лидеры, компании, идущие следом за лидером, маленькие или слабые фирмы в отрасли.

Стратегические подходы к обороне позиций компании могут быть следующие: 1) предпринимаемые попытки укрепления существующей позиции компании; 2) постоянное развитие, обновление продукции, чтобы конкуренты "стреляли" по движущейся мишени, что позволяет избегать также морального старения изделий; 3) принуждение конкурентов к отказу даже от попыток начать наступательные действия.

Вертикальная интеграция "вперед" или "назад" имеет стратегический смысл, только если она усиливает конкурентное преимущество компании за счет сокращения издержек или усиления дифференциации. Отказ от вертикальной интеграции, если недостатки (увеличение инвестиций, повышенные риски, более сложное и замедленное обновление технологий, меньшая гибкость при внесении изменений в товар) превосходят достоинства (лучшая координация производственных потоков и передача ноу-хау от звена к звену, специализация в технологии, внутренний контроль над всеми операциями, большая экономия на масштабах, приближение производства к продажам и рынку), вполне возможен, хотя существуют пути достижения преимуществ от вертикальной интеграции, позволяющие избежать ее недостатков.

Важное значение имеет время совершения стратегических шагов.

Первопроходцы обладают стратегическим преимуществом, однако технология развивается так быстро, что бывает дешевле и проще следовать за кем-то, а не быть лидером.

ГЛАВА 6

Приведение маркетинговой стратегии в соответствие со сложившейся ситуацией

Маркетинговая стратегия не является чем-то, к чему можно пренебрежительно относиться сидя за столом переговоров.

Терри Халлер

При разработке конкурентной стратегии основное — это установить связь компании с внешней средой... в конечном итоге наилучшей.
Стратегией для конкретной фирмы является стратегия, отражающая обстоятельства.

Майкл Портер

Вам не дано решать, существовать или не существовать на мировом рынке.
За вас решает рынок.

Алан Гомез, исполнительный директор компании Thomson, S. A.

Задача адаптации стратегии фирмы к сложившейся ситуации является достаточно сложной, так как при этом необходимо взвесить множество внешних и внутренних факторов. Однако в то время, как число различных показателей и переменных, которые необходимо принять во внимание, велико, наиболее важные факторы, влияющие на стратегию фирмы, можно разделить на две большие группы.

- Факторы, характеризующие состояние отрасли и условия конкуренции в ней.
- Факторы, характеризующие конкурентные возможности фирмы, ее рыночную позицию и ее возможности.

При формировании стратегии в первую очередь необходимо учитывать, в какой стадии жизненного цикла находится отрасль (зарождение, быстрый рост, зрелость, спад), структуру отрасли

(раздробленная против концентрированной), сущность и мощь пяти конкурентных сил, масштабы деятельности конкурентов (в частности, осуществляется ли конкурентная борьба на уровне мирового рынка). Оценка положения самой фирмы в наибольшей степени зависит от того: 1) является ли компания лидером в отрасли, напористым претендентом на лидерство (бросающим вызов), постоянно находится на вторых ролях или борется за выживание и 2) от сильных, слабых сторон фирмы, ее возможностей и грозящих ей опасностей (угроз). Но даже указанные факторы могут представить такое великое множество различных комбинаций, что их невозможно все здесь рассмотреть. Однако можно продемонстрировать, что включает в себя приведение стратегии в соответствие с окружающей средой, рассмотрев пять классических вариантов ситуации в отрасли:

1. Конкуренция в новых и быстрорастущих отраслях.
2. Конкуренция в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
3. Конкуренция в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.
4. Конкуренция в раздробленных отраслях.
5. Конкуренция на международных рынках.

и три классических варианта положения фирм:

1. Фирмы — лидеры на рынке.
2. Фирмы, находящиеся на вторых ролях.
3. Слабые или пострадавшие от кризиса компании.

Стратегии для конкуренции в новых отраслях

Новая отрасль — это отрасль, находящаяся в ранней стадии существования, стадии зарождения. Большинство компаний этой отрасли находится в стадии организации, привлечения персонала, строительства или приобретения производственных мощностей, расширения сбытовой сети, привлечения на свою сторону потенциального покупателя. Очень часто такие фирмы сталкиваются с проблемами разработки товара и с технологическими проблемами, которые также должны быть разрешены. Новые отрасли ставят перед разработчиками стратегии фирм особые вопросы.

- В связи с тем, что новый рынок плохо изучен, нельзя четко определить, как он будет функционировать, как быстро он будет расширяться и каких масштабов он достигнет. Недостаток статистической информации не позволяет четко определить тенденции его развития в будущем.
- Большинство ноу-хау, как правило, запатентовано и тщательно охраняется, будучи разработано на фирмах, являющихся пионерами в этой области. Некоторые фирмы накапливают патенты для обеспечения себе конкурентного преимущества.
- Очень часто не существует единого мнения о том, какая из технологий выиграет в конкурентной борьбе и какие товарные характеристики в наибольшей степени подойдут покупателю. Пока рынок не огласит свой окончательный вердикт, большие различия в качестве и характеристиках товара — типичное явление, и каждая фирма стремится заставить рынок признать ее собственный стратегический подход к технологии, разработке товара, маркетингу и распределению продукции; вокруг этого разворачивается конкурентная борьба.
- Барьеры для выхода на рынок относительно низкие даже для компаний новичков. Фирмы, не входящие в данную отрасль, но обладающие устойчивым финансовым положением и ищущие для себя новые возможности, скорее всего присоединятся к отрасли, если перспективы ее развития благоприятны.
- С ростом объемов производства эффект кривой опыта позволяет существенно снизить производственные издержки.
- Фирмы ощущают недостаток информации о своих конкурентах, о том, как быстро продукция находит своего покупателя, какой отклик товар имеет у потребителя. Отсутствуют торговые ассоциации, собирающие и распространяющие информацию.
- Так как все покупатели впервые используют данный товар, задачей маркетинга является убедить потенциального потребителя в необходимости покупки и преодолеть его тревоги в отношении характеристик и возможностей товара, а также обойти на этом пути конкурентов.
- Большинство потребителей предполагают, что первое поколение товара будет быстро модернизироваться, и не спешат с покупкой, пока технология и товар не усовершенствуются.
- Часто у фирм возникают проблемы в связи с поисками надежных поставщиков сырья и материалов (пока последние

не увеличивают поставки, чтобы удовлетворить в полной мере запросы отрасли).

- Большинство компаний, ощущая нехватку денежных средств для поддержания необходимого уровня научных исследований и для того, чтобы пережить несколько трудных лет, пока их продукция не получит признание, заканчивают тем, что сливаются с конкурентами или их приобретают фирмы-аутсайдеры[1], желающие осуществлять инвестиции в растущий рынок.

Двумя наиболее острыми стратегическими вопросами, встающими перед фирмами в зарождающихся отраслях, являются: 1) как осуществлять финансирование на первоначальном этапе; 2) на каких рыночных сегментах работать и какие конкурентные преимущества использовать для завоевания лидирующих позиций. Конкурентные стратегии, ориентированные на низкие издержки либо на дифференциацию, являются обычно наиболее жизнеспособными. Стратегия фокусирования должна использоваться в тех случаях, когда фирма испытывает нехватку денежных средств и когда в данной отрасли слишком много технологических достижений, которые невозможно сразу освоить. Выходом для компаний, испытывающих финансовые затруднения, является создание стратегических союзов или совместных предприятий с другими фирмами для получения необходимого опыта и средств. В связи с тем, что новая отрасль должна устанавливать свои правила игры и входящие в нее фирмы используют разнообразные стратегические подходы, стабильная в финансовом отношении компания, имеющая жизнеспособную мощную стратегию, может определить эти правила и стать признанным лидером отрасли.

Одной из наиболее важных стратегических проблем ведения бизнеса в новой отрасли является то, что постоянно приходится сталкиваться с рисками и оценивать возможности. Чтобы добиться успеха в новой отрасли, компаниям обычно следует придерживаться нескольких рекомендаций.

1. Попытайтесь выиграть первый этап борьбы за лидерство в отрасли, рискуя и используя смелую созидательную стратегию. Широкая или сфокусированная стратегия

---

[1] Фирмы-аутсайдеры — фирмы, не входящие в данную отрасль, не работающие на данном рынке. — *Примеч. научн. ред.*

дифференциации, направленная на достижение превосходства в качестве товара, обычно является наилучшей для достижения начального конкурентного преимущества.

2. Активно поддерживайте совершенствование технологического процесса, улучшение качества продукции и разработку привлекательных для потребителя характеристик товара.

> Стратегический успех в зарождающихся отраслях требует предприимчивости, готовности быть первопроходцем и рисковать, хорошей интуиции в отношении желаний покупателей, быстрой реакции на новые направления развития и разработки адекватной стратегии.

3. Попытайтесь использовать любые преимущества первопроходца, выпуская больше моделей товара, улучшая его внешний вид, используя новые технологии и каналы сбыта, заранее обеспечивая производство сырьем, учитывая эффект кривой обучения.
4. Ищите новые потребительские сегменты и новые способы применения товара, расширяйте географическую сферу деятельности. Сделайте для первых покупателей легким и необременительным в финансовом плане использование продукции отрасли первого поколения.
5. Постепенно переносите основной акцент рекламы с ознакомления потребителей с товаром на создание у них благоприятного впечатления от фирмы и торговой марки.
6. Быстро реагируйте на технологические изменения, появившиеся новые технологии, когда определены пути их дальнейшего развития. Конечно, быть пионером в разработке новой технологии — заслуга, но такая стратегия связана с большим риском, так как несколько новых технологий конкурируют между собой, затраты на научные исследования высоки, а быстрое развитие науки и техники обесценивает ранее осуществленные инвестиции.
7. Используйте снижение цен для привлечения на рынок группы покупателей, чутких к изменению цен.
8. Ожидайте выхода на рынок финансово устойчивых аутсайдеров, использующих агрессивные стратегии. Это возможно в то время, когда предполагаемый риск от инвестиций в отрасль уменьшается. Попытайтесь подготовиться к появлению сильных конкурентов, предвидя:

1) кто из конкурентов, учитывая существующие и будущие барьеры, появится; 2) каких видов стратегий они, вероятнее всего, будут придерживаться.

Сиюминутную выгоду от изначальной победы в борьбе за лидерство благодаря темпам роста и рыночной доле фирме необходимо привести в соответствие с долгосрочной потребностью в создании длительного конкурентного преимущества и неуязвимой позиции на рынке. Рынок могут наводнить недавно вступившие участники, привлеченные его ростом и возможностью получить хорошую прибыль. Агрессивные новички, претендующие на лидерство в отрасли, могут сразу задать тон на рынке, объединяясь с более слабыми конкурентами или приобретая их. Молодые компании на быстро растущих рынках встречаются со стратегическими сложностями в трех областях: 1) в управлении собственным быстрым развитием; 2) в защите от конкурентов, стремящихся воспользоваться их успехом; 3) в обеспечении сильной конкурентной позиции не только на одном рынке или по одному товару. Такие компании могут облегчить себе задачу, тщательно отбирая высококвалифицированных руководителей в совет директоров, привлекая на работу предприимчивых менеджеров, имеющих опыт управления молодыми фирмами на начальных стадиях их становления и развития, концентрируя усилия на обеспечении своего преимущества в области инноваций и, возможно, объединяясь с другими фирмами или приобретая их для упрочения своей ресурсной базы.

Стратегия для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости

Быстрый рост новых отраслей не может длиться вечно. Хотя момент начала перехода в состояние зрелости, замедляющегося роста нельзя точно спрогнозировать, его можно оттянуть на время путем использования технологических достижений, модернизации товара и проведения других мероприятий по поддержанию рыночного спроса. Тем не менее, когда темпы роста снижаются, переход в стадию зрелости обычно приводит к существенным изменениям в конкурентной среде отрасли.

1. *Падение потребительского спроса порождает острую конкуренцию за долю на рынке.* Фирмы, желающие поддерживать существующие темпы роста, начинают искать новые способы переманивания клиентов у своих конкурентов. Приобретают большое распространение ценовая конкуренция, рост рекламы и другие агрессивные методы борьбы.
2. *Потребители становятся более привередливыми и требуют больших выгод при осуществлении повторных покупок.* Когда потребители освоили товар и ознакомились с аналогами конкурентов, им легче оценить различные товарные марки и использовать имеющуюся у них информацию для того, чтобы заставить продавцов сделать условия покупки более выгодными.
3. *Конкуренция часто оказывает большое влияние на издержки и уровень обслуживания.* Поскольку все производители начинают предлагать товар с теми характеристиками, которые предпочитают покупатели, выбор последних будет зависеть в большей степени от того, какой продавец предложит товар по оптимальному для покупателя соотношению цены и уровня обслуживания.
4. *Возникновение серьезных проблем при расширении производственных мощностей.* Снижение темпов роста отрасли означает замедление развития производственных мощностей. Каждая фирма должна отслеживать планы конкурентов по увеличению производственных мощностей и регулировать свои собственные объемы выпуска продукции, чтобы не допустить перепроизводства по отрасли в целом. В условиях медленного роста отрасли ошибка в определении того, насколько следует увеличить производственные мощности в течение короткого отрезка времени, может отрицательно повлиять на прибыли компании в будущем.
5. *Усложнение инновационного процесса и процесса поиска новых способов применения.* Для производителей становится сложнее разрабатывать новые товарные модификации, находить новые способы применения товара и поддерживать заинтересованность потребителей.
6. *Усиление международной конкуренции.* Растущие национальные фирмы начинают поиск возможностей сбыта на зарубежных рынках. Некоторые компании, ищущие пути снижения издержек, переводят свои заводы в страны с

дешевой рабочей силой. Усиленная стандартизация товара и распространение ноу-хау в области технологий снижают входные барьеры и дают возможность предприимчивым иностранным компаниям стать серьезными соперниками на рынках многих стран. Лидерства добиваются те фирмы, которые овладевают самой большой долей на международном рынке и обладают сильными позициями среди конкурентов на большинстве из мировых географических рынков.

7. *Доходность отрасли падает периодически или постоянно.* Замедляющийся рост, возросшая конкуренция, более изощренные покупатели и периодически возникающий избыток производственных мощностей оказывают свое негативное влияние на размер прибыли в отрасли. Самый тяжелый удар испытывают слабые фирмы с низкой производительностью.
8. *Ужесточение конкуренции порождает ряд слияний и поглощений среди бывших конкурентов, оставляет позади (вне отрасли) слабых, а в целом приводит к консолидации отрасли.* Фирмы, работающие неэффективно, и фирмы со слабыми конкурентными стратегиями в состоянии выжить в быстрорастущей отрасли в условиях роста объемов продаж. Но усиливающаяся конкуренция, сопровождающая стадию зрелости, обнаруживает слабость позиций фирм в конкурентной борьбе и вынуждает второстепенных и третьестепенных конкурентов вести борьбу за выживание, где побеждает сильнейший.

По мере того как развивается стадия зрелости и происходят изменения в условиях конкуренции в отрасли, фирмы могут направить свои стратегические усилия на укрепление своих позиций среди конкурентов.

Сокращение параметрического ряда. Огромное разнообразие моделей товаров, их характеристик и возможностей положительно влияет на конкурентоспособность товаров на стадии, когда еще растут запросы потребителей. Но такое разнообразие может стать слишком дорогостоящим, когда усиливается ценовая конкуренция и снижается максимальный уровень прибыли. Производство слишком большого количества подвидов и модификаций товара не дает возможности фирмам достигать экономии за счет длительного производства одного и того же изделия.

Кроме того, цены на медленно реализуемые модификации товаров не всегда могут покрыть реальные производственные затраты. Снятие с производства такой продукции сокращает издержки и позволяет концентрировать усилия на тех товарах, которые дают максимальный уровень прибыли и/или по которым фирма имеет конкурентные преимущества.

В отраслях, находящихся на стадии зрелости, стратегический упор необходимо сделать на меры по повышению эффективности и поддержанию уровня прибыльности: сокращение параметрического ряда продукта, совершенствование производственного процесса, сокращение издержек, интенсификацию усилий по стимулированию продаж, расширение интернационализации и приобретение побежденных конкурентов.

Акцент на модернизацию производственного процесса. Усилия по модернизации производства могут иметь четырехкратную отдачу: более низкие издержки, улучшенный контроль качества, большие возможности по производству разнообразных модификаций продукции и сокращения сроков между разработкой товара и его выводом на рынок. Модернизация производственного процесса может затронуть механизацию высокозатратных видов работ, переоборудование производственных линий с целью повышения производительности труда, создание самоуправляемых рабочих команд, реинжиниринг производственной части создания цепочки ценностей, использование современных технологий (робототехника, компьютеризованный контроль и автоматически управляемые транспортные средства). Японские компании успешно используют модернизацию производственного процесса, чтобы стать производителями высококачественных товаров при низком уровне издержек.

Усиление внимания снижению издержек. Ужесточающаяся конкуренция вынуждает фирмы сокращать издержки на единицу продукции. Такие усилия могут быть направлены на различные сферы деятельности: фирмы могут добиваться более выгодных цен у поставщиков, переключаться на использование дешевых компонентов, более экономично осуществлять разработку продукта, могут ликвидировать малоэффективные и дорогостоящие звенья в цепочке ценностей, увеличивать производственную и сбытовую эффективность и проводить реорганизацию внутрифирменного управления.

Увеличение продаж существующим потребителям. На рынке, находящемся в стадии зрелости, рост за счет переманивания

клиентов у конкурентов не столь привлекателен по сравнению с повышением продаж своим потребителям. Стратегии по увеличению продаж собственным клиентам могут включать в себя подарки от фирмы, поиск новых возможностей применения товаров или предоставление дополнительных услуг. Так, продуктовые магазины увеличили средний объем продаж одному покупателю путем организации пунктов проката видеокассет, использования автоматических банковских счетчиков и т. д.

Приобретение фирм-конкурентов по низкой цене. Иногда складывается ситуация, что можно дешево приобрести потерпевшие крах компании-конкуренты. Приобретение по выгодным ценам фирм может обеспечивать низкие издержки, если оно также обеспечивает возможности увеличения эффективности производства. Кроме того, к компании переходит клиентура приобретенного конкурента. Самыми выгодными приобретениями являются те, которые существенно усиливают конкурентные позиции фирмы-покупателя.

Одной из наиболее серьезных стратегических ошибок, которую фирма может допустить, работая в находящейся в стадии зрелости отрасли, является компромисс между низкими издержками,' дифференциацией и фокусированием, который в конце концов приведет фирму в состояние "застрявшей на полпути" с неопределенной стратегией, средним имиджем, неузнаваемой на рынке товарной маркой, без конкурентных преимуществ и без всякой надежды стать лидером отрасли.

Выход на международные рынки. По мере того как национальный рынок переходит в стадию зрелости, фирмы начинают искать пути выхода на зарубежные рынки, где еще наблюдается растущий спрос на их товар и не столь сильно давление конкурентов. Некоторые производители из развитых промышленных стран находят стратегию интернационализации весьма привлекательной, так как производственное оборудование, которое уже морально устарело на внутреннем рынке, может быть использовано на предприятиях менее развитых иностранных государств (путь, который позволяет снизить издержки при выходе на зарубежный рынок). Такая возможность возникает, когда: 1) иностранные потребители не слишком привередливы и не слишком требовательны к новизне и характеристикам товара; 2) иностранные конкуренты слабее, не представляют большую угрозу и не в состоянии следовать в производстве последнему сло-

ву техники. Стратегия интернационализации приобретает особый смысл, когда имя и репутация фирмы, а также ее товары уже известны на зарубежном рынке. Несмотря на то, что рынок прохладительных напитков США находится в стадии зрелости, Coca-Cola остается развивающейся компанией, увеличивая свои усилия по проникновению на зарубежные рынки, где объемы реализации прохладительных напитков растут быстрыми темпами.

Ошибки при выборе стратегии

Наверное, самой большой ошибкой, которую фирма может совершить при определении своей стратегии в тот период, когда отрасль находится в стадии зрелости, является выбор чего-то среднего между низкими издержками, дифференциацией и фокусированием. Такой стратегический компромисс гарантирует, что в конце концов у фирмы не будет возможности завоевать конкурентное преимущество, базирующееся либо на низких издержках, либо на дифференциации; создать у покупателей благоприятное мнение о фирме; вырваться в группу лидеров отрасли. Другие стратегические ошибки заключаются в жертвовании прочными конкурентными позициями ради сиюминутной прибыли, в слишком медленном реагировании на изменение цен, в задействовании больших мощностей при замедлении темпов роста отрасли, в больших расходах на маркетинговые усилия по увеличению продаж, в невозможности достаточно быстро обеспечить снижение издержек.

Стратегии для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада

Многие фирмы действуют в отрасли, где спрос растет более медленными темпами, чем в среднем в промышленности, а иногда даже наблюдается его падение. Хотя в данной ситуации наиболее очевидными являются стратегия “сбора урожая”, обес-

печивающая получение максимального объема наличных средств за короткий период времени, продажа фирмы или прекращение ее деятельности, компании, прочно стоящие на ногах, все же могут добиться в этих отраслях хороших результатов. Только стагнирующего спроса недостаточно, чтобы сделать отрасль непривлекательной. Продажа фирмы может быть целесообразна, а может быть и нет, прекращение деятельности — это крайняя мера.

Компании, конкурирующие в отраслях, находящихся в стадии медленного роста или спада, должны принять суровую реальность продолжающегося застоя и направить свои усилия на формулировку целей, соответствующих существующим возможностям рынка. Показатели, характеризующие движение наличности и рентабельность инвестиций, более приемлемы, чем абсолютные показатели роста, хотя рост объема продаж и долю рынка необходимо учитывать. Сильные компании в состоянии увеличить объем продаж за счет слабых конкурентов, а уход последних с рынка или их слияние с другими фирмами позволят оставшимся захватить большую долю рынка.

Компании, которые преуспели в стагнирующих отраслях, придерживаются в основном следующих стратегий:

1. *Ориентация на стратегию фокусирования путем выявления, создания и разработки растущих рыночных сегментов.* Рынки в стадии стагнации или падения спроса, как и все другие рынки, состоят из множества сегментов. Часто один или более сегментов растут быстрыми темпами, в то время как отрасль в целом переживает застой. Проницательный предприниматель, который первый сконцентрирует свое внимание на самом выгодном сегменте, не только избежит спада в продажах и доходах, но и достигнет конкурентных преимуществ на целевом сегменте.
2. *Ориентация на дифференциацию на основе улучшения качества и инноваций.* Улучшенное качество или товарные новшества могут оживить спрос путем создания новых растущих сегментов или путем завоевания большего доверия у покупателей. Удачное новшество открывает путь для неценовой конкуренции. Дифференциация, базирующаяся на успешной инновации, дает еще одно преимущество: другим фирмам в течение определенного периода будет сложно и дорого самим разработать это нововведение.
3. *Работать усердно и без перебоев, чтобы снизить уровень издержек.* Когда рост объема продаж не приводит к росту

доходов, компания может увеличить размер своей прибыли и доход от капиталовложений путем постоянного сокращения текущих расходов и увеличения производительности. Фирмы могут достичь сокращения уровня издержек за счет: 1) отказа от функций и видов деятельности, которые могут быть выполнены другими фирмами с меньшими затратами; 2) планирования внутренних процессов; 3) консолидации неиспользованных производственных мощностей; 4) использования большего количества сбытовых каналов для достижения объема продаж, необходимого для снижения уровня издержек; 5) отказа от мелких и дорогостоящих сбытовых точек; 6) выделения из цепочки ценностей прибыльных видов деятельности.

Достижение конкурентного преимущества в отрасли, находящейся в состоянии стагнации или спада, обычно требует использования одной из трех стратегий: фокусирование на растущих рыночных сегментах в отрасли; дифференциация на основе улучшения качества и инноваций или обеспечение наименьших издержек по сравнению с другими фирмами отрасли.

Эти стратегии не являются взаимоисключающими. Вывод на рынок модернизированного товара может создать быстро растущий рыночный сегмент. Аналогично увеличение производительности позволит снизить цены, что вызовет рост сегмента, который составляют потребители, чуткие к изменению цен. Следует принять во внимание, что все вышеперечисленные стратегии являются производными общих конкурентных стратегий и приспособлены к сложным внешним условиям отрасли.

Наиболее привлекательными отраслями, находящимися в стадии спада, являются те, где объем продаж сокращается медленными темпами: там всегда существуют встроенный спрос и прибыльные ниши. Наиболее типичными стратегическими ошибками фирм, работающих на стагнирующих и сокращающихся рынках, являются следующие: 1) вовлеченность в изнуряющую и убыточную конкурентную борьбу; 2) слишком быстрое изъятие из оборота достаточной части наличности, что в конечном счете приводит к краху компании; 3) слишком оптимистичное отношение к ситуации и пассивное ожидание того, что дела пойдут на поправку.

Иллюстрация 6.1 показывает, какой путь избрала компания Yamaha для прекращения падения спроса на рынке музыкальных инструментов (фортепиано).

Иллюстрация 6.1

СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ YAMAHA В ОТРАСЛИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ МУЗЫКАЛЬНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

На протяжении ряда лет спрос на фортепиано падал — в середине 1980-х гг. на 10% ежегодно. Современные родители не уделяют занятиям своих детей музыкой того внимания, которое уделяли их собственные родители. Чтобы оживить производство этих музыкальных инструментов, компания Yamaha провела маркетинговое исследование с целью выяснить, какое применение находит фортепиано в тех семьях, которые уже приобрели инструмент. Исследование показало, что подавляющее большинство инструментов (около 40 млн) в Америке, Европе и Японии очень редко используется. В большинстве случаев та причина, ради которой они были куплены, перестала быть актуальной. Дети либо прекратили свои занятия музыкой, либо выросли и уехали из дома своих родителей; взрослые члены семей играют на фортепиано крайне редко, а то и вообще не играют, и только небольшой процент составляют те, кто действительно продолжает использовать этот музыкальный инструмент по назначению. Большинство инструментов служит в качестве роскошной мебели и находится в хорошем состоянии, несмотря на то, что их регулярно не настраивают. Исследование также показало, что в основном доходы владельцев этих инструментов превышают средний уровень.

Разработчики стратегии компании Yamaha увидели в бездействующих фортепиано новые потенциальные возможности для фирмы. В соответствии с новой стратегией на рынке было предложено новое приспособление, которое превращало фортепиано в старомодные автоматические фортепиано, способные воспроизводить огромное количество мелодий, записанных на 3,5-дюймовом флоппи-диске (на таком же, как и для компьютера). Цена такого приспособления составляла 2500 долл. США за штуку. Одновременно Yamaha представила на рынок дисклавир, модель звукового пианино, которое не только воспроизводило, но и записывало мелодии длительностью до 90 минут; розничная цена на дисклавир составила 8000 долл. США. В конце 1988 г. Yamaha предложила 30 дисков с разными записями по цене 29,95 долл. за штуку и планировала увеличивать их количество. Yamaha была уверена, что эти высокотехничные разработки обладают большим потенциалом для увеличения спроса.

Стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях

Некоторые отрасли состоят из сотен и даже тысяч мелких и средних фирм, большинство которых составляют частные компании, и ни одна из них не играет существенной роли в общем объеме

продаж отрасли. Главной отличительной чертой раздробленной отрасли является отсутствие лидеров, обладающих огромной долей на рынке и признанных покупателями. Примерами таких отраслей могут служить книгоиздание, танкерные перевозки нефти, ремонт автомобилей, рестораны и кафе быстрого обслуживания, бухгалтерские услуги на частных фирмах, пошив женской одежды, изготовление картонных коробок, гостиницы и мотели, производство мебели, упаковка пищевых товаров и т. д.

Любой из следующих факторов может служить объяснением того, почему на этих рынках так много производителей.

- Низкие входные барьеры позволяют мелким фирмам войти в отрасль быстро и без серьезных финансовых трудностей.
- Отсутствие экономии на масштабах производства позволяет мелким фирмам конкурировать с крупными при одинаковом уровне издержек.
- Покупателям требуются относительно небольшие количества товаров, ориентированных на их запросы (с точки зрения организации бизнеса, предназначения товара, рекламы). Поскольку спрос на какой-либо конкретный вид товара невелик, объем продаж не может поддерживать производство, продвижение товара на рынок или его сбыт на уровне, необходимом для крупных фирм.
- Рынок использования товара/услуги ограничен географически (химическая чистка, строительство жилых домов, медицинские услуги, ремонт автомобилей), поэтому местные производители имеют конкурентные преимущества, так как они лучше знают вкусы потребителей и особенности своего рынка.
- Спрос на рынке настолько велик и разнообразен, что требуется огромное количество фирм, чтобы удовлетворить запросы потребителей (рестораны, энергетика, пошив одежды).
- Высокие транспортные издержки ограничивают экономически разумный радиус действия фирмы (производство бетонных блоков, мобильных жилых домов, молока, гравия).
- Местные правила и обычаи отличают одну географическую зону от другой.
- Отрасль является еще настолько новой, что ни одна из фирм не имеет достаточно опыта и ресурсов для завоевания крупной доли на рынке.

В некоторых раздробленных отраслях компании объединяются по мере развития. Жесткая конкуренция, которая сопровож-

дает медленный рост, ослабляет слабые и неэффективные фирмы и упрочивает позиции крупных и более влиятельных фирм. Некоторые отрасли так и остаются представленными огромным числом мелких фирм, так как такая ситуация для них традиционна. Другие же остаются раздробленными, так как существующие фирмы не обладают достаточными ресурсами или научным потенциалом, чтобы придерживаться стратегии, ведущей к консолидации.

> В раздробленных отраслях конкуренты обычно имеют стратегическую свободу: 1) осуществлять широкую конкуренцию или фокусироваться; 2) создавать конкурентные преимущества на базе низких издержек или на базе дифференциации.

Конкурентная борьба в раздробленных отраслях может варьироваться в пределах от умеренно сильной до ожесточенной. Низкие входные барьеры превращают угрозу появления новых конкурентов в постоянно действующий фактор. Конкуренция со стороны товаров-субститутов может играть значительную роль, а может и не иметь значения. Сравнительно небольшие размеры фирм в раздробленных отраслях ставят их в невыгодное положение при переговорах с поставщиками и покупателями, имеющими сильные позиции, хотя иногда мелкие компании могут объединяться, чтобы использовать совместные усилия для достижения в процессе переговоров с поставщиками и покупателями более выгодных условий для своих фирм. В таких условиях максимум, что может ожидать компания, это добиться признания у покупателей и развиваться чуть быстрее, чем отрасль в среднем. Конкурентные стратегии, основанные на низких издержках или товарной дифференциации, жизнеспособны в том случае, если товар не является в высшей степени стандартизированным. Фокусирование на четко определенной рыночной нише или сегменте обычно предоставляет больше потенциальных конкурентных возможностей, чем ориентация на рынок в целом. Возможные варианты конкурентных стратегий, подходящих для раздробленных отраслей, включают:

- *Создание и эксплуатация типовых условий.* Этот стратегический подход часто используется фирмами в том случае, если они осуществляют свою деятельность в различных географических районах (например, ресторанный бизнес или розничная торговля). Он включает в себя строительство типовых

удобно расположенных помещений с минимальными затратами, а затем доведение до совершенства процесса функционирования этих точек для достижения наивысшей эффективности. Такие компании, как McDonald's, Home Depot и 7-Eleven, довели эту стратегию до совершенства, получая каждая в своей области большие прибыли.

- *Обеспечение низких издержек.* Когда сильна ценовая конкуренция и уровень прибыли испытывает постоянное давление, фирмам целесообразно уделять большее внимание видам деятельности, не являющимся второстепенными и требующим низких накладных расходов, высокопроизводительной (дешевой) рабочей силы, небольших капитальных затрат и обеспечивающим эффективное функционирование компании в целом.
- *Увеличение выгод для потребителя путем интеграции.* Интеграция вперед или назад может предоставить возможность снизить издержки или увеличить выгоду от товара, получаемую потребителями. В качестве примеров можно рассмотреть сборку узлов перед отгрузкой потребителям, обеспечение технической помощи, открытие региональных центров по сбыту.
- *Специализация на виде товара.* Когда в раздробленной отрасли выпускается большое разнообразие моделей товаров и предлагается много видов услуг, очень эффективной может быть стратегия, ориентирующаяся на один вид товара/услуги. Некоторые компании, производящие мебель, специализируются на выпуске только одного вида продукции, например, кроватей, отделанных латунью, плетеной мебели, садовой мебели, мебели в стиле "ранняя Америка". Мастерские по ремонту автомобилей специализируются на ремонте трансмиссий, кузова и т. д.
- *Специализация на типе потребителя.* Фирма может выстоять в условиях растущей конкуренции в отрасли, состоящей из огромного числа мелких фирм, если она сконцентрирует свое внимание на обслуживании тех потребителей, которые: 1) не борются за предоставление скидок, так как понимают, что их сумма невелика или объем покупок несуществен; 2) менее чутки к изменению цен; 3) заинтересованы в уникальных свойствах товара, ориентированных на потребителя товаров/услуг или других "дополнениях".
- *Фокусирование на ограниченных географических районах.* Даже если фирме в условиях раздробленности отрасли не удастся

завоевать значительную долю рынка, она все же может достичь больших результатов, сосредоточив усилия на одном регионе. Концентрация и максимальное использование ресурсов на ограниченной территории может способствовать более высокой эффективности производства, уменьшению срока доставки товара потребителю, обеспечить узнаваемость торговой марки, насыщенность рекламой и позволит избежать при этом перерасходования средств, что неизбежно при функционировании на большей географической территории. Супермаркеты, банки и магазины спорттоваров успешно функционируют в ограниченном географическом районе, имея там множество филиалов.

В условиях раздробленности отрасли у фирм есть свобода стратегического выбора: преследовать ограниченные или широкие маркетинговые цели, использовать конкурентные преимущества низких издержек или дифференциации. Многие стратегические подходы могут быть использованы одновременно.

Стратегии для конкуренции на международных рынках

Основными причинами выхода фирм на мировой рынок являются: *желание освоить новые рынки, получить доступ к месторождениям* природных ресурсов других стран или необходимость достижения более низких издержек. В любом из перечисленных случаев стратегия выхода на мировой рынок должна четко соответствовать сложившейся ситуации. Особое внимание следует уделить тому, насколько вкусы и предпочтения потребителей, сбытовые каналы, перспективы роста, движущие силы и давление конкурентов на мировом рынке отличаются от условий национального. Кроме того, к основным отличиям рынка одной страны от другой следует добавить четыре характерные особенности международных операций: разный уровень производственных из-

> Конкуренция на международных рынках выдвигает более жесткие требования к разработке стратегий, чем на национальных рынках.

держек, колебание валютных курсов, особенности торговой политики национальных правительств, характер международной конкуренции.

Различия в уровне производственных издержек в разных странах. Различный уровень оплаты труда, производительности труда, инфляции, налоговых ставок, затрат на электроэнергию, различия в государственном регулировании — все это порождает различия в величине производственных издержек в разных странах. В некоторых странах уровень производственных издержек достаточно низок, что достигается за счет дешевой рабочей силы, законодательства, способствующего развитию производства или уникальных природных ресурсов. В подобной ситуации в этих странах размещается много иностранных предприятий, а большая часть произведенной продукции вывозится за рубеж. Компании, имеющие свои филиалы в странах с низким уровнем производственных издержек или сотрудничающие с производителями таких стран, обычно имеют конкурентные преимущества над теми, кто такой возможностью не обладает. Конкурентная выгода от размещения производств в странах с низкими издержками производства особенно очевидна в государствах с дешевой рабочей силой, таких, как Тайвань, Южная Корея, Мексика, Бразилия и другие, ставшие промышленными "драконами" в производстве трудоемких товаров.

Колебания обменных курсов. Колебания обменных курсов усложняют для отдельных стран использование преимуществ низкого уровня производственных издержек. Обменные курсы могут изменяться на 20—40% ежегодно. Эти колебания могут в корне уничтожить преимущество низких издержек или превратить страну с высокими издержками в страну, где станет выгодно размещать производство. Устойчивые позиции доллара США делают более выгодным для американских компаний размещение своих филиалов за границей, а девальвирующий доллар может ликвидировать большинство преимуществ, которое дает размещение их производств за рубежом, и даже подтолкнуть иностранные компании к размещению заводов в США.

Торговая политика национальных правительств разных стран. Национальные правительства принимают разного рода меры для регулирования международной торговли и деятельности иностранных фирм на рынке своих стран. Правительства разных

стран могут вводить импортные тарифы и квоты, устанавливать местные требования к товарам, произведенным иностранными компаниями внутри этих стран, регулировать цены на импортные товары. Кроме того, иностранные фирмы могут столкнуться с огромным количеством правил, касающихся технических стандартов, сертификации товаров, предварительного одобрения требующих значительных капитальных затрат проектов, регулирующих вывоз капитала из страны, определяющих минимальное (в отдельных случаях максимальное) участие граждан страны в правах собственности на иностранные компании, расположенные на ее территории.

Некоторые правительства предоставляют льготные кредиты и субсидии национальным компаниям, поддерживая их в конкурентной борьбе с иностранными производителями. Другие же правительства, заинтересованные в строительстве новых предприятий, в создании новых рабочих мест, предлагают субсидии иностранным компаниям, обеспечивают им более легкий выход на рынок и предоставляют техническую помощь.

Сравнение многонациональной или глобальной конкуренций

Формы международной конкуренции в разных отраслях существенно различаются. На одном конце спектра форм конкуренции находится форма, которую можно назвать многонациональной, так как в этом случае конкуренция в каждой стране по сути дела протекает независимо от конкуренции в других странах. Например, банковские услуги предоставляются и во Франции, и в Бразилии, и в Японии, но условия конкуренции в банковской сфере в этих странах различны. Более того, репутация, круг клиентов и конкурентная позиция банка в одной стране не влияют (или почти не влияют) на успех его действий в других странах. В отраслях, где преобладает многонациональная конкуренция, действие эффективной

> Многонациональная конкуренция имеет место тогда, когда конкуренция на одном национальном рынке не зависит от конкуренции на другом национальном рынке — не существует мирового рынка, а есть набор самостоятельных национальных рынков.

стратегии фирмы и достигнутых с ее помощью конкурентных преимуществ на одном рынке ограничивается пределами именно этого рынка и не распространяется на другие страны, где выступает данная фирма. При многонациональной конкуренции нельзя говорить о международном рынке, речь идет только о наборе самостоятельных национальных рынков. В число отраслей, где конкуренция имеет такую форму, входят многие типы розничной торговли, производство пива, продуктов питания (кофе, хлебные изделия, замороженные продукты, консервы), страхование жизни, производство простых металлоизделий, пошив одежды.

Глобальная конкуренция имеет место тогда, когда конкурентные условия на разных национальных рынках тесно связаны между собой, что позволяет создать действительно мировой рынок, и когда фирмы-лидеры конкурируют между собой в разных странах.

На противоположном конце спектра — глобальная конкуренция, при которой цены и конкурентные условия разных рынков тесно связаны между собой и термин "мировой", или "глобальный", рынок действительно имеет смысл. В глобальных отраслях конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на (и подвергается влиянию от) ее позиции в других странах. Компании-конкуренты борются друг с другом на рынках различных стран, но наибольшей остроты эта борьба достигает на тех рынках, где объемы продаж велики и присутствие на которых стратегически важно для обеспечения сильной позиции в глобальной отрасли. В условиях глобальной конкуренции конкурентное преимущество фирмы обеспечивается ее деятельностью на всех рынках. Конкурентные преимущества, которые фирма получила, действуя на своем национальном рынке, дополняются теми преимуществами, которые появляются при проведении международных операций (наличие заводов в странах с дешевой рабочей силой, способность удовлетворять спрос потребителей за счет собственных международных операций, а также репутация фирмы, которая распространяется за пределы одной страны). Сила позиций фирмы в условиях глобальной конкуренции прямо пропорциональна тому набору конкурентных преимуществ, которые она имеет в своей стране. Глобальная конкуренция существует в таких отраслях, как выпуск гражданских самолетов, телевизоров,

автомобилей, часов, копировальной аппаратуры, телекоммуникационного оборудования, шин.

В отрасли могут быть сегменты, характеризующиеся глобальной конкуренцией, одновременно с чисто национальными сегментами, где конкурентная борьба осуществляется в рамках одной страны. Например, в гостиничном деле сегмент, который составляют недорогие гостиницы, характеризуется конкуренцией только в пределах каждой страны, так как в основном они обслуживают жителей данной страны. На сегменте, который составляют гостиницы для деловых встреч и роскошные гостиницы, конкуренция имеет глобальный характер. Такие компании, как Nikki, Marriott, Sheraton, Hilton, владеют сетью гостиниц во многих странах и используют распространенную по всему миру систему бронирования, придерживаются общего уровня качества и стандартов обслуживания для обеспечения комфорта останавливающихся в этих гостиницах клиентов: бизнесменов и состоятельных туристов.

> В ходе многонациональной конкуренции фирмы борются за лидерство на национальном рынке. В глобальных отраслях фирмы борются за мировое господство.

В отрасли производства смазочных материалов сегмент судовых двигателей характеризуется глобальной конкуренцией, так как суда курсируют из порта в порт и для их обслуживания, где бы они ни находились, требуются одни и те же смазочные средства. Репутация фирмы в этом случае имеет колоссальное значение, и те, кто преуспел на этом сегменте, например, Exxon, British Petroleum и Shell, действуют во всем мире. А в отрасли по производству автомобильных моторных масел преобладает многонациональная конкуренция. Это объясняется тем, что в разных странах различные климатические условия и правила движения, велики затраты на транспортировку, каналы розничной торговли существенно отличаются, экономия на масштабах производства для данной продукции весьма ограничена.

Такие национальные фирмы, как Quaker State и Pennzoil в США и Castrol в Великобритании, могут быть лидерами на национальных рынках, не участвуя в глобальной конкуренции.

На основе приведенных соображений и с учетом культурных и политических различий стран вырабатывается оптимальная стратегия для фирмы, действующей на мировом рынке.

Виды международных стратегий

Существует шесть стратегических возможностей деятельности фирмы на мировом рынке. Она может:

1. Передавать иностранным фирмам право на использование ее собственных технологий или на производство и распространение ее продукции (в этом случае доходы от международной деятельности равны размеру получаемых по соглашению роялти).
2. Укреплять национальное производство (в одной стране) и вывозить товары на зарубежные рынки, используя как собственные сбытовые каналы, так и контролируемые иностранными компаниями каналы.
3. Следовать многонациональной стратегии, для чего разработать особую стратегию для каждой страны, где фирма осуществляет свою деятельность, чтобы она отвечала вкусам потребителей и конкурентным условиям этих стран. Стратегические шаги в одной стране не зависят от действий фирмы в другой стране; согласование между собой стратегий компании на разных рынках имеет второстепенное значение по сравнению с необходимостью приспособить стратегию к условиям конкретной страны.
4. Следовать глобальной стратегии низких издержек, когда фирма стремится обеспечить низкозатратное производство на большинстве или на всех стратегически важных рынках мира. Компания направляет свои усилия на то, чтобы ее уровень издержек был более низок, чем у конкурентов в рамках мирового рынка.
5. Следовать глобальной стратегии дифференциации, при которой фирма дифференцирует свой товар по одним и тем же характеристикам в разных странах для создания постоянного имиджа фирмы в мировом масштабе и для завоевания прочных конкурентных позиций. Стратегические шаги фирмы координируются во всех странах для достижения однотипной дифференциации в мировом масштабе.
6. Следовать глобальной стратегии фокусирования, когда целью стратегии фирмы является обслуживание идентичных ниш на каждом стратегически важном национальном

рынке. Стратегические действия компании скоординированы в рамках мирового рынка для достижения постоянного конкурентного преимущества на целевых нишах на основе низких издержек или дифференциации.

Продажа лицензий имеет смысл в том случае, когда фирма, обладающая ценными технологическими ноу-хау или патентами на уникальную продукцию, не имеет организационных структур на зарубежных рынках и ресурсов для самостоятельного выхода на рынок. Предоставляя иностранным фирмам права на использование технологий или патентов, компания по крайней мере имеет возможность получать доход за счет роялти.

Использование заводов внутри страны в качестве производственной базы для экспорта товара на иностранные рынки является прекрасной первоначальной стратегией для достижения роста продаж на мировом рынке. Это минимизирует и риск, и потребность в финансовых ресурсах, а также является безопасным способом зондирования международного рынка. Придерживаясь стратегии экспорта, производитель может ограничить свою вовлеченность в деятельность на чужом рынке, заключая соглашения с зарубежными оптовыми фирмами, специализирующимися на импорте, и передавая им функции по обеспечению сбыта и маркетингу в своих странах и регионах мира. Если становится более выгодным установить контроль над этими операциями, фирма может организовать свои сбытовые сети на некоторых или всех целевых иностранных рынках. Другими словами, за счет расположения производств в своей стране и разумной экспортной стратегии фирмы снижают до минимума свои прямые инвестиции в иностранные государства. Такие стратегии получили большое распространение среди корейских и итальянских компаний: товар разрабатывается и производится на территории этих стран, и только сбытовая деятельность осуществляется за границей.

Можно ли придерживаться такой стратегии в течение длительного времени? Ответ зависит от того, насколько производство конкурентоспособно в отношении затрат. В некоторых отраслях фирмы получают дополнительную экономию на масштабах производства и за счет накопления производственного опыта, используя преимущества централизованного размещения выпуска продукции на одном или нескольких заводах-гигантах, чьи возможности по выпуску продукции намного превышают по-

требность в ней на любом национальном рынке. Очевидно, чтобы достичь экономии, компании должны экспортировать свою продукцию в другие страны. Тем не менее эта стратегия не всегда является результативной: если производственные издержки в своей стране гораздо выше, чем в других странах, где разместили свои заводы конкуренты, компания вероятнее всего будет нести убытки.

Плюсы и минусы многонациональной стратегии по сравнению с глобальной стратегией сформулировать несколько сложнее.

Многонациональная или глобальная стратегия?

Необходимость в многонациональной стратегии возникает из-за порою существенных различий в культурных, экономических, политических и конкурентных условиях, сложившихся в разных странах. Чем более разнообразны условия национальных рынков, тем более предпочтительна многонациональная стратегия, при которой компания приспосабливает стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В таких случаях общая международная стратегия компании представляет собой совокупность стратегий по странам.

> Многонациональная стратегия приемлема для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция; глобальная же стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.

В то время как многонациональная стратегия лучше подходит для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция, глобальные стратегии предпочтительнее для отраслей, конкурирующих на мировом уровне. Глобальная стратегия фирмы одинакова для всех стран. Хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, основной конкурентный подход (низкие затраты, дифференциация или фокусирование) остается неизменным для всех стран, где работает фирма. Более того, глобальная стратегия включает: 1) интегрирование и координацию стратегий компаний во всем мире; 2) осуществление продаж в большинстве или во всех странах, где имеется значительный покупательский спрос. Табл. 6.1 представляет сравнение по пунктам многонациональной и глобальной стратегий. Компа-

нии сталкиваются с вопросом, какую из стратегий предпочесть, когда вступают в конкурентную борьбу на мировом рынке.

Таблица 6.1. **Различия между многонациональной и глобальной стратегиями**

Сферы стратегии	Многонациональная стратегия	Глобальная стратегия
	Избранные целевые страны и районы торговли.	Правительство стран, которые являются важнейшими рынками сбыта продукции, по крайней мере, Северо-Американские страны, страны Европейского Сообщества, страны Тихоокеанского кольца (Австралия, Япония, Южная Корея и Южно-Азиатские страны).
Стратегия бизнеса	Разработка стратегий, соответствующих условиям каждой страны, небольшая координация по строкам или полное ее отсутствие.	Аналогичная базовая стратегия по всему миру; небольшое отклонение по странам при необходимости.
Стратегия по продукции	Продукция приспособлена к местному спросу.	В высшей степени стандартизированная продукция, продаваемая во всем мире.
Производственная стратегия	Заводы, размещенные в разных странах.	Заводы размещены по принципу максимального конкурентного преимущества (в странах с низкими затратами, близко к основным рынкам, географически распределены для минимизации транспортных расходов или используются несколько крупных заводов для максимизации экономии на масштабах производства — что предпочтительнее).
Источники сырья и компонентов	Предпочтение отдается местным поставщикам (наличие возможностей, отвечающие потребностям местного потребителя, правительство страны размещения производства может требовать частичного использования местных ресурсов).	Выгодные поставщики из любого рынка мира.

Маркетинг и сбыт	Адаптированное к обычаям и культуре каждой страны, где фирма осуществляет свою деятельность.	В значительной степени скоординированы в мировом масштабе. При необходимости осуществляется некоторая адаптация к условиям страны, где фирма осуществляет свою деятельность.
Организационная структура компании	Образование дочерних компаний для проведения операций в каждой конкретной стране. Каждая дочерняя компания обладает большей или меньшей автономной для осуществления деятельности в соответствии с условиями конкретного рынка.	Все основные стратегические решения принимаются в тесной координации с налоговой компанией. Глобальная организационная структура используется для унификации операций, осуществляемых в каждой стране.

Сильной стороной многонациональной стратегии является то, что она соответствует местным условиям страны. Такая стратегия необходима, когда существуют серьезные национальные различия в потребностях покупателей и их привычках (иллюстрация 6.2); когда покупателям в данной стране необходима исключительно специфическая продукция, когда спрос на продукцию существует на сравнительно небольшом количестве национальных рынков, когда национальные правительства вводят требования о необходимости соответствия товаров, продаваемых на местом рынке, жестким техническим условиям или производственным стандартам и когда торговые ограничения национального правительства так диверсифицированы и сложны, что мешают разработке единого скоординированного подхода для деятельности в разных странах. Тем не менее многонациональная стратегия имеет и свои недостатки: она не подразумевает тесную стратегическую координацию по странам и недостаточно увязана с конкурентными преимуществами. Основной целью данной стратегии является соответствие местным условиям страны, а не обеспечение компании конкурентного преимущества над другими фирмами в мировом масштабе или над национальными компаниями конкретной страны. Глобальная стратегия, более единообразная в различных странах, позволяет фирме концентрироваться на обеспечении конкурентного преимущества как над международными, так и над внутренними

конкурентами. Если различия между странами невелики и могут быть учтены при разработке глобальной стратегии, то она является предпочтительной, так как дает возможность объединить усилия фирмы по обеспечению конкурентного преимущества на мировом рынке за счет низких издержек или дифференциации.

Иллюстрация 6.2

МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ NESTLÉ

Nestlé — самая крупная в мире компания по производству продуктов питания с годовым доходом 33 млрд долл., завоевавшая рынок всех континентов и имеющая свои предприятия более чем в 60 странах. Лидирует в ряду продуктов питания, производимых Nestle, кофе. Кофе продается на сумму более 5 млрд долл. и приносит прибыль примерно 600 млн долл. в год.

Nestlé — самый большой в мире производитель кофе. Компания также является мировым лидером в производстве минеральной воды (Perrier), консервированного молока, замороженных продуктов, конфет и детского питания.

В 1992 г. торговая марка компании Nescafé была самой известной на рынке растворимого кофе во всех странах и только в США компания уступила свои позиции торговой марке Maxwell House. Nestlé производит 200 сортов растворимого кофе, начиная со светлых для рынка США и кончая темным (эспрессо) для Латинской Америки.

Для того чтобы постоянно поддерживать полное соответствие производимого кофе типам потребителей в различных странах (или отдельных регионах внутри страны), в компании работают 4 специализированные исследовательские лаборатории с общим годовым бюджетом 50 млн долл., которые проводят исследования и создают принципиально новые сорта кофе, отличающиеся ароматом, цветом и вкусом. Стратегия компании состоит в том, чтобы предлагаемые на конкретный рынок сорта кофе полностью соответствовали вкусам и предпочтениям любителей кофе в этой стране. Кроме этого, компания предлагает новые сорта кофе и осваивает новые сегменты там, где появляются возможности, а также изменяет сорта кофе, когда необходимо быстро отреагировать на изменение вкусов и привычек потребителей.

Хотя объем продаж растворимого кофе сокращается во всем мире из-за нового стиля — автоматического приготовления натурального кофе, в двух странах, где традиционно предпочтение отдавалось чаю (Англии и Японии), продажи растворимого кофе возрастают. В Англии Nescafé занимает сильные позиции среди любителей растворимого кофе. В Японии торговая марка Nescafé рассматривалась как престижный товар, и компания Nestlé разработала сорт кофе специально для Японии, предложив оригинальную упаковку, удобную для подарков. В 1993 г. Nestlé начала продвигать растворимый кофе Nescafé и кофе со сливками в крупные города Китая.

Источник: Shawn Tully. Nestlé shows how to gobble markets". Fortune. January 16, 1989. P. 74—78; Nestlé: A. Giant in a Hurry. Business Week. March 22, 1993. P. 50—54.

Глобальная стратегия и конкурентное преимущество

В глобальной стратегии существуют два метода, с помощью которых фирма может добиться конкурентного преимущества или компенсировать различные невыгодные условия в своей стране. Первый метод базируется на способности фирмы, действующей на мировом рынке, осуществлять свою деятельность (научные исследования и разработки, производство комплектующих, сборку, создание центров распределения и центров по обслуживанию потребителей, продаже и маркетингу и т. д.) в разных странах таким образом, чтобы снижать затраты или усиливать товарную дифференциацию. Второй метод ориентирован на способность фирмы координировать деятельность разбросанных по миру филиалов так, как не сможет сделать ни одна фирма, действующая только на внутреннем рынке.

> Глобальная стратегия дает возможность фирме получить существенное конкурентное преимущество, размещая свою деятельность в наиболее привлекательных странах и координируя свои стратегические действия во всем мире. Фирмы, действующие только на рынке своей страны, лишены таких возможностей.

Размещение хозяйственности деятельности. Используя размещение для достижения конкурентного преимущества, глобальная фирма должна учитывать два момента: 1) концентрировать ли осуществляемую деятельность в одной или двух странах или рассредоточить ее по разным странам; 2) в каких странах размещать ту или иную деятельность. Хозяйственные подразделения обычно размещаются в одном или двух местах в том случае, если это дает существенную экономию на масштабах производства, если для осуществления наилучшей координации предпочтительнее размещение взаимосвязанных видов деятельности в одном месте или если за счет сосредоточения деятельности в одном месте значительно снижаются издержки производства в результате накопления производственного опыта. В некоторых отраслях экономия на масштабах при производстве комплектующих и сборке настолько велика, что компания создает один крупный завод, продукцию которого поставляет на мировой рынок. Там, где существующая практика "материалы — точно в срок" приводит к существенному снижению издержек и/или где сборочные предприятия имеют длительные договорные отноше-

ния с основными поставщиками, заводы по выпуску комплектующих изделий могут группироваться вокруг сборочных предприятий.

Рассредоточение хозяйственной деятельности является более выгодным, чем ее концентрация по нескольким причинам. Деятельность, связанная с обслуживанием покупателя, такая, как распределение продукции среди дилеров, продажа и реклама, а также послепродажное обслуживание обычно должны осуществляться в непосредственной близости к потребителю. Это означает необходимость обеспечения физической возможности осуществлять подобную деятельность на рынках всех стран, где глобальная фирма имеет много клиентов (кроме тех случаев, когда есть возможность быстрого обслуживания потребителей в сопредельных странах из близко расположенного центра). Например, фирмы, которые занимаются производством оборудования для бурения нефтяных скважин и добычи угля, осуществляют свою деятельность во многих странах, обеспечивая потребности клиентов в быстром ремонте оборудования и технической помощи. Крупные международные финансовые компании имеют многочисленные зарубежные филиалы для обслуживания зарубежных операций транснациональных корпораций, являющихся их клиентами. Компании, которые активно осуществляют рассредоточение своей деятельности, ориентированной на потребителя, могут получить значительное преимущество на мировых рынках над своими конкурентами, осуществляющими централизацию подобной же деятельности, за счет обслуживания клиентов. Это как раз и является одним из факторов, определяющих успех большой шестерки аудиторских фирм по сравнению с другими фирмами (фирмами второго круга). Рассредоточение деятельности также создает конкурентное преимущество в тех случаях, когда высокие транспортные расходы, отсутствие экономии на масштабах производства и торговые барьеры делают проведение операций из одного центра слишком невыгодным. Многие компании часто осуществляют рассредоточение деятельности, чтобы застраховаться от колебаний курсов обмена валют, перерывов в поставках (связанных с забастовками, техническими неполадками и задержками транспорта) и неблагоприятных политических событий. Такой риск будет наиболее вероятным в случае концентрации деятельности.

Классической причиной для размещения производства в одной стране являются более низкие производственные затраты. Хотя глобальные фирмы имеют весомые аргументы в пользу рассредоточения деятельности, ориентированной на покупателя, по нескольким странам, такие операции, как поставка материалов, изготовление комплектующих изделий, сборка готовой продукции, технологические исследования и разработка новых продуктов, часто могут быть оторваны от места реализации и осуществляться там, где это дешевле. Компоненты могут производиться в Мексике, технические исследования могут проводиться во Франкфурте, разработка новой продукции и ее испытание — на атолле Фениксе, а заводы по сборке располагаться в Испании, Бразилии, на Тайване или в Южной Каролине. Необходимые средства могут быть получены в любом месте, где для этого имеются наилучшие условия. Тем не менее низкая себестоимость может быть не единственным соображением для размещения. Исследовательский центр может быть размещен в той стране, где имеется в достаточном количестве технически подготовленный персонал. Центр по обслуживанию клиентуры или торговый центр может быть размещен в стране, удобной для установления тесных связей с основными клиентами. Сборочный завод может быть размещен в стране в ответ на решение правительства о более свободном импорте компонентов, произведенных на крупных заводах, расположенных в другом месте.

Координация деятельности и стратегические решения. Координируя свою деятельность в разных странах, компания может создать условия для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества несколькими способами. Если компания находит способ более эффективной сборки продукции на бразильском заводе, то полученные знания и опыт могут быть переданы на сборочный завод в Испании. Знания, полученные в ходе маркетинговых исследований в Великобритании, могут быть использованы для представления продукта в Новой Зеландии и Австралии. Компания может перенести производство из одной страны в другую для того, чтобы воспользоваться колебаниями курса валют, усилить воздействие на правительство той или иной страны, учитывать уровни заработной платы, затраты на электроэнергию, а также торговые ограничения. Компания может поднять репутацию своей торговой марки, последовательно используя одни и те же характеристики для дифференциации сво-

ей продукции во всем мире. Всемирная репутация фирмы Honda вначале как производителя мотоциклов высокого качества, а затем — автомобилей дала ей конкурентное преимущество при позиционировании на рынке своих газонокосилок как дорогого товара. Имя фирмы позволило компании мгновенно завоевать доверие покупателей.

Компания, конкурирующая на мировом рынке, может выбрать, где и когда бросить вызов соперникам. Она может решить нанести ответный удар агрессивным конкурентам на рынке страны, где соперники имеют наибольшие объемы продаж или наибольшую чистую прибыль, с целью подорвать финансовые возможности конкурента, а затем вступить с ним в конкурентную борьбу на рынках других стран.

Компания может решить начать войну на основе снижения цен против слабых конкурентов на их местных рынках, захватывая большую долю рынка и компенсируя краткосрочные потери из прибыли, заработанной на рынках других стран.

Компания, конкурирующая только на местном рынке, не имеет возможности воспользоваться преимуществами, которые дают расположение в разных странах и координация деятельности. Местные компании, осознающие свое невыгодное положение по сравнению с конкурирующими глобальными фирмами, могут начать завоевывать свои позиции в конкурентной борьбе путем перехода от стратегии внутренней к стратегии глобальной.

Стратегические альянсы (объединения)

Стратегические альянсы могут помочь фирмам в отраслях с глобальной конкуренцией укрепить свои позиции, не теряя независимости.

Стратегическими альянсами называются соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм. Альянс подразумевает проведение совместных исследований, обмен технологиями, совместное использование производственных мощностей, продвижение на рынок продукции друг друга или объединение усилий в производстве компонентов или сборке конеч-

ной продукции. Стратегические альянсы являются для фирм одной и той же отрасли, но расположенных в разных странах, средством конкурентной борьбы на мировом рынке при сохранении их независимости.

Исторически фирмы индустриально развитых стран, ориентированные на экспорт, искали возможности альянса с фирмами в менее развитых странах, чтобы импортировать и продвигать на местный рынок свою продукцию — такие соглашения были часто необходимы для получения доступа на рынки менее развитых стран. В последнее время ведущие компании из разных частей света создавали стратегические альянсы для усиления своих совместных возможностей по обслуживанию целых континентов и продвижению к еще большей вовлеченности в деятельность на мировом рынке. Как японские, так и американские компании создавали альянсы для укрепления своей конкурентоспособности на рынке стран Европейского Сообщества и освоения открывающихся рынков восточноевропейских стран. В иллюстрации 6.3 описано успешное использование фирмой Toshiba стратегических альянсов и совместных предприятий для получения соответствующих технологий и нахождения товарных рынков.

Иллюстрация 6.3

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПАНИЕЙ TOSHIBA СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ И СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Toshiba — старейшая в Японии и третья по величине (после Hitachi и Matsushita) компания по производству электроники, вот уже многие годы считает краеугольными камнями своей стратегии лицензионные соглашения, совместные предприятия и стратегические альянсы. Используя такие партнерские отношения, приветствуя и развивая производство новых товаров, компания стала производителем электрической и электронной продукции на сумму 37 млрд долл., начиная с домашних компьютеров и микросхем и кончая телекоммуникационным оборудованием и электросиловыми установками.

Фумио Сато, исполнительный директор компании, считает, что совместные предприятия и стратегические альянсы — необходимый компонент стратегии, особенно для компании, работающей с высокоточной электроникой и претендующей на мировое господство:

"Эра, когда одна компания могла доминировать в технологии или бизнесе за счет только своих усилий, закончилась. Технология стала настолько совершенной, а рынки такими комплексными, что вы просто не можете рассчитывать и дальше быть самыми лучшими во всех аспектах".

Среди двух дюжин совместных предприятий и альянсов присутствуют следующие:

- Пятилетнее совместное предприятие с компанией Motorola по разработке и производству специальных чипов (DRAMs — dynamic randow access memory) для компании Toshiba и микропроцессоров для Motorola. Изначально компании инвестировали по 125 млн долл. каждая, а затем еще по 480 млн долл.
- Совместное с IBM предприятие по производству дисплеев на жидких кристаллах для портативных компьютеров.
- Другое совместное предприятие с IBM по разработке чипов памяти для компьютеров (один чип памяти flash (вспышка) запоминает информацию даже при аварийном отключении электроэнергии).
- Альянс со шведской компанией Ericsson, одним из крупнейших в мире производителей телекоммуникационного оборудования, в целях разработки нового оборудования средств связи.
- Партнерство с Sun Microsystems, лидером по производству микропроцессоров для рабочих станций, с целью разработки портативных модификаций рабочих станций для Sun и использования оборудования компании Sun в продукции Toshiba по контролю энергосистем, дорожного движения и автоматизированному мониторингу производственных процессов.
- Стратегический альянс с компаниями IBM и Siemens с целью разработки и производства нового поколения DRAM — один чип способен хранить 256 млн бит информации (приблизительно 8000 машинописных страниц).
- Альянс с Apple Computer с целью разработки CD-ROM, подключаемых непосредственно к телевизору.
- Совместный проект с подразделением компании Time Warner по разработке новой интерактивной кабельной телевизионной технологии.

Другие альянсы и совместные предприятия с General Electric, United Technologies, National Semiconductor, Samsung (Корея), LSI Logic (Канада) и европейскими компаниями Olivetti, SCS-Thomson, Rhone-Poulenc, Thomson Consumer Electronics и GEC Alstholm в области производства факсов, ксероксов, медицинского оборудования, компьютеров, бытовых приборов, перезаряжающихся батареек и оборудования для атомных и гидроэлектростанций.

Итак, ни один из совместных проектов компании Toshiba не привел к конфликтам с аналогичными проектами конкурентов (Toshiba имеет деловые отношения с 9 другими производителями чипов и полупроводников). Toshiba так аргументирует свой подход к альянсам: выбирать партнера тщательно, информировать партнера о связях с другими компаниями, тщательно определять роль и права каждого партнера в специальном документе (включая такие аспекты, как: кто и что получит, если альянс не начнет работать), культивировать простоту во взаимоотношениях и доброжелательность к каждому партнеру. Руководство компании верит, что стратегические альянсы и совместные предприятия — эффективный инструмент для быстрого вхождения компании в новый бизнес, позволяющий распределить затраты по разработке и производству новых товаров с компетентными партнерами и обеспечить доступ к важным географическим рынкам сбыта за пределами Японии.

Источник: Brenton R. Schlender. How Toshiba Makes Alliances Work. Fortune October. 4. 1993.

Компании вступают в альянсы по нескольким стратегически важным соображениям. Тремя наиболее важными из них являются: достижение экономии на масштабах производства и/или маркетинга, заполнение пробелов в знаниях по технике и производству, а также получение доступа на рынок. Объединив усилия в производстве компонентов, сборке и продвижении своей продукции, компании могут осознать, что снижения затрат невозможно достичь при их собственных малых объемах производства. Союзники могут научиться многому друг у друга, осуществляя совместные исследования, обмениваясь ноу-хау и изучая производственные процессы друг друга.

Альянсы часто используются аутсайдерами, чтобы соответствовать местному законодательству о национальной принадлежности фирмы, а союзники могут совместно использовать дилерскую сеть и сеть распределения, тем самым укрепляя свой доступ к потребителю. Кроме того, альянсы оказывают влияние на конкуренцию: они не только могут компенсировать невыигрышные моменты в конкуренции, но могут также привести к тому, что объединившиеся компании направят свои усилия в большей степени против общих конкурентов, чем против друг друга. Многие быстрорастущие компании в попытках догнать в конкурентной борьбе ведущие компании, и в то же время желая сохранить свою независимость, прибегали к альянсам, предпочитая их слиянию.

Однако альянсы имеют свои недостатки. Эффективная координация между независимыми компаниями, которые имеют различную мотивацию и, может быть, противоречащие друг другу цели, является сложной задачей, требующей многочисленных встреч, большого количества людей, чтобы определить, что необходимо разделить, что оставить в своей собственности и каким образом соглашение будет действовать. Союзникам, возможно, придется преодолеть также языковой и культурный барьеры. Затраты времени, которое необходимо менеджерам фирм на встречи, достижение взаимного доверия, координацию, велики. Часто в самом разгаре переговоров обнаруживается, что у партнеров существенно отличаются взгляды на функционирование альянса и, кроме того, их цели не совпадают и даже противоречат друг другу, так же как и стратегии. Напряжение в отношениях возрастает, рабочие отношения становятся прохладными и надежды на выгоды так и не материализуются. Часто сложно бывает сотруд-

ничать с противником в сферах, остро реагирующих на конкурентные усилия, поэтому возникает вопрос о взаимном доверии и о честном обмене информацией и опытом. В конфликт также могут вступать культура компаний и их оценка своей значимости. Ключевые фигуры, от которых зависит успех или провал, могут быть несовместимыми, неспособными работать вместе и сотрудничать для принятия компромиссных решений. Наиболее серьезной, однако, является опасность зависимости от другой компании при проведении важных испытаний в течение длительного периода. Чтобы быть серьезным соперником, компания должна постоянно развивать свои внутренние возможности во всех сферах для усиления своей позиции среди конкурентов и достижения стабильного конкурентного преимущества. Если это невозможно, то слияние компаний является лучшим вариантом, нежели стратегический альянс. Стратегический альянс также используется как промежуточный способ преодоления невыигрышных моментов в конкуренции на мировом рынке, реже для получения конкурентного преимущества. В иллюстрации 6.4 описан опыт создания стратегических альянсов.

> Стратегические альянсы более эффективны в борьбе со стратегическими недостатками, чем в завоевании стратегических преимуществ.

Чтобы получить максимальную выгоду от стратегического альянса, компании должны обратить внимание на следующие рекомендации:

1. Ищите подходящего партнера (совместимого с фирмой); не жалейте времени на установление крепких связей и доверия и не ждите немедленной отдачи.
2. Выбирайте союзника, чьи товары и позиции на рынке скорее дополняют ваши, чем конкурируют с ними.
3. Выясните детально и быстро все о технологии и управлении партнера; внедрите ценные идеи и практику в свою деятельность незамедлительно.
4. Будьте внимательны, чтобы не передать партнеру информацию, на которую чутко реагирует конкурентная ситуация.
5. Рассматривайте альянс как временный (на 5—10 лет); сохраняйте его и далее, если это выгодно, но прерывайте без колебаний и действуйте самостоятельно, когда альянс становится невыгоден.

Иллюстрация 6.4

ОПЫТ КОМПАНИИ ПО СОЗДАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ

Как недавно отметил президент компании British Aerospace, стратегический альянс с иностранной компанией является "одним из наиболее быстрых и дешевых путей осуществления глобальной стратегии". AT & T образовала совместные предприятия со многими крупнейшими телефонными и электронными компаниями мира. Boeing — мировой лидер в производстве коммерческих самолетов, выступил партнером Kawasaki, Mitsubishi и Fuji в производстве широкофюзеляжного транспортного самолета, способного летать на большие расстояния. General Electric и Snecma, французский производитель самолетных двигателей, стали партнерами 50:50 в проекте производства двигателей для самолетов компаний Boeing, Mc Donnell-Douglas и Airbus Industrie (лидер по производству пассажирских самолетов в Европе, компания, созданная путем объединения аэрокосмических компаний Англии, Испании, Германии и Франции). General Electric и Snecma можно рассматривать в качестве классического примера, так как он существует вот уже 17 лет и выполнил заказов на сумму, достигающую 39 млрд. долл. США, произведя 10 300 двигателей. С начала 80-х годов сотни стратегических альянсов были образованы в автомобильной отрасли. Они создавались по мере того, как производители легковых и грузовых машин, а также запчастей включились в жесткую конкурентную борьбу за завоевание более прочных позиций на мировых рынках. Объединялись не только производители автомобилей, занимающие прочные позиции в одном регионе с производителями автомобилей, имеющими такие же позиции в другом регионе мира, но и производители транспортных средств сформировывали стратегические альянсы с ключевыми поставщиками комплектующих изделий (особенно с теми, кто располагает высококачественными комплектующими и имеет серьезные технологические возможности).

General Motors и Toyota в 1984 г. образовали товарищество 50:50 под названием New United Motors Manufacturing Inc. (NUMMI) для производства автомобилей для обеих компаний на старом заводе GM во Фремонте, Калифорния. Стратегическое значение альянса GM-Toyota состояло в том, что компания Toyota могла получить навыки работы с американскими поставщиками и рабочими (в качестве прелюдии к строительству собственных заводов в США), в то время как GM могла изучать методы производства и управления компании Toyota. Каждая компания посылала своих управляющих на завод NUMMI на 2—3 года, чтобы они изучили и вобрали в себя все, что можно, а затем использовали весь опыт, полученный на заводе NUMMI, на своих рабочих местах на GM и на Toyota. Toyota быстро применила опыт, полученный в NUMMI. К 1991 г. компания открыла 2 завода в Северной Америке, начала строительство третьего и производила 50% автомобилей, продаваемых в США на своих североамериканских заводах. Хотя GM и использовал многие из полученных в NUMMI знаний в своей практике управления и производства на новых заводах, выпускающих модели Сатурн в штате Теннесси, он действовал более медленно, чем Toyota. В целом считается, что американские и европейские компании менее искусны в деле внедрения опыта, полученного во время стратегических объединений, чем японские фирмы.

Многие альянсы разваливаются или ликвидируются, если один из партнеров принимает решение о приобретении другого. Проведенный в 1990 г. анализ 150 компаний, состоявших в альянсах, которые впоследствии были ликвидированы, показал, что в 3/4 всех альянсов партнеры были поглощены японскими фирмами. Девятилетняя история существования альянса между Fujitsu и International Computer, Ltd (ICL), британской компанией, закончился тем, что Fujitsu приобрела 80% акций компании ICL. Согласно утверждениям одного из журналистов, Fujitsu намеренно поставила компанию ICL в такое положение, когда у нее не было другого выбора, как продаться своему партнеру. Fujitsu начинала как поставщик компонентов для компьютеров ICL, а затем расширила свою деятельность и через 9 лет стала единственным источником новых технологий для ICL. Когда крупная электронная английская фирма, основавшая ICL, обнаружила, что производство компьютеров начало приходить в упадок, она решила продать компанию, и Fujitsu была единственным покупателем, которого ей удалось найти.

Стратегические намерения, "сокровищницы" и перекрестное финансирование

Конкурентов на международных рынках отличает не только их стратегия, но и долгосрочные стратегические цели и стратегические намерения.

Можно выделить четыре типа конкурентов:

- Компании, чьим стратегическим намерениям является достижение глобального доминирования или, по крайней мере, высокого положения среди лидеров мирового рынка. Такие фирмы осуществляют какую-либо из форм глобальной стратегии.
- Компании, чьей основной стратегической целью является защита своего доминирующего положения на местном рынке, хотя они и реализуют часть своей продукции за рубежом (обычно до 20%) и осуществляют операции на нескольких или на многих зарубежных рынках.
- Компании, которые стремятся к увеличению доли продаж по всему миру и основной стратегической ориентацией которых являются рынки зарубежных стран; такие компании имеют многонациональную стратегию и могут получать большие прибыли от международных операций.
- Фирмы, ориентированные на внутренний рынок; их стратегические намерения ограничиваются стремлением достигнуть

устойчивого конкурентного преимущества на рынке своей страны. Такие компании базируют свои конкурентные стратегии на условиях внутреннего рынка и рассматривают события, происходящие на международном рынке, лишь с точки зрения их влияния на условия внутреннего рынка их страны.

Четыре типа компаний имеют неодинаково хорошие позиции для того, чтобы достичь успеха на рынках, где они активно конкурируют. Рассмотрим случай с чисто национальной американской компанией, конкурирующей с японской компанией, которая осуществляет свою деятельность на рынках многих стран с целью достижения глобального доминирования. Японская компания может снизить цены на свои товары на американском рынке для получения доли рынка за счет американской компании, компенсируя потери за счет прибылей, полученных от продажи на своем внутреннем рынке, а также на других зарубежных рынках. Американская компания не имеет возможности ответить ей тем же. Это очень проблематично, даже если эта компания является лидером на рынке США. Тем не менее, если бы американская компания являлась международным конкурентом и осуществляла операции в Японии, так же как и в других странах, она могла бы ответить на ценовую политику японской компании в США снижением цен на свою продукцию на основном рынке своего конкурента — в Японии, в его "сокровищнице" — как впрочем и на рынках других стран, где она ведет конкурентную борьбу с этой японской компанией.

Таким образом, фирмы, конкурирующие только на своих национальных рынках, не в состоянии бороться с международными конкурентами. Когда агрессивные глобальные конкуренты появляются на внутреннем рынке какой-либо страны, то для фирм, ориентирующихся только на рынок этой страны, наилучшей стратегией обороны будет переход к многонациональной или глобальной стратегии, что даст им возможность перекрестного финансирования, т. е. финансирования потерь на одних рынках за счет доходов на других, и таким образом поставит в равное положение с конкурентами.

"Сокровищницы" и важнейшие рынки. "Сокровищницами" являются рынки стран, где компания имеет устойчивое положение и получает значительную прибыль. Япония является, например, наиболее прибыльным рынком для японских компаний, так как

торговые барьеры, созданные японским законодательством, эффективно защищают его от иностранных конкурентов. Защищенные от угрозы конкуренции со стороны иностранных компаний на своем внутреннем рынке, японские фирмы могут без опасений назначать высокие цены для своих покупателей, тем самым обеспечив себе получение значительных доходов на внутреннем рынке. В большинстве случаев наиболее крупным и стратегически важным в отношении прибыли рынком является внутренний рынок компании, но для ТНК не менее важны также рынки тех стран, на которых они имеют сильные конкурентные позиции, большие объемы продаж и привлекательный уровень прибыли.

Наличие "сокровищниц" является ценным конкурентным фактором в глобальной отрасли. Компании с большими и защищенными прибыльными рынками имеют конкурентное преимущество, которого нет у компаний, не имеющих надежного прибыльного рынка. Компании, у которых имеется несколько прибыльных рынков, занимают более благоприятное положение, чем компании с единственной "сокровищницей". Обычно глобальные фирмы с многонациональными рынками могут успешно победить в конкурентной борьбе национальные компании, единственным источником прибыли которых является внутренний рынок. Для защиты от глобальных фирм компаниям нет необходимости конкурировать на всех или даже на большинстве зарубежных рынков, но они должны включаться в конкурентную борьбу на важнейших ранках. Важнейшие рынки — это национальные рынки, которые:

> Конкретный национальный рынок является "сокровищницей" для фирмы, если фирма имеет на нем сильные конкурентные позиции, либо если правительство страны проводит протекционистскую политику, что обеспечивает фирме получение значительной части своей прибыли за счет продаж на данном рынке.

- являются "сокровищницами" для ключевых конкурентов;
- обеспечивают большие объемы продаж;
- имеют престижных потребителей, чей бизнес стратегически важен;
- обеспечивают исключительно высокую норму прибыли за счет слабого давления со стороны конкурентов.

Чем больше число важнейших рынков, на которые рассчитывает компания, тем больше у нее возможностей использовать

перекрестное финансирование в качестве защиты от конкурентов, претендующих на глобальное доминирование.

> Опытный глобальный конкурент с многочисленными заветными рынками может бороться и обычно побеждает национального конкурента, обладающего единственной "сокровищницей", т.е. имеющего только один источник прибыли — национальный рынок.

Конкурентная сила перекрестного финансирования. Перекрестное финансирование является мощным оружием конкурентной борьбы. Оно включает использование прибыли, полученной на рынках одной или нескольких стран, для поддержания конкурентного наступления на главных соперников или для достижения более высокого уровня проникновения на важнейший рынок. Типичное наступление предполагает выравнивание с конкурентом (или почти выравнивание) по качеству продукции и уровню сервиса, затем установление достаточно низких цен для переманивания клиентов у конкурента. Хотя снижение цены может повлечь снижение прибыли (или даже убытки) на важнейшем рынке, атакуемом фирмой, компания, бросившая вызов, все равно получает приемлемую валовую прибыль за счет превышающих средний уровень прибылей на ее основных рынках.

Перекрестное финансирование является наиболее эффективным, когда глобальная фирма с многочисленными "сокровищницами" агрессивно стремится к долгосрочному доминированию на мировом рынке. И местный конкурент, и международный конкурент, не координирующий свои стратегии, адаптированные к условиям разных рынков, уязвимы для конкурентов, стремящихся к мировому господству. Глобальная стратегия может одержать превосходство над чисто местной стратегией по той причине, что местный конкурент не может эффективно защищать свое место на рынке в течение длительного времени от глобальной фирмы, имеющей возможности перекрестного финансирования. Глобальная фирма может снижать цены для перетягивания клиентуры местной компании, завоевывая в это время долю рынка, обеспечивая узнаваемость своей товарной марки и поддерживая стратегическое наступление за счет прибылей, полученных на других важнейших рынках. Такая фирма может либо снизить цену до такого уровня, что это обеспечит ей проникновение на рынок и быстрое завоевание его доли, либо незначительно снизить цену, постепенно, в течение нескольких

лет внедряясь на рынок, чтобы не встревожить местные фирмы и не вызвать ответных протекционистских действий со стороны правительства данной страны. Подвергшаяся подобному нападению местная компания должна в качестве краткосрочной ответной меры прибегнуть к немедленному и, возможно, драматичному для себя снижению цены и, если позволяет ситуация, обратиться за помощью к государству, имея в виду введение тарифных барьеров, импортных квот и антидемпинговых санкций. В долгосрочной перспективе местная компания должна найти пути обеспечения более равных условий для конкуренции. Это трудная задача, особенно когда данной фирме приходится устанавливать цену так, чтобы покрывались полные издержки на единицу продукции и обеспечивалась норма прибыли, в то время как глобальная фирма может устанавливать цену таким образом, чтобы только покрывались дополнительные затраты на реализацию товаров на рынке местной компании. Наиболее долгосрочным стратегическим средством защиты для местной компании является образование стратегических альянсов с иностранными фирмами или переход к глобальной стратегии и конкуренции на международном уровне, хотя в некоторых случаях можно в течение длительного времени постепенно сокращать затраты в своем бизнесе, чтобы выжить, ориентируясь только на деятельность на внутреннем рынке. Однако, как правило, работа только на национальном рынке является рискованной стратегией в отраслях, где много глобальных конкурентов.

Для защиты от агрессивных международных конкурентов, претендующих на мировое господство, фирмы, работающие только на внутреннем рынке, обычно должны отказаться от концентрации усилий только на нем и попытаться превратиться в многонационального конкурента, разработав многонациональную конкурентную стратегию.

Имея некоторую защиту от наступления компаний с глобальной стратегией за счет возможности перекрестного финансирования, компании, ориентирующиеся на многонациональную стратегию, уязвимы из-за недостатка конкурентных преимуществ и возможно более высоких затрат. Глобальные фирмы с большими объемами производства и заводами, производство на которых доведено до совершенства, обычно имеют более низкие производственные затраты по сравнению с многонациональными компаниями, имеющими множество мелких заводов с короткими производственными циклами в разных

странах. Для защиты от конкуренции со стороны глобальных фирм компании с многонациональной стратегией должны обеспечить себе преимущества за счет дифференциации и фокусирования, базирующихся на учете национальных особенностей каждого рынка. Такой способ защиты соответствует рынкам, имеющим достаточно много национальных особенностей, препятствующих использованию глобальной стратегии. Но если международный конкурент сможет удовлетворить необходимые местные требования рынка в рамках глобальной стратегии и при этом сохранить преимущество в издержках, тогда глобальная стратегия может одержать верх над многонациональной стратегией.

Стратегия лидеров отрасли

Конкурентные позиции лидеров отрасли обычно изменяются в пределах от сильных (выше среднего уровня) до очень сильных. Лидеры обычно хорошо известны, а занимающие прочное положение лидеры ориентируются на проверенные стратегии (либо на лидерство по издержкам, либо на дифференциацию). Вот некоторые из хорошо известных лидеров в своих отраслях — Anheuser Busch (пиво), IBM (компьютеры), McDonald's (рестораны быстрого питания), Gillette (лезвия для бритья), Campbell's Soup (консервированные супы), Gerber (детское питание), AT&T (услуги международной телефонной связи), Levi Strauss (джинсы). Основной заботой для лидера с точки зрения стратегии является поддержание лидирующих позиций и, возможно, превращение из просто лидера в доминирующего лидера. Между тем, погоня за лидерством в отрасли и за большей долей рынка в основном важна из-за конкурентных преимуществ и прибыльности, которые выпадают на долю крупнейшей в отрасли компании.

Для лидеров отрасли возможны три стратегические линии.

1. **Стратегия постоянного наступления.** Эта стратегия основывается на принципе, что лучшая оборона — хорошее наступление. Агрессивно настроенные лидеры стараются быть первыми в создании существенных конкурентных преимуществ (низкие затраты или дифференциация) и солидной репутации лидера. Фирмы, ориентирующиеся на низкие затраты, агрессивно следуют политике снижения

затрат, а фирмы, ориентирующиеся на дифференциацию, постоянно ищут новые пути позиционирования своей продукции, отличные от конкурентов. Ключом к постоянному наступлению является неустанная гонка за непрерывным совершенствованием и инновациями. Борьба за то, чтобы первым выйти с новым продуктом, за более хорошие показатели, совершенствование качества, улучшение обслуживания покупателей и поиск путей снижения производственных издержек не только помогают лидеру избежать опасности остановиться на достигнутом, но также заставляют соперников обороняться и пытаться изо всех сил не отстать. Набор наступательных средств может также включать в себя мероприятия по увеличению общего спроса в отрасли — открытие новых способов применения товара, привлечение новых потребителей, инициирование более частого использования товара. Кроме того, умный лидер, осуществляющий наступательные действия, постоянно следит за тем, как сделать более легким и менее дорогостоящим для потенциальных клиентов переход от покупки продукции следующих за лидером компаний к покупке продукции его собственного производства. Если только доля лидера отрасли на рынке не настолько велика, чтобы привести к принятию антимонопольных мер (обычно безопасная доля на рынке составляет до 60%), стратегия постоянного наступления представляет собой попытку роста более быстрыми темпами, чем по отрасли в целом, для того чтобы вырвать у соперника долю рынка. Лидер, чьи темпы роста отстают от средних темпов роста по отрасли, теряет позиции на рынке.

Лидеры отрасли могут усилить свои долгосрочные конкурентные позиции, используя стратегии агрессивного наступления, агрессивной обороны или заставляя более слабых соперников играть роль последователей (следующих за лидером).

2. **Стратегия обороны и укрепления.** Смысл данной стратегии заключается в том, чтобы затруднить доступ на рынок новым фирмам, а претендентам на лидерство — укрепить позиции. Задачами прочной обороны являются удержание существующей доли рынка, укрепление существующего положения на рынке, защита всех имеющихся у

фирмы конкурентных преимуществ. Конкретные оборонительные действия могут включать в себя:

- Попытки поднять конкурентный барьер для претендентов на лидерство и новичков через увеличение затрат на рекламу, более высокий уровень сервисного обслуживания и более значительные расходы на исследования и разработки собственных товарных марок на продукцию, на которую претендент на лидерство уже имеет товарные марки или, возможно, будет иметь.
- Переход к более выраженной персонализации обслуживания и использованию других дополнений для усиления лояльности потребителей и усложнения или удорожания их перехода к продукции конкурентов.
- Расширение параметрического ряда продукции с целью закрыть для конкурентов возможные свободные ниши.
- Сохранение разумных цен и привлекательного качества.
- Создание новых мощностей, чтобы опередить рост рыночного спроса и блокировать потенциал расширения мелких конкурентов.
- Осуществление инвестирования, обеспечивающего конкурентоспособность по издержкам и технологическое развитие.
- Патентование альтернативных технологий.
- Заключение эксклюзивных контрактов с лучшими поставщиками и дилерами.

Стратегия обороны и укрепления больше подходит для фирм, которые уже достигли доминирующего положения в отрасли и не хотят подвергнуться риску применения к ним антимонопольных мер. Она также идеально подходит для ситуаций, когда фирма хочет максимально выгодно использовать свое нынешнее положение для получения наибольшей прибыли, так как перспективы роста отрасли непривлекательны или будущее расширение доли рынка кажется не настолько прибыльным, чтобы за него бороться. Но данная стратегия всегда подразумевает попытки роста такими же быстрыми темпами, как рынок в целом (чтобы не упустить свою долю рынка), а также достаточные капиталовложения для поддержания конкурентоспособности лидера.

3. **Стратегия в отношении фирм, следующих за лидером.** В этом случае стратегическая позиция лидера предполагает использование конкурентного давления (честного и этичного) на фирмы, не являющиеся лидерами, чтобы

способствовать их превращению в послушных последователей (следующих за лидером), а не в агрессивных претендентов на лидерство. Лидер попадает в трудное положение, когда более мелкие конкуренты "раскачивают его лодку", снижая цены, или предпринимают другие наступательные действия, представляющие прямую угрозу его положению. Ответные действия лидера могут включать в себя быстрое снижение цен (до уровня цен претендента на лидерство или даже ниже), используя широкомасштабную кампанию по продвижению своих товаров на рынок, чтобы противостоять попыткам претендента завоевать долю рынка и предложить более хорошие условия основным потребителям фирм, действующих на рынке самостоятельно. Лидеры могут также усердно обхаживать дистрибьюторов, отговаривая их от реализации товаров фирм-соперников и снабжая документально подтвержденной информацией о слабых сторонах продукции "агрессоров", или стремиться заполнить вакантные места на своей фирме, переманивая лучших специалистов у тех конкурентов, которые "слишком высовываются". Когда лидер постоянно подобным образом реагирует на все попытки проникнуть в его бизнес, он ясно дает понять, что наступление на его позиции будет встречено во всеоружии и не даст результата. Тем не менее лидеры, придерживающиеся такой стратегии, должны выбирать средства борьбы. Может быть стратегически более целесообразно наблюдать, сложив руки, а не использовать тяжелую наступательную артиллерию, когда небольшие фирмы борются друг с другом за потребителей, если эта борьба не затрагивает интересов лидера.

Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях

Фирмы, находящиеся на вторых ролях, занимают более слабую позицию на рынке по сравнению с лидерами отрасли. Некоторые из них являются напористыми претендентами — используют наступательные стратегии для укрепления своих позиций и расширения доли рынка. Другие ведут себя как "послушные" по-

следователи, удовлетворенные своим положением, так как получают стабильную прибыль. Они не проводят политику конфронтации и озабочены лишь следованием политике лидера.

> В редких случаях фирме, находящейся на вторых ролях, удается успешно бросить вызов лидеру отрасли, копируя его стратегию

Претенденту, бросающему вызов лидеру и заинтересованному в улучшении своего положения, необходима стратегия, нацеленная на создание своих собственных конкурентных преимуществ. В редких случаях имитация политики лидера приводит к успеху. Главное — не атаковать лидера, используя имитационную стратегию, независимо от ресурсов и силы фирмы. Более того, если претендент добивается расширения доли рынка с 5 до 20%, ему придется использовать более обдуманный подход к конкуренции, чем просто "идти напролом".

В тех отраслях, где большие объемы производства позволяют значительно снизить издержки на единицу продукции и создать для фирм с большой долей рынка преимущество по издержкам, фирмам с меньшей долей рынка остаются два выхода: попытаться увеличить свою долю рынка (и достигнуть паритета по издержкам с более крупными конкурентами) или уйти из бизнеса (постепенно или быстро).

Конкурентные стратегии, используемые для увеличения доли рынка, основываются на:

- снижении издержек и использовании низких цен для привлечения потребителей продукции слабых фирм-конкурентов, имеющих более высокие издержки;
- использовании стратегий дифференциации, основанных на качестве, технологическом превосходстве, лучшем обслуживании клиентов и инновациях.

Достижение лидирующей позиции по уровню издержек возможно для побежденного только тогда, когда лидеры рынка еще не до конца упрочили свои позиции в отрасли как производители продукции с низкими затратами. Но и в противном случае фирма с маленькой долей может добиться снижения издержек путем слияния или приобретения меньших фирм и, используя общие доли рынка, может достичь желаемого результата экономии за счет масштабов. Другие методы включают в себя изменение цепочки ценностей компании с целью обеспечения экономии затрат и улучшения управления издержками.

В тех случаях, когда экономия на масштабах или эффект кривой опыта невелики, а размер доли рынка не дает значительных преимуществ по издержкам, фирмы, находящиеся на вторых ролях, обладают большей гибкостью в принятии стратегических решений и могут применить любой из следующих подходов.

1. **Стратегия вакантной ниши.** Данная версия стратегии фокусирования означает концентрацию на клиенте или конечных потребителях, проигнорированных или не замеченных крупными фирмами. Идеальная вакантная ниша должна обладать значительной емкостью для получения прибыли, потенциалом роста, соответствовать собственным возможностям фирмы и находиться за пределами интересов лидера. Можно привести два примера успешного использования стратегии вакантной ниши: 1) внутренние пассажирские авиалинии, обслуживающие города с небольшим количеством пассажиров, не привлекают внимания крупных авиакомпаний; 2) производители здоровой пищи (такие, как Health Valley, Hain, Tree of life, поставляющие свою продукция в магазины здоровой пищи, — это сегмент рынка, традиционно игнорируемый такими фирмами, как Pillsbury, Kraft General Foods, Heinz, Nabisco, Campbell's Soup и другими ведущими производителями продуктов питания.
2. **Стратегия специалиста.** Фирма-специалист направляет свои конкурентные усилия на один рыночный сегмент, определенный продукт, определенный способ конечного использования, группу потребителей с особыми потребностями. Целью в данном случае является создание конкурентных преимуществ за счет уникальности продукта; компетентность, хорошее знание товаров специального назначения или предоставление клиентам специальных услуг. К небольшим компаниям, успешно осуществляющим стратегию специалиста, относятся такие фирмы, как Formby's (специалист по краскам и отделочным материалам для мебели из дерева); Canada Dry (известный производитель тоника, содовой, имбирных напитков); Liquid Paper Co. (лидер по производству жидкой замазки для корректировки ошибок при машинописных работах); American Tobacco (лидер в поставках нюхательного и жевательного табака).

3. **Стратегия фирмы "у нас лучшем, чем у них".** Данный подход использует стратегию фокусирования, базирующуюся на дифференциации и ориентированную на превосходное качество товара либо на его уникальные свойства. Маркетинговые усилия направлены непосредственно на потребителей, которые придают большое значение качеству и исполнению товара. Прекрасная обработка товара, престижное качество, редкие новые свойства и/или тесная связь с клиентами для получения от них информации, необходимой для дальнейшего совершенствования товара, — все это сопутствует подходу "сверхкачественная продукция". В качестве примеров можно привести такие фирмы, как Beefeater and Tanqueray — в производстве джина; Tiffany — в обработке алмазов и производстве ювелирных изделий; Baccarat — в производстве первоклассного хрусталя; Bally — в обувной промышленности.
4. **Стратегия "послушного последователя".** Последователи воздерживаются от инициативных стратегических ходов и от агрессивных попыток переманить клиентов у лидера. Последователи предпочитают использовать подходы, не вызывающие обострения конкурентной борьбы, зачастую выбирая стратегии фокусирования и дифференциации, не нарушающие сферу влияния лидера. Они скорее реагируют и обороняются, чем инициируют и атакуют. Предпочитая защиту нападению, они редко переходят дорогу ценовым лидерам. Union Camp (производитель бумажной продукции) — пример успешной реализации стратегии последователя, сконцентрировавшего свои усилия на особых сферах использования товаров, выпускаемых для определенных групп потребителей; уделяет больше внимания научным исследованиям, разработкам и прибыльности, чем рыночной доле, и ориентируется на осторожное, но эффективное руководство.
5. **Стратегия "рост за счет приобретения".** Одним из путей укрепления позиций фирмы является слияние со слабыми компаниями или приобретение их с целью формирования предприятий с более сильной конкурентной позицией и большей долей рынка. Такие авиакомпании, как Northwest, USAir, Delta, ростом своей рыночной доли обязаны приобретению небольших местных авиакомпа-

ний. Точно так же Большая шестерка крупнейших аудиторских компаний расширила свое присутствие на внутреннем и мировом рынках за счет слияния и образования альянсов с более мелкими аудиторскими фирмами как в США, так и за рубежом.

6. **Стратегия характерного имиджа.** Некоторые постоянно находящиеся на вторых ролях фирмы строят свои стратегии, используя различные окольные пути с тем, чтобы выделить себя среди конкурентов. Они используют множество стратегических подходов: создавая себе репутацию фирмы, предлагающей товары по самым низким ценам; обеспечивая престижное качество по приемлемым ценам; используя все возможности для превосходного обслуживания клиентов; разрабатывая уникальные свойства товара; лидируя в выведении на рынок новой продукции; творчески подходя к разработке рекламы. Примерами подобной стратегии являются: стратегия фирмы Dr. Pepper, привлекающая покупателей к особым вкусам напитков; стратегия компании Apple Computer's, направленная на то, чтобы упростить использование персонального компьютера и сделать работу на нем более интересной; для Mary Kay Cosmetics характерно использование отличающего ее розового цвета.

В отраслях, где большие размеры являются ключевым фактором успеха, фирмам с незначительной рыночной долей придется преодолеть ряд препятствий: 1) меньше возможности экономии на масштабах производства, распределения и продвижения товаров; 2) трудности в завоевании признания у потребителей; 3) невозможность организации массированной рекламной кампании в средствах массовой информации; 4) сложности в обеспечении необходимого финансирования.

Но ошибочным является мнение, что находящиеся на вторых ролях фирмы обязательно низкоприбыльные и неспособны противостоять лидеру. Множество фирм с маленькими рыночными долями получают высокую прибыль и имеют солидную репутацию у клиентов. Часто незначительные помехи могут быть преодолены и конкурентная позиция может быть упрочена за счет:

- фокусирования на отдельных сегментах рынка с целью достижения конкурентных преимуществ;
- развития института технической экспертизы, что будет высоко оценено потребителями;

- агрессивного продвижения новых продуктов в целевых сегментах;
- использования инновационных предпринимательских подходов ("осмелились отличиться") и достижения превосходства в управлении по сравнению с неповоротливыми и медленно изменяющимися в этой области лидерами. Фирмы, играющие вторые роли, получают идеальный шанс для завоевания рыночной доли в случае: 1) технологического прорыва их компании; 2) неудачи лидера или его благодушного настроения; 3) если у них хватит терпения в течение длительного времени понемногу отбирать клиентов у лидеров и создать собственный круг потребителей.

Стратегии для слабого бизнеса

Фирма, конкурентное положение которой ухудшается, строит свою политику исходя из четырех основных стратегических возможностей. При наличии у фирмы финансовых средств она может осуществлять *стратегию кругового наступления*, концентрируясь либо на снижении издержек, либо на дифференциации продукта, выделяя достаточно денежных средств и кадров для того, чтобы подняться на ступеньку или на две в отраслевом табеле о рангах, и в течение примерно пяти лет стать достойным конкурентом на рынке. Такая фирма может также придерживаться *стратегии обороны и укрепления*, используя вариации своей существующей стратегии и ведя тяжелую борьбу за сохранение объема продаж, доли рынка, прибыльности и конкурентного положения на достигнутом уровне. Слабая компания может прибегнуть к *стратегии немедленного отступления* и покинуть отрасль, либо продав фирму, либо прекратив деятельность, если нельзя найти покупателя. Кроме того, фирма может использовать

> Стратегические возможности для фирмы, имеющей слабые конкурентные возможности, включают в себя использование осторожного наступления для укрепления своих позиций, защиту существующих позиций, продажу себя другой фирме или стратегию "сбора урожая".

стратегию "сбора урожая", минимизируя до крайнего предела свои реинвестиции и максимизируя краткосрочные денежные потоки с целью подготовки ухода из отрасли. Суть первых трех возможностей ясна, на четвертой же остановимся подробнее.

Стратегия "сбора урожая" означает балансирование между сохранением нынешнего статус-кво и скорейшим уходом из отрасли. Это — стратегия завершающей фазы, когда положение на рынке приносится в жертву краткосрочной цели увеличения наличности или прибыльности. Определяющей финансовой целью является получение как можно большего объема наличных для использования их на других направлениях деятельности фирмы.

Шаги, предпринимаемые фирмой в рамках стратегии сбора урожая, четко определены. Компания урезает до предела текущий бюджет и снижает реинвестиции до минимально допустимого уровня. Капитальные вложения в новое оборудование минимальны или вообще равны нулю (если только не требуется срочной замены какого-либо оборудования); все усилия направлены на продление жизни имеющегося оборудования, чтобы существующие мощности можно было использовать как можно дольше. Компания может повысить цены, сократить расходы на продвижение товара, незаметно понизить качество продукции, свернуть второстепенные услуги потребителю и т. д. Хотя стратегия сбора урожая приводит к сокращению объема продаж и доли рынка, но если расходы будут сокращаться быстрее, то объем наличности после уплаты налогов может возрасти (ко крайней мере временно), и прибыль компании будет сокращаться скорее медленно, чем быстро.

Стратегия "сбора урожая" является разумным выбором для фирм со слабыми позициями в следующих обстоятельствах:

1. В случае непривлекательных долгосрочных перспектив отрасли.
2. Когда развитие деятельности является слишком дорогостоящим и недостаточно прибыльным.
3. В случае, когда расширение или удержание рыночной доли сопряжено с увеличением издержек (слишком дорого).
4. В случае, когда снижение конкурентных усилий не вызовет резкого сокращения объема продаж.
5. Если у фирмы есть возможность направить освобожденные средства в более привлекательные области.

6. В случае, когда данный вид деятельности не является самым главным в хозяйственном портфеле диверсифицированной компании (сбор урожая в отношении второстепенных направлений деятельности фирмы стратегически предпочтительнее, чем в отношении основных).
7. Когда данный вид деятельности не добавляет привлекательности (с точки зрения обеспечения стабильности продаж, престижа, сбалансированного параметрического ряда продукции) хозяйственному портфелю компании.

Чем больше присутствует перечисленных факторов, тем больше оснований для использования стратегии "сбора урожая".

Стратегия сбора урожая наиболее привлекательна для диверсифицированных компаний, которые имеют слабые конкурентные позиции по неосновным видам деятельности или эти направления деятельности развиваются в непривлекательных отраслях. Такие фирмы могут направить денежные средства, полученные от "сбора урожая" в непривлекательных отраслях, в прибыльные сферы деятельности или затратить их на приобретение нового бизнеса.

Стратегия восстановления для кризисных ситуаций

Стратегии восстановления используются в том случае, когда направление деятельности, которое надо сохранить и развивать, находится в кризисном положении; их целью является как можно более быстрое обнаружение и ликвидация источников конкурентной и финансовой слабости фирмы. Первой задачей управления в этом случае является диагностика причин неудовлетворительного функционирования фирмы. Является ли такое положение результатом неожиданного падения объема продаж из-за ухудшения экономической конъюнктуры? Неудачно выбранной конкурентной стратегии? Плохой реализации хорошо разработанной стратегии? Слишком большого размера долга? В данном случае необходимо определить, можно ли спасти бизнес или ситуация безнадежна. Очень важно понять, какие существуют сложности и насколько серьезны стратегические проблемы, так как разные диагнозы ведут к выбору разных восстановительных стратегий.

Наиболее распространенными причинами возникновения кризисных ситуаций являются следующие:

- слишком большой размер долга;
- переоценка перспектив роста продаж;
- игнорирование отрицательного воздействия на прибыль агрессивных попыток "купить" долю рынка за счет значительного снижения цен;
- высокий уровень постоянных издержек из-за неспособности рационально использовать производственные мощности;
- ставка на технологический прорыв в долгосрочной перспективе (через длительный период времени);
- ставка на исследования и разработки (большие вложения) для укрепления конкурентной позиции и прибыльности и неудача в разработке эффективных новых товаров;
- частая смена стратегий (так как предыдущие стратегии не работают);
- уступка конкурентных преимуществ более удачливым соперникам.

Разрешение данных проблем и успешное восстановление бизнеса может включать следующие действия:

1. Пересмотр текущий стратегии.
2. Принятие мер для увеличения доходов.
3. Последовательное снижение издержек.
4. Продажа части активов с целью увеличения наличных средств для сохранения оставшейся части бизнеса.
5. Использование комбинации этих действий.

Пересмотр стратегии. Если фирма терпит неудачу вследствие неверной стратегии, то задача пересмотра стратегии может быть решена посредством: 1) сдвига в сторону нового конкурентного подхода для восстановления позиции фирмы на рынке; 2) пересмотра внутренних операций и функциональных стратегий (т. е. стратегий в разных областях деятельности) для обеспечения лучшей поддержки общей деловой стратегии; 3) слияния с другой отраслевой компанией и следования пересмотренной стратегии, базирующейся на общем потенциале; 4) сокращения числа продуктов и круга клиентов до уровня идеально подходящего нынешним возможностям фирмы. Наиболее подходящий вариант действий зависит от превалирующих условий отрасли, сильных и слабых сторон фирмы, ее конкурентных возможностей по отношению к соперникам

и от серьезности кризиса. Пересмотру стратегии предшествует анализ положения в отрасли, основных конкурентов, собственной конкурентной позиции фирмы и ее опыта и ресурсов. Как правило, пересмотр стратегии должен быть увязан с сильными сторонами компании и ее конкурентными возможностями и направлен на укрепление рыночных позиций.

Увеличение доходов. Усилия стратегии восстановления по увеличению доходов нацелены на обеспечение роста объема продаж. Существует несколько возможностей увеличения доходов: снижение цен, усиление продвижения товаров на рынок, увеличение усилий по сбыту, расширение перечня услуг потребителям, быстрое совершенствование товара. Предпринимать шаги к увеличению доходов и объема продаж необходимо, когда: 1) в бюджете не предусмотрены сокращение расходов и стабилизация точки безубыточности и 2) средством для восстановления прибыльности является увеличение использования имеющихся мощностей. Наиболее быстрым путем увеличения краткосрочных доходов в случае, когда эластичность спроса по цене невелика, является повышение цен, а не увеличение объема продаж при снижении цен.

Снижение издержек. Стратегии восстановления, направленные на снижение издержек, наиболее эффективны в ситуациях: когда несовершенна цепочка ценностей фирмы и ее структура издержек достаточно гибка для принятия радикальных мер по их выправлению; когда неэффективность действий поддается оценке и корректировке; когда расходы фирмы раздуты и существует много источников экономии, которая может быть быстро достигнута; когда фирма близка к своей точке безубыточности. "Затягивание пояса" сопровождается сокращением административных расходов (чему уделяется особое внимание), исключением из цепочки ценностей фирмы неосновных и низкодоходных сфер деятельности, модернизацией существующих заводов и оборудования в целях увеличения производительности, приостановкой неосновных капитальных расходов и реструктуризацией долгов с целью увеличения сроков их выплат и сокращения расходов по выплате процентов.

Продажа активов. Стратегии продаж активов, сокращения деятельности применяются в тех случаях, когда движение наличности требует особого внимания и когда наиболее приемлемым путем генерирования наличных средств являются: 1) про-

дажа части активов фирмы (заводов и оборудования, земли, патентов, материально-производственных запасов, дочерних компаний); 2) сокращение деятельности (снятие с производства части продукции, находящейся в стадии спада, закрытие или продажа старых предприятий, сокращение численности работающих, уход с отдаленных рынков; сокращение услуг, предоставляемых клиентам, и т.д.). Иногда фирмы, находящиеся в кризисном состоянии, продают активы не для того, чтобы избавиться от части операций и приостановить отток наличности, а чтобы накопить фонды для сохранения и укрепления остающихся у фирмы направлений деятельности. В таких случаях обычно освобождаются от активов, связанных с неосновной деятельностью фирмы, чтобы поддержать стратегическое обновление в ключевых видах деятельности.

Комбинированные усилия. Комбинации восстановительных стратегий обычно применяются в кризисных ситуациях, требующих быстрых решений по широким направлениям. Также комбинированные действия часто используются при приходе на работу новых менеджеров, которым предоставляется свобода в проведении необходимых с их точки зрения изменений. Чем сложнее задача, тем вероятней использование для ее решения комплекса стратегических инициатив.

Усилия фирм по восстановлению — это действия с высокой степенью риска, которые часто заканчиваются провалом. Исследование 64 компаний показало, что попытки восстановления не принесли успеха большинству неблагополучных компаний в восьми базовых отраслях. Многие компании слишком долго ждут, прежде чем начать восстановление. У других нет достаточных средств и предпринимательского таланта, что необходимо для конкуренции в медленно растущих отраслях, характеризующихся жестокой борьбой за долю рынка. Конкуренты, имеющие более хорошие позиции, просто оказываются слишком сильны для того, чтобы их можно было победить в длительной борьбе один на один. Даже в случае успеха неблагополучные компании должны предпринять целый ряд попыток по восстановлению и изменениям в управлении, прежде чем будет окончательно восстановлена долгосрочная конкурентная жизнеспособность фирмы и ее прибыльность.

Тринадцать заповедей разработки успешных деловых стратегий

Опыт деловой активности доказывает, что кризисов и неудач можно избежать, придерживаясь определенных принципов в построении стратегий. Мудрость делового опыта прошлых лет сконцентрирована в следующих 13 заповедях, которые помогут разработать более совершенные стратегические планы.

1. *Разрабатывая и реализуя стратегии, отдавайте особое предпочтение действиям, которые позволят фирме усилить свою конкурентную позицию на длительный срок.* Сильная конкурентная позиция дает отдачу год за годом, а радость от достижения квартальных или годовых финансовых целей быстро проходит. Плох для акционеров тот менеджер, который принимает краткосрочные финансовые решения в ущерб стратегическим инициативам, направленным на укрепление конкурентной позиции фирмы на длительный срок. Лучшим способом обеспечения долгосрочной прибыльности компании является использование стратегии, обеспечивающей укрепление ее долгосрочной конкурентоспособности.
2. *Осознайте, что ясная, последовательная конкурентная стратегия, хорошо разработанная и четко реализованная, создает фирме репутацию и признанную позицию в отрасли; в то время как часто изменяемая стратегия, направленная на использование сиюминутных рыночных возможностей, принесет лишь скоротечные поверхностные результаты.* Наличие лишь краткосрочных финансовых целей и отсутствие последовательной долгосрочной стратегии приведут к наихудшему из вариантов получения прибыли: единовременный доход, который не возобновляется. В перспективе фирма, имеющая хорошо продуманную последовательную конкурентную стратегию, направленную на охрану ее сильной рыночной позиции, обыграет и победит соперника, чьи стратегические решения опираются на стремление ориентироваться на краткосрочные финансовые шаги Уолл-стрита. Предприятие, которое соби-

рается долго функционировать, должно играть в конкуренцию в течение длительного периода времени.

3. *Избегайте стратегий "застрявшего на полпути", представляющих собой компромисс между более низкими издержками и более масштабной дифференциацией, между более или менее значительной рыночной привлекательностью.* Компромиссные стратегии редко обеспечивают существенное конкурентное преимущество или особое конкурентное положение — единственным исключением здесь являются хорошо реализованные стратегии производителя, имеющего лучшие (минимальные) издержки: в этом случае достигается компромисс между низкими издержками и дифференциацией. Обычно компромиссные стратегии заканчиваются средними издержками, средней дифференциацией, средней репутацией и имиджем, средним положением в отрасли, незначительными шансами попасть в перспективе в группу лидеров.
4. *Вкладывайте средства в создание прочных конкурентных преимуществ.* Это является наиболее важным условием получения прибыли выше среднего уровня.
5. *Придерживайтесь тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ и тактики жесткой обороны для их защиты.*
6. *Избегайте стратегий, успешных только в наиболее благоприятных условиях.* Ожидайте ответных мер со стороны конкурентов и возможного ухудшения ситуации на рынке.
7. *Будьте осторожны при использовании жестких или негибких стратегий, не оставляющих фирме возможности для маневра, постоянно изменяющиеся условия рынка могут свести к нулю все усилия.* Для успешного осуществления любая стратегия должна быть способной к некоторой адаптации к новым условиям рынка. В то время как последовательная долгосрочная стратегия — благо, стратегический абсолют, неизменность, застой в деятельности — зло. Стратегии, нацеленные на лучшее качество или самые низкие цены, должны рассматриваться в контексте положения конкурентов и состояния потребительских нужд, а не личного мнения менеджеров.
8. *Не допускайте недооценки действий конкурентов.* Конкуренты особенно опасны, когда их загнали в угол и под угрозой находится их благополучие.

9. *Остерегайтесь атаковать сильных конкурентов без солидного конкурентного преимущества и достаточного финансового обеспечения.*
10. *Имейте в виду, что атаковать слабого конкурента значительно выгоднее, чем сильного.*
11. *Избегайте снижения цен без достаточного преимущества по издержкам.* Только производитель с низким уровнем издержек сможет выдержать снижение цен в долгосрочной перспективе.
12. *Остерегайтесь того, что чересчур агрессивная политика, направленная на захват рыночного пространства конкурентов, может спровоцировать с их стороны условия войны и маркетинговую "гонку вооружения"*, что приведет к снижению прибыли для всех. Агрессивные шаги по захвату большей доли рынка приводят к жестокой конкуренции, особенно когда на рынке большое количество товарных запасов и излишних производственных мощностей.
13. *Старайтесь обнаружить наиболее значительные расхождения в качестве, использовании товара, обслуживании при реализации стратегии дифференциации.* Незначительные отличия в товарах, предлагаемых конкурентами, могут остаться незамеченными потребителями.

Ключевые моменты

Недостаточно просто понять, что основными конкурентными стратегиями фирмы могут быть: лидерство по издержкам, широкая дифференциация, оптимальные издержки, фокусирование на снижении издержек, фокусирование на дифференциации и что компания может выбрать наступательный, защитный характер своих действий, выступить первой или последней со своими инициативами. Менеджеры должны также понимать, что совокупность стратегических возможностей очерчена и ограничена: 1) характером отрасли и условиями конкуренции в ней; 2) конкурентоспособностью самой фирмы, ее рыночной позицией и возможностями. Некоторые стратегии больше, чем другие, соот-

ветствуют специфике определенных отраслей и конкурентному окружению. Некоторые стратегии больше, чем другие, соответствуют определенному состоянию фирмы. В данной главе рассматривается многогранная и сложная задача приведения стратегии в соответствие с внешней и внутренней средой фирмы, дается классификация пяти классических типов окружающей среды и трех классических типов положения фирмы.

Не акцентируя основное внимание на обобщении основных положений (основные принципы действительно нельзя описать тремя-четырьмя фразами каждый), мы сосредоточились на выборе стратегий для указанных восьми ситуаций. Мы считаем, что в выводах целесообразнее представить более широкие рамки для разработки стратегии при любой ситуации в отрасли и компании. В табл. 6.2 приведены итоговые данные по важнейшим анализируемым факторам и стратегическим возможностям. Приведение стратегии в соответствие со сложившимися условиями начинается с изучения окружающей среды и конкурентного положения фирмы (столбцы 1 и 2 в табл. 6.2), а для этого предлагается ответить на ряд вопросов.

1. Как можно охарактеризовать отрасль, в которой действует фирма (зарождающаяся, быстро развивающаяся, находящаяся в стадии зрелости, раздробленная (фрагментарная), глобальная, по производству товаров потребительского назначения)? Какие стратегические возможности максимально соответствуют этим общим состояниям окружающей среды?
2. Каково положение фирмы в отрасли (сильное, слабое или кризисное; является ли фирма лидером, находится на вторых ролях или борется за выживание)? Каким образом положение фирмы влияет на стратегические возможности, обеспечиваемые существующей стадией развития в отрасли (в частности, какие стратегические направления следует исключить)?

На следующем этапе разработчик стратегии анализирует внешние и внутренние факторы (столбец 3) и оценивает их общее влияние на положение фирмы. В результате должны быть четко определены доля фирмы на базовом рынке, ее инвестиционные (колонка 4) и стратегические возможности (колонка 5).

Таблица 6.2. **Приведение стратегии в соответствие с ситуацией (перечень возможных стратегий и характеристика общей ситуации)**

Характеристика отрасли	Положение фирмы в отрасли	Факторы, характеризующие положение фирмы	Доля рынка и инвестиционные возможности	Стратегические возможности
• Молодая, зарождающаяся • Быстрорастущая • Объединяющая небольшую группу конкурентов • Находящаяся в стадии зрелости/медленного роста • Стареющая/находящаяся в стадии спада • Раздробленная (фрагментарная) • Международная/глобальная • Производящая потребительские товары • Высокотехнологичная/быстро изменяющаяся	• Доминирующий лидер глобальный национальный региональный местный • Лидер • Агрессивный претендент (бросающий вызов) • Верный последователь • Слабый/разоренный кандидат на "разворот" или уход из отрасли • "Застрявший на полпути"/ не имеет четкой стратегии или репутации на рынке	• Внешние движущие силы конкурентное давление предугаданные шаги основных конкурентов ключевые факторы успеха привлекательность отрасли • Внутренние существующее положение фирмы сильные и слабые стороны возможности и угрозы уровень издержек конкурентная сила стратегические результаты и проблемы	• Развиваться и создавать захватить более значительную долю рынка, развиваясь быстрее, чем отрасль в целом инвестировать значительные средства для обеспечения потенциала роста • Укреплять и защищать защищать рыночную долю, развиваясь по крайней мере теми же темпами, как отрасль в целом инвестировать достаточно для обеспечения конкурентной силы и позиции на рынке • Сокращать и отступать сдать слабые позиции, если к этому вынудят, но стойко защищать основные рынки/группы потребителей максимизировать краткосрочный поток денежной наличности минимизировать реинвестиции в бизнес • Поправить и изменить осуществить разворот • Уйти/ликвидировать продавать закрывать	• Конкурентный подход низкие общие издержки дифференциация оптимальные издержки фокусирование на издержках фокусирование на дифференциации • Наступательные инициативы сила конкурента способность конкурента принципы наступления партизанская война упреждающие удары • Оборонительные инициативы укрепление/защита ответный удар "снятие урожая" • Международные инициативы продажа лицензий экспортная многонациональная глобальная • Вертикальная интеграция вперед назад

Заключительный шаг — это подгонка выбранных общих стратегических подходов (колонки 4 и 5) к ситуации в отрасли и положению фирмы, стоящей лицом к лицу с конкурентами. В данном случае важно быть уверенным, что: 1) выбранная стратегия полностью соответствует компетенции фирмы и ее конкурентным возможностям; 2) выбранная стратегия учитывает все стратегические проблемы, с которыми сталкивается фирма.

- Отказываясь от слабых стратегий и взвешивая плюсы и минусы наиболее привлекательных, следует задать себе несколько вопросов, ответы на которые помогут принять решение. На какого рода стратегическое преимущество может реально рассчитывать фирма и какие необходимо использовать стратегические подходы/шаги для его обеспечения?
- Обладает ли фирма организационными возможностями и финансовыми ресурсами для успешной реализации этих шагов и подходов? Если нет, то может ли их создать, получить? Если конкурентное преимущество уже создано, то как его можно защитить? Какие оборонные стратегии следует использовать? Будут ли конкуренты принимать контрмеры? Чего потребует нейтрализация их усилий?
- Есть ли среди конкурентов особо уязвимые? Следует ли фирме усиливать наступление, чтобы получить больше выгод от такой уязвимости? Когда следует наступать?
- Какие дополнительные стратегические шаги необходимы для адаптации к движущим силам в отрасли, для учета специфических угроз и слабых сторон фирмы и других специфичных для нее проблем?

Осуществляя выбор стратегических инициатив, следует избегать некоторых ловушек. В частности, опасно:

- Разрабатывать грандиозные, амбициозные стратегические планы, требующие огромного числа стратегических действий и/или ресурсов и возможностей, значительно превышающих потенциал фирмы.
- Выбирать стратегию, которая означает коренной отход от принципов и основ, обеспечивших фирме прежний успех. Радикальное изменение стратегии нельзя осуществлять автоматически: ему должна предшествовать тщательная оценка возможных рисков.

- Выбирать стратегию, идущую вразрез с организационной культурой или конфликтующую с ценностями и философией большей части высшего руководства.
- Отказываться принимать решения по вопросу о том, как конкурировать. Попытки достичь конкурентного преимущества одновременно в нескольких областях часто приводят к такому числу компромиссов и непоследовательных действий, что фирма не достигает преимущества нигде и застревает на полпути.

В табл. 6.3 приведена общая структура плана стратегических действий для предприятия, осуществляющего один вид деятельности.

Таблица 6.3. **Пример структуры плана стратегических действий**

1. Стратегическое видение и миссия	**5. Поддерживающие функциональные стратегии в области**
2. Стратегические цели	производства
краткосрочные	маркетинга/продаж
долгосрочные	финансов
3. Финансовые цели	персонала/человеческих ресурсов
краткосрочные	другие
долгосрочные	**6. Рекомендуемые действия**
4. Общая деловая стратегия	немедленные
	перспективные

ГЛАВА 7

Корпоративные стратегии диверсификации

... покупать или не покупать: вот в чем вопрос.

Роберт Дж. Терри

Стратегия — это осторожное исследование плана действий, которое разовьет конкурентное преимущество в бизнесе и умножит его.

Брюс Д. Хендерсон

В этой главе, как и в следующей, мы поднимаемся на новую ступень в иерархии формулирования стратегии. Акценты смещаются с разработки стратегии для компании, занятой лишь одним видом деятельности, на разработку стратегии для диверсифицированной компании. Поскольку диверсифицированную компанию можно рассматривать как набор отдельных видов предпринимательской деятельности, формулирование стратегии на этом уровне является более широкомасштабной задачей, нежели на уровне узкоспециализированной фирмы. На однопрофильных предприятиях конкуренция идет только в рамках одной отрасли, и руководство должно найти успешные пути конкурентной борьбы. В диверсифицированной компании менеджерам необходимо создать стратегию для мультибизнеса, многоотраслевой стратегический план действий для ряда отличных друг от друга подразделений предприятия, работающих в разных отраслях.

Как уже отмечалось в гл. 2, корпоративная стратегия диверсифицированной компании концентрируется на:

1. деятельности по продвижению компании в отрасли, выбранной для диверсификации (основными вариантами здесь являются либо покупка компании, работающей в целевой отрасли, либо создание совместного предприятия

с другой компанией с целью вхождения в новую отрасль, либо создание и развитие новой компании с нуля);

2. мерах по улучшению долгосрочной работы с портфелем деловой активности компании при условии, что диверсификация уже достигнута (усиление конкурентных позиций фирмы в соответствующих отраслях, свертывание тех видов деятельности, которые уже не вписываются в долгосрочные планы руководства, а также расширение сферы функционирования фирмы);
3. попытках использовать любые стратегические преимущества, связанные с хозяйственным портфелем компании, и превратить их в конкурентное преимущество;
4. оценке перспектив рентабельности для каждого из подразделений предприятия и стягивании корпоративных ресурсов туда, где существуют наиболее привлекательные стратегические возможности для роста.

Эти четыре задачи достаточно трудоемки, поэтому необходимо, чтобы менеджеры верхнего эшелона управления в основном воздерживались от детального вхождения в технику реализации стратегий на более низких уровнях управления, а делегировали свои полномочия по разработке стратегии руководителям соответствующих структурных подразделений.

В этой главе мы рассмотрим общие типы корпоративных диверсификационных стратегий и опишем, как компания может использовать диверсификацию для создания или усиления конкурентного преимущества каждого структурного подразделения. В гл. 8 мы рассмотрим технику и процедуры для оценки стратегической привлекательности хозяйственного портфеля диверсифицированной компании.

От узкой специализации к диверсификации

Большинство компаний начинают свою деятельность как небольшие узкоспециализированные предприятия, обслуживая местный или региональный рынок. На начальной стадии существования ассортимент выпускаемой ими продукции невелик, собственные средства ограничены, а конкурентные позиции

уязвимы. Обычно молодая компания старается увеличить объем продаж, повышая долю рынка и завоевывая признание покупателей. Прибыль реинвестируется, берутся новые кредиты, чтобы максимально использовать возможности для роста. Цена, качество, сервис и реклама самым тщательным образом подгоняются под интересы покупателей. Ассортимент выпускаемой продукции расширяется, чтобы удовлетворить самые разнообразные запросы потребителей.

> Диверсификация не должна становиться стратегически приоритетной до тех пор, пока компания не исчерпает всех возможностей для роста в своей сфере деятельности.

На следующем этапе изыскиваются возможности для географической экспансии. Как правило, она происходит в такой последовательности: местный — региональный — национальный — международный рынки. Глубина проникновения может варьироваться в зависимости от уровня рентабельности. На одном из перечисленных уровней географическая экспансия может быть остановлена из-за слишком жесткой конкуренции, недостатка ресурсов или непривлекательности дальнейшего освоения рынка.

До тех пор пока компания извлекает прибыль, используя возможности одной отрасли, нет никакой необходимости проводить диверсификацию. Но, как только потенциал для роста начинает сокращаться, стратегически верным будет либо проведение более агрессивной политики с целью увеличения доли рынка, либо диверсификация в другие сферы деятельности. Выбор последнего предполагает решение вопроса, каким образом и в каком масштабе осуществлять диверсификацию. Стратегические возможности здесь достаточно разнообразны. Компания может диверсифицироваться как в родственную, так и в совершенно новую для нее отрасль; как в незначительных масштабах (менее 10% от общих доходов и прибылей), так и в больших объемах (до 50%), распространяя свою активность как в одну или две новые крупные сферы деятельности, так и в большое количество мелких. И если диверсификация достигнута, то руководство может поставить на повестку дня вопрос о свертывании тех видов деятельности, которые больше не являются привлекательными.

Почему стратегия, направленная на узкую специализацию, является привлекательной

Компании, которые концентрируются на одном виде бизнеса, могут достигнуть завидных результатов, долгие годы функционируя без какой-либо диверсификации. McDonald's, Delta Airlines, Coca-Cola, Domino's Pizza, Apple Computer, Federal Express, Timex, Campbell's Soup, Anheuser-Busch, Xerox, Gerber и Polaroid — все эти компании завоевали свою репутацию, будучи узкоспециализированными. В некоммерческом секторе акцент на единственный вид деятельности благотворно сказался на Red Cross, Salvation Army, Christian Children's Fund, Girl Scouts, Phi Beta Kappa и American Civil Liberties Union.

> Существуют важные организационные и управленческие преимущества в концентрации усилий в одной сфере деятельности.

Концентрация в одной области (полностью или с небольшой долей диверсификации) имеет ряд полезных организационных и управленческих преимуществ. Во-первых, концентрация почти исключает неопределенность в вопросе "кто мы и чем занимаемся". Вся энергия в этом случае направляется в один вид бизнеса, и вероятность того, что усилия высшего руководства будут распыляться на многие сферы, практически отсутствует. Внимание предпринимателя может быть сфокусировано на достижение постоянного соответствия стратегии фирмы любым изменениям в отрасли и нуждах потребителей. Все руководство, и особенно высшее звено, получает возможность быть в курсе всех производственных процессов на предприятии. Высшее звено руководства обычно проходит все ступени роста на фирме и имеет большой производственный опыт (на диверсифицированных предприятиях корпоративные менеджеры редко имеют возможность работать более чем в одном или двух направлениях деятельности компании).

Во-вторых, концентрация в одной области предполагает наличие серьезных стимулов, побуждающих менеджера бороться за укрепление конкурентных позиций фирмы в отрасли на длительную перспективу, а не извлекать сиюминутную прибыль, забывая о долгосрочных стратегических интересах компании. Компания может использовать все свои организационные ресурсы, чтобы подняться на более высокий уровень в своей сфере.

При таких условиях проще выявить важнейшие конкурентные преимущества фирмы. В случае, если внимание менеджеров сосредоточено в одной сфере деятельности, вероятность возникновения идей о том, как улучшить технологию производства, как лучше удовлетворить запросы потребителей новыми свойствами товара, как повысить эффективность во всех звеньях цепочки "производство—затраты", значительно увеличивается. Чем успешнее деятельность предприятия в монобизнесе, тем больше возможность использования накопленного опыта и четкой оценки значительных конкурентных преимуществ, а также обеспечения лидерства в своей отрасли.

Риск стратегии узкой специализации

Большим риском для компании в случае концентрации на единственном виде деятельности является сосредоточение всех ее усилий на одном направлении, т. е., образно говоря, все яйца фирмы находятся в одной корзине. В случае, если отрасль стагнирует или по какие-либо другим причинам она уже не является такой привлекательной, как раньше, будущее компании видится в мрачных тонах, темпы роста поддерживать на прежнем уровне становится все сложней, а получение прибыли становится все более сложной задачей. Иногда изменения в потребностях потребителей, технологические нововведения или появление новых товаров-субститутов могут существенно подорвать позиции фирмы или просто уничтожить ее. Для примера достаточно взглянуть на то, что компьютерная обработка текста сделала с бизнесом электрических печатных машинок, и что проигрыватели лазерных дисков делают сейчас с рынком компакт-кассет и грампластинок. По этой причине многие узкоспециализированные компании все больше обращают внимание на диверсификацию, когда их бизнес переживает пик развития.

Когда диверсификация приобретает смысл

Для лучшего понимания того, когда компании, сосредоточенной на одной сфере деятельности, необходимо подумать о диверсификации, рассмотрим схему на рис. 7.1, где конкурентные позиции фирмы сопоставлены с показателями, характеризующими различные

типы рынков в зависимости от темпов роста. В результате такого сопоставления образуются четыре стратегические ситуации, в каждую из которых может попасть недиверсифицированная компания.

ТЕМПЫ РОСТА РЫНКА	КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ: СЛАБАЯ	КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ: СИЛЬНАЯ
ВЫСОКИЙ	**Стратегические возможности** • Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота) • Покупка другой фирмы в той же отрасли (для усиления конкурентных преимуществ) • Вертикальная интеграция (если она усиливает позиции фирмы) • Диверсификация • Слияние или продажа более сильной фирме • Закрытие (последняя возможность, если другие меры не помогли)	**Стратегические возможности** • Продолжение концентрации в одной области Международная экспансия (если существуют возможности рынка) • Вертикальная интеграция (если это усиливает конкурентные позиции фирмы) • Диверсификация в смежные отрасли (для переноса в них опыта и знаний из базовой отрасли)
НИЗКИЙ	**Стратегические возможности** • Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота) • Слияние с конкурирующей фирмой (для усиления конкурентных преимуществ) • Вертикальная интеграция (если она существенно укрепляет позиции фирмы) • Диверсификация • "Снятие сливок" и уход с рынка • Ликвидация (если другие меры не помогли)	**Стратегические возможности** • Международная экспансия (если существуют возможности рынка) • Диверсификация в смежные отрасли • Диверсификация в новые отрасли • Совместные предприятия в новых отраслях • Вертикальная интеграция (если это усиливает конкурентные позиции фирмы) • Продолжение стратегии концентрации (рост за счет отвоевания доли рынка у слабых конкурентов)

Примечание. Стратегические возможности перечисляются в порядке убывания привлекательности.

Рис. 7.1. **Возможные корпоративные стратегии, соответствующие положению на рынке недиверсифицированной компании**

При сильной конкурентной позиции и высоких темпах роста рынка фирма имеет несколько вариантов для поведения, самым лучшим из которых является продолжение концентрации на единственном виде бизнеса. Высокие темпы роста отрасли (а также безусловная привлекательность на долгосрочную перспективу) заставляют фирму в данном случае прилагать все усилия для сохранения и увеличения своей доли на рынке и дальнейшего развития основных конкурентных преимуществ, а также капитализировать прибыль для сохранения сильной позиции в отрасли. В определенный момент компания может ощутить необходимость в вертикальной интеграции с целью укрепить свои конкурентные позиции. Позже, когда рост на данном рынке начнет замедляться, будет разумным задуматься о диверсификации как о средстве снижения риска и переноса накопленных компанией знаний и опыта в смежные отрасли.

Фирма в ситуации, характеризующейся высокими темпами роста и слабой конкурентной позицией, должна, во-первых, решить следующие вопросы: 1) почему ее подход к рынку дал негативный результат; 2) что нужно сделать, чтобы усилить свои конкурентные позиции. Во-вторых, фирма должна рассчитывать свои возможности по обновлению конкурентной стратегии, учитывая высокие темпы роста рынка. На быстрорастущем рынке даже самые слабые фирмы должны быть в состоянии улучшить свое положение. Если компания молода и борется за существование, то в таких условиях у нее гораздо больше шансов выжить, так как здесь существует множество еще не освоенных сфер для предпринимательства (в отличие от отраслей, в которых намечаются стагнация или спад производства). Однако, если слабая фирма все же будет испытывать недостаток в ресурсах и знаниях и не сможет развиваться самостоятельно, то у нее останутся только два пути: объединиться либо с другой компанией данной отрасли, либо с компанией другой отрасли, чтобы за счет ее ресурсов и денежной наличности поддержать свое производство. Вертикальная интеграция является хорошим вариантом для слабой фирмы, но только при наличии у нее достаточного количества материальных ресурсов. Третий путь — диверсификация в смежные или в новые для фирмы отрасли. В том случае, если ни один из перечисленных вариантов не даст ожидаемого эффекта, то активной стратегической позицией для диверсифицированной компании будет свертывание одного из видов ее деятельно-

сти, а для специализированной — самоликвидация. Хотя уход из отрасли вопреки ее большому потенциалу для роста может показаться слишком экстремальной мерой, компания, не способная работать с прибылью в развивающейся отрасли, по всей видимости, неспособна эффективно функционировать вообще, тем более в условиях ужесточающейся конкурентной борьбы и ухудшения условий для бизнеса в отрасли.

Компании со слабой конкурентной позицией на относительно медленно растущем рынке должны обратить внимание на следующие возможности: 1) перестройку рыночной стратегии с целью поправить свое положение и занять более выгодную позицию; 2) слияние с другой фирмой или поглощение фирмой-конкурентом для создания более сильной базы для конкуренции; 3) диверсификацию в смежные или другие отрасли при наличии определенных финансовых ресурсов; 4) интеграцию "вперед и назад"[1], если эти действия будут увеличивать прибыль и усиливать долгосрочную конкурентную стратегию; 5) "снятие урожая" и последующий уход; 6) ликвидацию своего присутствия в бизнесе путем продажи другой фирме либо путем прекращения операций.

> Вопрос о начале диверсификации зависит частично от возможности роста компании в ее настоящей отрасли, а частично — от ее конкурентных позиций.

Сильные компании в условиях медленно растущей отрасли должны рассмотреть возможности использования избытка наличности для начала диверсификации. Диверсификация в сферы, где фирма может эффективно использовать свои главные достоинства, является наилучшей стратегией. Однако диверсификация в совершенно новые для фирмы отрасли должна рассматриваться только в том случае, если ни одна из родственных отраслей уже не обеспечивает перспектив для роста. Совместные предприятия с другими компаниями с целью функционирования в новых отраслях являются еще одной логической возможностью. Вертикальная интеграция должна рассматриваться в самую последнюю очередь (так как она не обеспечивает выхода из состояния медленного роста) и будет иметь смысл, только если

[1] Интеграция вперед и назад предполагает усиление контактов со сферой реализации продукции (вперед) и с поставщиками сырья и комплектующих (назад). Подробнее об интеграции см. гл. 5.

это принесет фирме солидные прибыли. Хотя при росте активности секторов внутри отрасли целесообразно инвестировать дополнительные средства в развитие производства, компания, занимающая сильную позицию, но функционирующая в условиях медленно развивающегося рынка, как правило, должна сокращать объемы новых инвестиций в основную деятельность, чтобы получить дополнительные средства для вложения в новые для нее отрасли.

> Компании, имеющие сильные конкурентные позиции в медленно растущих отраслях, являются первыми кандидатами на осуществление диверсификации в новые виды бизнеса.

Таким образом, решение вопроса "когда диверсифицироваться" зависит, с одной стороны, от конкурентной позиции фирмы на рынке, а с другой, — от остающихся возможностей в ее базовой отрасли. Следует подчеркнуть, что не существует четко определенного момента, в который компании должны проводить диверсификацию. В самом деле они могут рационально выбирать различные подходы к вопросу о диверсификации и использовать их в разные моменты времени.

Создание ценности для акционеров: аргументы в поддержку диверсификации

Основополагающей целью диверсификации является создание ценностей для акционеров. При проведении диверсификации с целью увеличения доходности акций корпоративная стратегия должна сделать больше, чем просто распределить свой риск путем инвестирования средств в различные отрасли. Акционеры могут достичь такой же диверсификации риска путем покупки акций компаний, занятых в разных отраслях. Строго говоря, диверсификация не повышает доходность акции до тех пор, пока группа фирм, объединенная в

> Для повышения доходности акций диверсифицирующаяся компания должна идти в те виды бизнеса, которые могут лучше действовать под общим управлением, чем в качестве независимых предприятий.

единую корпоративную систему, не начнет давать больший эффект, нежели каждая из них в отдельности. Например, если компания А диверсифицируется путем покупки компании Б и если их суммарная прибыль через некоторое время после слияния не превышает суммы прибылей, которые каждая из них могла бы получить, работая отдельно, можно считать диверсификацию А в Б неудачной с точки зрения создания дополнительной доходности акции. Вкладчики компании А смогли бы получить тот же результат 2+2=4, поместив свои сбережения в акции компании Б. Доходность акции не создается через диверсификацию, пока не достигнут эффект 2+2=5, когда родственные компании функционируют как составные части одной фирмы лучше, чем как независимые компании.

Три критерия для оценки диверсификации

Проблема создания дополнительной ценности акции требует серьезного рассмотрения для выяснения того, насколько эффективен какой-либо отдельно взятый вид деятельности фирмы. Сравнение реальных показателей с гипотетическими обычно никогда не является на сто процентов удовлетворительным и кроме всего прочего представляет уже свершившуюся картину. Менеджеры по стратегии должны базировать свои решения на прогнозах, однако попытки точно оценить влияние отдельных решений по диверсификации на доходность акций не должны быть оставлены. Корпоративные управляющие могут сделать предварительные оценки того, способно ли то или иное решение по диверсификации компаний повысить доходность акций, используя три следующих критерия:

1. *Критерий привлекательности.* Отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств. Истинная привлекательность определяется наличием благоприятных условий для конкуренции и рыночной среды, способствующих обеспечению долгосрочной рентабельности. Такие показатели, как высокие темпы роста или сверхходовой товар, не дают реального представления о привлекательности.

2. *Критерий "затраты на вхождение".* Затраты на вхождение в новую отрасль не должны быть слишком высоки, чтобы не нанести ущерб потенциалу для получения прибыли. Чем более привлекательна отрасль, тем дороже стоит проникновение в нее. Входные барьеры для новых компаний всегда высоки, в противном случае поток желающих войти в отрасль свел бы на нет возможность получения прибыли. Поэтому покупка компании, уже работающей в данной сфере, — операция достаточно дорогостоящая. Большая плата за проникновение в новую отрасль снижает возможность увеличения доходности акций.
3. *Критерий дополнительных выгод.* Компания, осуществляющая диверсификацию, должна приложить определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности, или новый вид деятельности должен обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих делах компании. Создание конкурентного преимущества там, где его ранее не существовало, приводит к появлению возможности получения дополнительной прибыли и увеличения доходности акций.

Если деятельность фирмы по диверсификации удовлетворяет трем вышеназванным критериям, то у нее большой потенциал для создания дополнительной доходности акций. При соответствии только одному или двум критериям проведение диверсификации вызывает значительные опасения.

Стратегии диверсификации

Когда решение о проведении диверсификации принято, можно выбрать различные пути его реализации. Существует достаточно большой простор для выработки стратегических подходов к этому вопросу. Рис. 7.2 показывает, каким образом компания может продвигаться от монопроизводства к созданию диверсифицированного предприятия. Наличие или отсутствие вертикальной интеграции на схеме зависит от того, насколько она укрепляет или ослабляет конкурентные позиции компании на рынке.

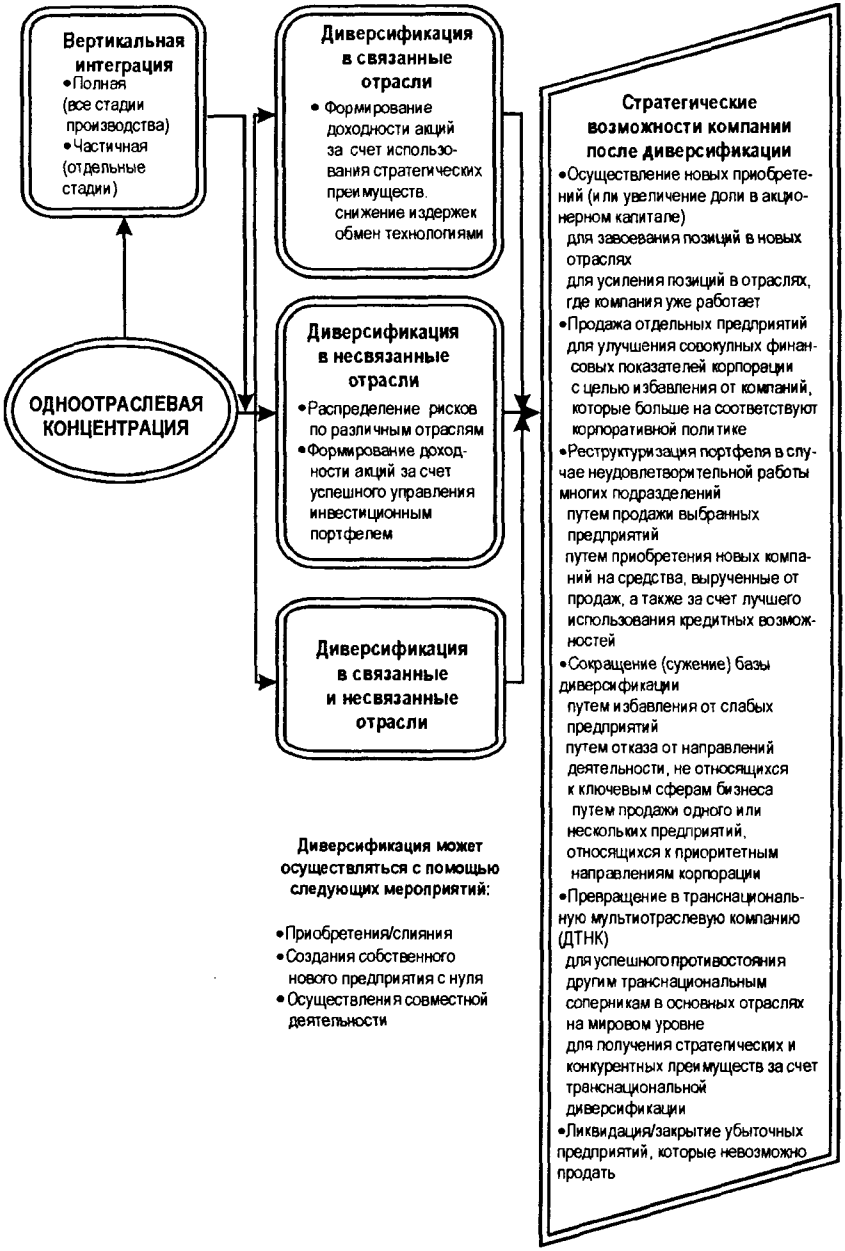


Рис. 7.2. **Варианты стратегии корпорации**

Когда компания останавливает свой выбор на диверсификации, она должна определить, будет ли это диверсификация в не связанные между собой отрасли, в родственные сферы деятельности или же это будет комбинация обоих подходов. Когда диверсификация проведена, задача управления, как показано на схеме, состоит в проведении инвестиционной политики и руководстве всеми сферами деятельности компании. Основные стратегические возможности показаны в последнем блоке на рис. 7.2.

Мы можем лучше понять стратегический выбор корпоративных менеджеров, занимающихся диверсификацией и управлением деятельностью диверсифицированной компании, рассматривая шесть стратегий диверсификации.

1. Стратегии вхождения в новую отрасль — поглощение, "с нуля", совместное предприятие.
2. Стратегии диверсификации в родственные отрасли.
3. Стратегии диверсификации в неродственные отрасли.
4. Стратегии свертывания и ликвидации.
5. Стратегии реструктурирования, восстановления и экономии.
6. Стратегии многонациональной диверсификации.

Первые три включают в себя способы диверсификации, последние три — стратегии для усилия позиций уже диверсифицированной компании.

Стратегии вхождения в новые сферы деятельности

Вхождение в отрасль может протекать в одной из трех форм: поглощение, создание новой компании или совместного предприятия. Поглощение уже существующей фирмы является наиболее популярным способом и имеет преимущество в быстроте проникновения на целевой рынок[1]. В то же время этот способ диверсификации помогает преодолеть такие барьеры вхождения,

[1] В последние годы насильственное поглощение как процесс стало горячо обсуждаться и рассматриваться как неправильный подход к приобретению других фирм. Термин "поглощение" (приобретение контрольного пакета акций) связан с попыткой (часто неожиданной) одной фирмы стать собственником или контролировать деятельность другой вопреки желаниям прежнего руководства и, возможно, некоторых из акционеров.

как необходимость ликвидировать технологическое отставание, установить связи с поставщиками (за счет использования старых связей приобретаемой компании. — *Примеч. научн. ред.*), обеспечить такой объем производства, чтобы быть в состоянии конкурировать с другими фирмами по себестоимости продукции, осуществлять крупные вложения в рекламу и каналы сбыта с целью обеспечения признания торговой марки и гарантированного сбыта. Во многих отраслях чтобы развить необходимую информационную базу, обеспечить себя ресурсами и завоевать репутацию серьезного конкурента, фирме могут потребоваться годы. Таким образом, вопрос о покупке готовой компании на целевом рынке далеко не праздный. Однако поиск нужной компании для приобретения иногда может вызвать затруднения. Фирма, нацеленная на приобретение, оказывается перед дилеммой: купить либо благополучную компанию по высокой цене, либо аутсайдера по более низкой.

С одной стороны, если покупающая фирма испытывает недостаток в знаниях, необходимых для успешной работы в данной отрасли, но обладает большим капиталом, то для нее лучше будет купить сильную перспективную компанию, пока цена остается в разумных пределах. С другой стороны, если покупатель считает возможным трансформировать слабую фирму в сильную и соответственно располагает необходимыми деньгами, ноу-хау и терпением, слабая компания может стать лучшим вариантом для долгосрочного инвестирования.

Одним из серьезных препятствий внедрения в новую отрасль путем приобретения является проблема поиска компании, занимающей сильные позиции, за цену, которая удовлетворяла бы критерию "затраты на вхождение".

Еще один критерий, в основу которого положена величина затрат на организацию нового производства, предполагает наличие прибыли, адекватной потраченным на покупку средствам, а также новым капиталовложениям, необходимым для поддержания и расширения производства. Высокая цена приобретения может сделать получение соответственно высокой прибыли достаточно сложной задачей. Для примера предположим, что компания покупается за 3 млн долл., а прибыль после уплаты налогов составляет 200 тыс. долл. на 1 млн долл. инвестиций в активы (20 процентов годовых). Легко подсчитать, что прибыль от купленной фирмы должна быть ровно в три раза

больше, чтобы инвестор мог заработать те же 20% с потраченных на покупку 3 млн, которые получали предыдущие владельцы с 1 млн инвестиций в активы фирмы. Увеличение доходов с 200 млн до 600 млн долл. в год может занять несколько лет. Кроме того, потребуются новые инвестиции, которые тоже должны приносить не менее 20%. Поэтому владельцы растущих и сильных компаний обычно запрашивают высокую цену, отражающую перспективы фирмы с точки зрения рентабельности. Очень сложно найти сильную компанию в привлекательной отрасли по цене, которая позволяет рассчитывать на соответственно высокие прибыли.

Диверсификация "с нуля" предполагает создание новой компании в выбранной отрасли под общим управлением материнской компании. Вновь созданная фирма должна не только преодолеть входные барьеры, но и осуществлять инвестиции в новые производственные мощности, проводить работу по развитию источников сырья, найму и обучению персонала, созданию каналов сбыта, формированию потребительской базы и так далее. Создание новой компании является наиболее привлекательным вариантом в следующих случаях: 1) когда для этого имеется достаточно времени; 2) фирмы-конкуренты не реагируют должны образом на попытки новичка завоевать рынок; 3) выход на рынок таким путем обходится дешевле, чем покупка другой компании; 4) фирма уже располагает необходимым для эффективного функционирования опытом; 5) создание новых производственных мощностей не будет негативно воздействовать на соотношение спроса и предложения в отрасли; 6) целевая отрасль наполнена относительно небольшими фирмами, так что молодой компании не придется напрямую соперничать с более крупными и могущественными конкурентами.

> *Наибольшим препятствием при вхождении в новую отрасль путем создания новой компании являются стоимость преодоления входных барьеров и необходимость затрат времени для того, чтобы занять сильные и прибыльные конкурентные позиции.*

Создание совместных предприятий может дать полезный эффект по меньшей мере в трех типах ситуаций. Во-первых, совместное предприятие — это хороший способ делать то, что рискованно или неэкономично делать в одиночку. Во-вторых, совместные предприятия удобны, когда объединение ресурсов

двух или более независимых организаций создает структуру с более значительными конкурентными преимуществами, необходимыми для достижения успеха. В подобных случаях каждый партнер вносит в общее дело свою долю специфических знаний и ресурсов, которых нет у другого, что особенно важно. В-третьих, совместные предприятия с иностранными партнерами иногда являются единственной возможностью преодолеть импортные квоты, тарифы, национальные политические интересы и культурные барьеры. Экономические, конкурентные и политические реалии, существующие в каждой стране, часто заставляют иностранную компанию объединяться с местной фирмой с целью получения доступа на национальный рынок. Местные фирмы предлагают иностранным партнерам необходимый опыт, специалистов в области управления и маркетинга, а также доступ к каналам распределения. Однако совместные предприятия зачастую должны решить сложный вопрос о том, как распределять усилия между партнерами и кто обладает правом контроля. Конфликты между иностранными и национальными партнерами могут возникать по целому ряду вопросов: сколько продукции экспортировать, должен ли производственный процесс соответствовать стандартам иностранной компании или местным требованиям, кто должен контролировать поток наличности и распределение прибыли.

Диверсификация в родственные отрасли

В процессе поиска вариантов для диверсификации компания может остановить свой выбор на родственной или на новой для нее отрасли. В первом случае диверсификация проводится в отрасли, обладающие своего рода стратегическим соответствием. Оно (стратегическое соответствие) существует в том случае, когда различные фирмы имеют достаточно схожее производство (однотипные цепочки ценностей), что создает возможность для: 1) передачи мастерства и опыта от одной компании к другой; 2) объединения различных производств в единую систему с целью снижения издержек производства.

Диверсифицированная компания, которая использует внутреннюю взаимосвязь между фирмами, имеющими схожее произ-

водство, и берет на вооружение преимущества стратегического соответствия, достигает от совместных действий большего эффекта, чем в сумме две компании могли бы получить, проводя независимую политику.

> Родственная диверсификация проводится между компаниями, имеющими родственное производство и обладающими стратегическим соответствием.

Существование стратегического соответствия в хозяйственном портфеле диверсифицированной фирмы вместе с мастерством корпоративного руководства создает при родственной диверсификации эффект 2+2=5 и становится базисом для создания конкурентного преимущества. Чем больше выгоды, извлекаемые из стратегического соответствия, тем больше конкурентное преимущество, получаемое от осуществления родственной диверсификации, и, следовательно, родственная диверсификация удовлетворяет требованиям "критерия дополнительных выгод" и увеличивает доходность акций компаний.

> Что делает родственную диверсификацию привлекательной, так это возможность превратить стратегическое соответствие в конкурентное преимущество.

Связи, основанные на стратегическом соответствии, могут проявляться в области технологии производства, совместных требований к мастерству персонала, единых источников материальных ресурсов и поставщиков, потенциала для совместного производства деталей и компонентов, похожих производственных методов и управленческого ноу-хау, в использовании одинакового подхода к маркетингу и сбыту продукции, одних и тех же оптовых покупателей или розничных дилеров, потенциала совместного послепродажного обслуживания, а также в получении синергического эффекта от использования общей торговой марки. Соответствие или родственность могут возникать в любом звене у компаний, имеющих схожие цепочки ценностей. Подобные отношения очень важны, так как раскрывают новые возможности для снижения издержек производства, обмена технологиями и навыками, дополнительного использования преимуществ общей торговой марки и позволяют извлекать другие выгоды из совместной деятельности. Это в свою очередь является важным моментом в завоевании конкурентных преимуществ над соперниками, которые еще не диверсифицировались или диверсифицировалась, но не смогли получить доступ к такого рода преимуществам.

Наиболее распространенными путями диверсификации в родственные отрасли являются:

- Вхождение в отрасль, где сбытовые возможности и рекламная деятельность могут использоваться совместно (хлебопекарня покупает изготовителя крекера и соленых палочек).
- Использование родственных технологий (производитель сельскохозяйственных семян и удобрений начинает поставлять химикаты против насекомых).
- Передача ноу-хау и опыта из одного вида деятельности в другой (производитель гамбургеров покупает сеть мексиканских закусочных).
- Передача фирменного наименования и репутации у потребителя новому продукту/услуге (производители шин приобретают станцию техобслуживания автомобилей).
- Покупка фирм в новых отраслях для поддержания основного вида деятельности (канал кабельного телевидения, приобретая спортивную команду или кинокомпанию для обеспечения трансляции своей основной программы).

Существует масса примеров подобного рода диверсификации. Компания BIC Pen, пионер в области производства недорогих одноразовых шариковых авторучек, использовала свои основные конкурентные преимущества как базу для изготовления одноразовых зажигалок и бритв[1]. Для производства данных товаров требовалось наличие ноу-хау, обеспечивающих низкие издержки производства и опыт в осуществлении маркетинга потребительских товаров. Tandy Corp. осуществила родственную диверсификацию, когда ее торговая сеть Radio Snack, первоначально торговавшая главным образом радио- и стереоаппаратурой, добавила к этому телефоны, селекторную связь, калькуляторы, часы, электронные и научные игры, персональные компьютеры и периферийное компьютерное оборудование. Стратегия Tandy заключалась в использовании уже имеющейся сети по продаже радиоаппаратуры для того, чтобы стать крупнейшим в мире поставщиком электронных технологий. Philip Morris, крупнейший производитель сигарет, приобретя Miller Brewing, General Foods, Kraft, использовала стратегию родственной ди-

[1] В данном случае речь идет о наличии у компании технологии, обеспечивающей низкие издержки производства, а также массовый сбыт. — *Примеч. научн. ред.*

версификации и передала свой опыт маркетинга в сигаретном бизнесе в производство пива и продуктов питания.

Компания Lockheed осуществила стратегию диверсификации, изучив потребности министерства обороны и создав специальные подразделения компании по поставке ракет, ракетных двигателей, авиационного и электронного оборудования, судов, а также проведению исследований и разработок в области новых видов вооружения. Перечень продуктов Procter & Gamble включает арахисовое масло Jif, полуфабрикаты для изготовления тортов Duncan Hines, кофе Folger, стиральный порошок Tide, растительное масло Crisco, зубную пасту Crest, мыло Ivory, туалетную бумагу Charmin и шампунь Head and Shoulders. Все виды перечисленных товаров различны по своим потребительским свойствам, производятся по разным технологиям и реализуются в разных конкурентных условиях. Но изделия Procter & Gamble, тем не менее, представляют собой осуществление родственной диверсификации, так как они продвигаются на рынок через одну и ту же систему оптовой торговли, продаются в одних и тех же точках розничной торговли, одним и тем же покупателям, рекламируются и сбываются одними и теми же способами и используют общий опыт компании в области маркетинга и торговли.

Иллюстрация 7.1 показывает сферы деятельности нескольких компаний, которые осуществили родственную диверсификацию.

Иллюстрация 7.1

ПРИМЕРЫ КОМПАНИЙ, ОСУЩЕСТВИВШИХ РОДСТВЕННУЮ ДИВЕРСИФИКАЦИЮ

Jillette

- Лезвия и бритвы
- Туалетные принадлежности (Right Guard, Silkience, Foamy, Dry Idea, Soft & Dry, зубные щетки Oral-B, White Rain, Toni)
- Пишущие принадлежности (ручки Paper Mate, жидкость для коррекции Liquid Paper, Waterman)
- Принадлежности для бритья Braun, фены, кофемолки, будильники и электрические зубные щетки

PepsiCo

- Напитки (Pepsi, Mountain Dew, Slice)
- Жареные цыплята
- Pizza Hut
- Taco Bell
- Frito-Lay
- 7UP International (неамериканские продажи 7UP)

Philip Morris Companies	Johnson & Johnson
• Сигареты (Marlboro, Virginia Slims, Benson & Hedges, Merit) • Miller Brewing Company • Kraft General Foods (Maxwell House, Sanka, Oscar Mayer, Kool-Aid, Jell-O, Post cereals, замороженные продукты Birds-Eye, сыры Kraft, молочные продукты Sealtest, мороженое Breyers's) • Mission Viejo Realty	• Товары для ухода за детьми (пудра, шампунь, лосьены) • Одноразовые полотенца • Пластырь и средства для обработки ран • Средства гигиены для женщин (Stayfree, Carefree, Sure & Natural, Modess) • Tylenol • Лекарства по рецептам • Хирургические и санитарные принадлежности • Зубоврачебные принадлежности • Товары для ухода за животными

Источник: годовые отчеты компаний.

Стратегическое соответствие, экономия на масштабах и конкурентное преимущество

Стратегия диверсификации в родственные отрасли выглядит действительно привлекательной. Она позволяет сохранить уровень существующей деловой активности, использовать конкурентное преимущество за счет передачи опыта и мастерства или более низких издержек производства, а также распределить риски инвестирования с фирмами из родственных отраслей.

Диверсификация в сферу деятельности, где технология, оборудование, функциональная активность и каналы сбыта могут рассматриваться в отдельности, приводит к снижению издержек производства за счет экономии на масштабах деятельности[1]. Экономия на масштабах деятельности существует тогда, когда централизованное руководство двумя или большим количеством

[1] Экономия на масштабах производства (economies of scale) — экономическая закономерность, согласно которой суммарные издержки производства единицы продукции на длительном интервале времени падают по мере роста объема выпуска продукции. Экономия на масштабах деятельности (economies of scope) — экономическая закономерность, согласно которой компания, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающаяся разными видами деятельности, обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка. — *Примеч. научн. ред.*

предприятий обходится дешевле, чем их раздельное функционирование. Экономия от управления широкомасштабным производством с большим ассортиментом может возникать за счет появления возможности снижения издержек производства, возникающих при правильном распределении ресурсов или объединении усилий в соответствующих производственных звеньях, а также от возможности использования единой товарной марки для различных продуктов. Чем больше экономия на масштабах деятельности связана с особенностями функционирования диверсифицированной компании, тем выше потенциал для создания конкурентного преимущества на базе более низких издержек производства.

> Стратегическое соответствие среди родственных отраслей создает потенциал для конкурентного преимущества за счет: а) более низких издержек производства; б) эффективной передачи основных навыков и опыта, технологических особенностей, управленческих ноу-хау из одной сферы деятельности в другую; в) возможности использования общей товарной марки.

Как передача производственных навыков, так и распределение сфер деятельности позволяют компании, проводящей диверсификацию, получать бóльшую прибыль от своей деятельности, чем та, которую могли бы получить независимо действующие производства. Ключом к созданию возможностей для передачи производственного опыта и распределению сфер деятельности, ведущим к снижению издержек производства, является диверсификация в сферы деятельности, обладающие стратегическим соответствием. Хотя стратегическое соответствие может возникать в любом звене производственного процесса, чаще всего оно рассматривается в рамках одного из трех взаимосвязанных понятий.

> Экономия на масштабах деятельности существует, когда появляется возможность сократить издержки управления разрозненными производствами за счет централизованного управления и снизить издержки в любом звене производственного процесса за счет существующих внутренних взаимосвязей.

Рыночное соответствие. Когда отдельные звенья различных производств совпадают таким образом, что продукция используется одними и теми же потребителями, распределяется через общие дилерские и розничные сети или если ее маркетинг и продвижение на рынок осуществляются аналогичными метода-

ми, тогда считается, что эти производства имеют рыночное соответствие. Существует целый ряд возможностей экономии на издержках (или экономии на масштабах деятельности), которые возникают благодаря рыночному соответствию, использованию общих методов стимулирования продажи (купоны, дающие право на получение скидки, бесплатное распределение образцов товаров, а также предоставление права на их проверку, специальные сезонные выпуски продукции и т. д.), а также совместному использованию дилерских сетей. Такое рыночное соответствие обычно позволяет фирме экономить на маркетинге, а также сокращать издержки по продаже и распределению товаров.

В дополнение к экономии на масштабах деятельности рыночное соответствие дает возможности для передачи между различными производствами опыта по продаже товаров, его продвижению на рынок, рекламе, опыта в области диверсификации продукции. Более того, товарная марка и репутация компании зачастую могут быть переданы из одного производства в другое. Товарная марка компании Honda, известная в производстве автомобилей, дала возможность компании получить скорое признание и репутацию в производстве сенокосилок без значительных затрат на рекламу. Репутация компании Canon в производстве фотооборудования значительно облегчила ее продвижение в фотокопировальный бизнес. Марка Panasonic в производстве бытовой электротехники (радио, ТВ) легко была перенесена в производство микроволновых печей, что облегчило проникновение компании на этот рынок.

Производственное соответствие. Различные виды бизнеса имеют производственное соответствие, когда существует возможность для распределения сфер деятельности и передачи производственного опыта в материально-техническом обеспечении, проведении научных исследований и разработок, создании новых технологий, сборке готовой продукции или в сфере делового администрирования. Производственное соответствие в выделенных областях обычно позволяет снизить издержки производства. Некоторая часть экономии приходится за счет организации крупносерийного производства (экономия на масштабах производства), а другая часть возникает за счет возможности снижения стоимости производства в результате совместных условий (экономия на масштабах деятельности)[1].

---

[1] В данном случае речь идет об экономии, которая возникает в результате диверсификации.

Чем выше доля издержек, приходящаяся на совместную производственную деятельность, тем большая достигается совместная экономия и тем значительнее конкурентное преимущество. Производственное соответствие приводит к хорошим результатам, когда передаваемый технологический и производственный опыт одной сферы бизнеса имеет возможность выгодного использования в другой.

Управленческое соответствие. Данный вид соответствия возникает тогда, когда различные производственные звенья имеют схожие проблемы в организации производства, управлении персоналом или в области технологии, что позволяет передавать управленческий опыт от одного звена другому. Такая передача опыта может осуществляться в любом звене цепочки ценностей. Компания Ford использовала свой опыт управления финансами и кредитом в автомобильном бизнесе, когда приобрела ряд убыточных крупных организаций во время проведения санации кредитной сферы в 1989 г. Emerson Electric использовала свой опыт в производстве готовой продукции с низким уровнем затрат для развития лесопильного производства в новом отделении Бернд-Пулан. Такая передача управленческого опыта и навыков отделению Бернд-Пулан позволила компании проводить в жизнь новую стратегию, при этом был изменен метод разработки и производства продукции, что в свою очередь открыло путь для осуществления новой ценовой и сбытовой политики.

> Конкурентное преимущество, достигнутое при учете стратегического соответствия в близких сферах бизнеса, дает дополнительный потенциал по сравнению с индивидуальным производством. Дополнительный источник конкурентного преимущества разрешает при родственной диверсификации иметь эффект 2+2=5 по доходности акций.

Использование преимуществ стратегического соответствия. Одно дело — произвести диверсификацию в отрасли со стратегическим соответствием, другое — реализовать преимущества от этого процесса. Для достижения преимуществ от диверсификации схожие производственные звенья должны быть агрегированы в единый функциональный и координируемый модуль, что в свою очередь ликвидирует возможность получения дифференцированных выгод (при раздельном функционировании). Более того, слияние функций и координация может повлечь за собой расходы по реорганизации. В этом случае менеджер должен определить, является ли выгода от централиза-

ции стратегического контроля достаточной, чтобы пожертвовать автономией того или иного производственного звена. Таким образом, в случаях, когда в основе стратегического соответствия лежит передача опыта и производственных навыков, менеджер должен найти эффективный способ осуществления этой операции без потерь квалифицированного персонала. Чем более стратегия диверсификации компании связана с передачей производственных навыков, тем важнее накопление и сохранение достаточного количества высококвалифицированных специалистов. При этом компания, проводящая диверсификацию, должна не только снабжать производственными навыками новые производства, но также следить за тем, чтобы последние освоили их в достаточной степени для создания конкурентного преимущества.

Стратегии диверсификации в неродственные отрасли

Несмотря на то, что выгоды от стратегического соответствия связаны с диверсификацией в отрасли, близкие к деятельности компании, некоторые фирмы предпочитают проводить диверсификацию в другие отрасли с хорошими возможностями для получения прибылей. При этом корпоративные менеджеры не дают никаких установок на поиск стратегического соответствия между своим бизнесом и другими сферами деятельности. Хотя компании, проводящие диверсификацию в новые для себя отрасли, могут попытаться разработать определенные цели диверсификации, отвечающие требованиям отрасли и критерию "затраты на вхождение", критерий получения дополнительных выгод или не учитывается, или отходит на второй план. Решение о диверсификации в тот или иной вид производственной деятельности является результатом поиска и приобретения выгодных компаний. Основным положением непрофильной диверсификации является то, что любая компания, которая может быть приобретена на выгодных финансовых условиях и имеет хорошие перспективы получения прибыли, представляет собой выгодное направление для диверсификации. В то же время много сил и времени уходит на поиск и наблюдение за возможными кандидатами для диверсификации. Обычно к кандидату подходят со следующими критериями:

- может ли производство достичь плановых показателей компании по прибыли и обеспечить возврат капиталовложений;
- необходимо ли значительное вливание капиталовложений для замены основного капитала, производственных фондов или пополнения оборотного капитала;.
- имеет ли производство значительный потенциал для роста;
- является ли производство достаточно большим для того, чтобы существенно влиять на положение дел в материнской компании;
- возможны ли трудности с профсоюзами или противодействие со стороны государственных органов, касающиеся охраны окружающей среды и обеспечения безопасности и прав потребителей;
- уязвима ли данная отрасль в отношении спада производства, инфляции, высоких процентных ставок или изменений в политике правительства.

> Стратегия непрофильной диверсификации вовлекает компанию, проводящую диверсификацию в отрасли и производства, обещающие привлекательные финансовые результаты. Использование отношений стратегического соответствия отходит на второй план.

Иногда компании, проводящие непрофильную диверсификацию, сосредоточивают свои усилия на поиске таких компаний, которые предлагают возможности для получения быстрой финансовой отдачи за счет своего особого положения. Существует три типа подобных компаний:

- *Компании, чья стоимость занижена.* В этом случае существуют возможности для приобретения этих компаний по ценам ниже рыночных, что дает возможность впоследствии продать компанию по более высокой цене.
- *Компании, испытывающие финансовые затруднения.* Такие фирмы зачастую могут быть приобретены по договорным ценам; при этом их деятельность перестраивается с помощью финансовых ресурсов материнской компании и управленческих ноу-хау. В дальнейшем эти компании могут рассматриваться как долгосрочные капиталовложения в инвестиционном портфеле материнской компании (за счет их высокой доходности или потенциального притока наличных средств) либо быть проданы с прибылью.
- *Компании, имеющие большие возможности для роста, но лишенные возможности инвестирования.* Такие привлекательные

компании с низкими финансовыми возможностями обычно становятся кандидатами для диверсификации у финансово сильных, но лишенных привлекательности (с точки зрения дальнейшего роста) фирм.

Иллюстрация 7.2

ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЕ КОМПАНИИ С РАЗНОПРОФИЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПОРТФЕЛЕМ

Union Pacific Corporation

- Железнодорожные перевозки (Union Pacific Railroad Company)
- Разведка месторождений нефти и газа
- Горное дело
- Грузовые перевозки (Overnite Transportation Company)
- Организация захоронения вредных отходов
- Микроволновые и оптико-волоконные системы связи и контроля
- Очищение нефти
- Недвижимость

United Technologies

- Авиационные двигатели Pratt & Whitney
- Оборудование для отопления и вентиляции транспортных средств
- Лифты Otis
- Вертолеты Sikorsky
- Провода и кабели Essex
- Системы защиты Norden
- Системы управления Hamilton Standard
- Системы космической транспортировки
- Запасные части к автомобилям

Westinghouse Electric Corp.

- Электротехническое оборудование
- Атомное топливо
- Коммерческая и жилая недвижимость
- Лизинг оборудования
- Радио- и телевещание
- Лифты и эскалаторы
- Мебель для офиса
- Системы электронной защиты (оборудование запуска ракет, судоходство)
- Производство часов
- Передача и распределение электроэнергии
- Землепользование
- Расфасовка напитков
- Финансовые операции

Textron, Inc.

- Вертолеты Bell
- Страхование (Paul Revere Insurance)
- Системы запуска ракет
- Газотурбинные и реактивные двигатели
- Электромобили для передвижения по полю при игре в гольф E-Z-Go
- Электрические пилы и садовое оборудование Homelite
- Автоматика и отделка Davidson
- Специальные зажимы
- Финансовые услуги
- Танки и бронированные машины
- Оборудование по добыче торфа

Источник: годовые отчеты компаний.

Фирмы, идущие на непрофильную диверсификацию, почти всегда проникают в новые производственные сектора путем приобретения уже функционирующих компаний, а не посредством создания нового филиала в рамках единой корпоративной структуры. Такая стратегия основывается на положении о том, что рост компании путем поглощения других фирм повышает стабильность акций. Критерий получения дополнительных выгод отодвигается на второй план, что оправдывает себя до тех пор, пока непрофильная диверсификация обеспечивает рост корпоративных доходов, а также при условии, что ни одно из приобретенных производств не функционирует неэффективно.

Иллюстрация 7.2 показывает структуру хозяйственного портфеля некоторых компаний, следовавших курсом непрофильной диверсификации. Такие компании зачастую ассоциируются с конгломератами, так как не преследуют никакой четкой стратегии в процессе диверсификации, а также потому, что их деловые интересы охватывают сравнительно широкий круг отраслей.

Плюсы и минусы диверсификации в неродственные (несвязанные) отрасли

Диверсификация в несвязанные отрасли (другое название — конгломератное слияние) весьма привлекательна со следующих точек зрения:

> При диверсификации в неродственные (несвязанные) отрасли компания может распределить финансовые риски по многим направлениям, вложить средства в любое предприятие, обещающее получение финансовой выгоды, а также стабилизировать свои доходы за счет участия в отраслях с различной цикличностью развития.

1. Коммерческий риск рассеян по множеству различных отраслей промышленности, что делает компанию менее зависимой от проблем, которые могут возникнуть в какой-либо сфере деятельности. Хотя подобный аргумент может быть приведен также в отношении диверсификации в связанные отрасли, конгломератное слияние не определяет жестко, как этот риск распределен. Поэтому диверсификация в несвязанные отрасли может считаться более эффективным способом распределения финансовых рис-

ков по сравнению со связанной диверсификацией, так как инвестиции могут быть распределены между совершенно различными видами деятельности.

2. Финансовые ресурсы компании могут быть инвестированы в ту отрасль, которая имеет наиболее привлекательные перспективы с точки зрения рентабельности. Средства из отраслей с низкой нормой прибыли могут быть отвлечены на приобретение и расширение компаний с высоким потенциалом роста и получения прибыли. Таким образом, финансовые ресурсы корпорации могут быть использованы с наибольшим эффектом.
3. Внутренняя норма прибыли компании в целом заметно стабилизируется, поскольку трудные времена в одной отрасли могут быть частично компенсированы за счет другой, т.е. в идеале циклические спады в одних сферах деятельности, которыми занимается корпорация, уравновешиваются циклическими подъемами в других.
4. По мере того как корпоративное руководство накапливает опыт в определении истинной стоимости недооценных компаний, финансовое состояние корпорации и доходность акций улучшаются.

Хотя проникновение в отрасли, не связанные с основными сферами деятельности фирмы, зачастую весьма привлекательно, и при более низких первоначальных затратах возможно получение гораздо больших прибылей, конгломератное слияние имеет и недостатки. Настоящей ахиллесовой пятой такой диверсификации являются повышенные требования, которым должно соответствовать руководство корпорации для принятия грамотных решений относительно кардинально различных методов ведения дел в кардинально различных сферах бизнеса и конкурентных средах. Чем больше отраслей промышленности, в которые вовлечена корпорация, и чем они разнообразнее, тем сложнее менеджерам компании контролировать каждую дочернюю фирму и обнаруживать возникающие проблемы на ранних этапах, квалифицированно оценивать привлекательность отдельных отраслей и конкурентных сред, а также грамотность решений, принимаемых руководством среднего и низшего звена. Как сказал президент одной корпорации:

"... Мы должны быть уверены, что руководство основных наших предприятий нацелено на солидные, долгосрочные прибыли. Мы не можем просто расслабиться и полагаться только на цифры отче-

тов. Мы обязаны знать о реальном положении вещей на местах. Иначе мы будем не в состоянии контролировать этот механизм.

Основные два недостатка диверсификации в неродственные (несвязанные) отрасли заключаются в сложности управления широко диверсифицированной корпорацией и невозможности использовать стратегическое соответствие в качестве дополнительного источника создания конкурентных преимуществ.

В случае широкой диверсификации руководство корпорации должно быть в состоянии: 1) отличить выгодное приобретение от неудачного; 2) подобрать способных менеджеров для ведения дел на местах; 3) распознать разумные стратегические предложения и 4) принять необходимые меры при сбоях и работе отдельных предприятий. Поскольку любая фирма сталкивается с затруднениями, для оценки риска диверсификации полезно спросить себя: "А если новое предприятие попадет в неприятности, будем ли мы знать, как преодолеть их?" Если ответ отрицательный, диверсификация в не связанные между собой отрасли может быть сопряжена со значительным финансовым риском и перспективы получения дополнительной прибыли от нее весьма неопределенны[1]. Прислушайтесь к совету бывшего председателя Правления корпорации Fortune 500: "Никогда не приобретайте предприятие, если вы не знаете, как им управлять". Достаточно одной-двух крупных стратегических ошибок (переоценка привлекательности отрасли, столкновение с неожиданными сложностями во вновь приобретенном деле или чрезмерный оптимизм в отношении проблем, связанных со спасением тонущего предприятия), чтобы вызвать значительное падение корпоративных прибылей или обвал рыночной цены акций.

Необходимо помнить, что без некоторой "притирки" стратегических целей различных предприятий и при отсутствии умения использовать возникающие при диверсификации конкурентные преимущества консолидированный многоотраслевой портфель корпорации принесет не больше пользы, чем элементарный набор ценных бумаг независимых друг от друга компа-

[1] Конечно, некоторые компании готовы рискнуть в надежде на то, что к тому времени, как появятся подобные проблемы, руководство успеет изучить производство и будет в состоянии решить их. См.: Peter Drucker. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1974. P. 709.

ний. И по мере того как руководство корпорации начинает лезть в дела этих компаний или навязывать им свою политику, дела могут пойти еще хуже. Кроме финансовой поддержки со стороны богатого корпоративного "родителя", стратегия диверсификации в несвязанные отрасли не дает в этом случае ничего, что могло бы увеличить конкурентоспособность конкретных хозяйственных подразделений. Каждому из них приходится самостоятельно добиваться конкурентных преимуществ — не связанная производством природа такого "родства" не может способствовать снижению производственных издержек, обмену опытом и технологиями. В широко диверсифицированной фирме полезность корпоративных менеджеров определяется прежде всего их способностью принимать решения о том, какие новые предприятия включить в состав корпорации, а какие исключить, как распорядиться финансовыми ресурсами для улучшения совокупных производственных результатов, а также качеством работы руководства с менеджерами на местах.

Хотя теоретически диверсификация в несвязанные отрасли предполагает большую стабильность объемов реализации и прибылей в различных фазах делового цикла, на практике попытки создать модель, не зависящую от цикличности экономики, не увенчались успехом. Лишь несколько привлекательных отраслей находятся в противоположных фазах относительно друг друга с точки зрения циклических колебаний; большинство же одинаково реагирует на циклическое изменение экономической ситуации. До сих пор не получено никаких убедительных доказательств того, что консолидированные прибыли широко диверсифицированных фирм более стабильны и менее подвержены снижению в периоды спада и депрессии, чем прибыли менее диверсифицированных фирм[1].

Несмотря на эти недостатки, диверсификация в несвязанные отрасли может оказаться наиболее приемлемой стратегией. Она, несомненно, имеет смысл в случаях, когда компания намерена диверсифицироваться для снижения удельного веса предприятий

---

[1] См.: Peter Drucker: Management: Tasks, Responsibilities. Practices. New York. Harper & Row, 1974. P. 767. Проводившиеся с 1974 г. исследования подтвердили предположение автора, высказанное в работе. В целом широко диверсифицированные фирмы не имеют особых преимуществ перед менее диверсифицированными компаниями с точки зрения преодоления экономического цикла.

в малопривлекательных отраслях промышленности и не отягощена специфическими технологиями, применимыми только в данной и родственных отраслях. Кроме того, некоторые владельцы компаний предпочитают вкладывать свои средства сразу в несколько несвязанных между собой отраслей вместо инвестирования в группу родственных направлений. В других случаях преимущества конгломератного слияния зависят от финансовых перспектив конкретных проектов.

Ключевым вопросом диверсификации в несвязанные отрасли является вопрос о размере корпоративного портфеля. Иными словами, вопрос о том, как много несвязанных направлений деятельности должно быть включено в портфель? Сколько предприятий сможет корпорация успешно держать под контролем? Для решения этой проблемы важно ответить на два вопроса. Какова должна быть наименьшая диверсификация, которая позволила бы корпорации достичь приемлемых темпов роста и нормы прибыли? Какова может быть наибольшая диверсификация, позволяющая корпорации успешно руководить своими компаниями? Оптимальный вариант лежит, как правило, между этими двумя крайностями.

Диверсификация в неродственные (несвязанные) отрасли и рыночная цена акций

Диверсификация в несвязанные отрасли является в принципе финансово-образующим подходом к формированию рыночной цены акций, в то время как связанная диверсификация является по своей сути подходом стратегическим. Стратегическая направленность последней объясняется тем, что она основана на использовании связей между цепочками ценностей различных хозяйственных подразделений для снижения издержек, обмена опытом и технологиями, а также для получения других выгод от подобного объединения. Целью связанной диверсификации является приобретение дополнительных конкурентных преимуществ от слияния компаний.

> Несвязанная диверсификация представляет собой финансовый подход к формированию рыночной цены акций; связанная диверсификация, наоборот, является стратегическим подходом.

Эти конкурентные преимущества ведут в дальнейшем к увеличению рыночной цены акций.

> Для увеличения рыночной стоимости акций за счет стратегического подбора входящих в портфель производств и использования возникающих конкурентных преимуществ руководство корпорации должно уметь извлекать прибыль из целой группы предприятий, что намного сложнее управления одним предприятием.

Несвязанная диверсификация, в свою очередь, основана на финансовом подходе, когда стоимость акции растет в результате умелого использования свободных финансовых ресурсов корпорации, а также благодаря точному определению финансовой привлекательности отдельных сфер деятельности. Чтобы добиться увеличения рыночной цены акций компании, диверсифицированной в несвязанные отрасли, руководство должно обладать опытом формирования корпоративного портфеля деловой активности и грамотного управлениям. Это, в частности, означает:

- Умение внедряться в новые сферы деятельности, которые могут обеспечить быструю отдачу вложенного капитала (т. е. имеющие высокую привлекательность для инвесторов);
- Умение выторговывать хорошую цену за приобретаемые компании (снижая, таким образом, первоначальные затраты).
- Умение продавать ранее приобретенные предприятия на самом пике их расцвета и получать из этого дополнительную надбавку к их цене (такие операции требуют от менеджеров умения определять момент, когда дочерняя компания достигает своей критической точки, а также прогнозировать долговременные тенденции снижения нормы прибыли).
- Умение отвлекать финансовые средства корпорации из отраслей с неясными финансовыми перспективами и размещать их на тех направлениях, которые обещают быстрый рост прибыли и большую отдачу вложенного капитала.
- Умение контролировать работу дочерних предприятий и способствовать грамотному руководству ими для повышения эффективности диверсификации (что требует наличия экспертного опыта в решении различных проблем, выработке стратегии развития и принятии оперативных и решительных мер для ее реализации).

В случае, если администрация компании окажется в состоянии обеспечить претворение в жизнь стратегии несвязанной

диверсификации и сможет обойти другие фирмы в гонке за прибылью и дивидендами, рыночная цена акций будет неуклонно расти. Однако достижение таких результатов потребует, очевидно, суперталантливого корпоративного руководства. Без этого несвязанная диверсификация весьма сомнительный и даже нереальный путь увеличения стоимости акций. Тех, кто пытался это сделать и потерпел неудачу, намного больше, чем тех, кто достиг успеха.

Стратегии продажи и ликвидации бизнеса

Вопрос о продаже того или иного предприятия следует рассматривать в случае, если выяснится, что данное направление не соответствует стратегической политике корпорации, или если оно утратило свою привлекательность.

Даже при продуманной стратегии диверсификации компании могут возникнуть ситуации, когда приобретенные предприятия не работают должным образом. Невозможно избежать полного или частичного несоответствия планов и действительности, поскольку нельзя точно спрогнозировать результаты внедрения в ту или иную сферу деятельности. Помимо этого, долгосрочная привлекательность отрасли может со временем измениться; то, что казалось когда-то заманчивым направлением для диверсификации, позднее может потерять свой блеск. Некоторые предприятия непременно окажутся на уровне ниже среднего, и в результате возникнет вопрос о том, следует ли их оставить в составе корпорации или же необходимо избавиться от них. Другие дочерние компании, несмотря на благополучные финансовые показатели, будут, возможно, не так удачно состыковываться с остальными звеньями, как это было запланировано.

Иногда предприятие, кажущееся удачным приобретением со стратегической точки зрения, может оказаться несовместимым с другими компаниями в культурном отношении. У нескольких фармацевтических компаний имеется как раз такой опыт. Когда они внедрялись на рынок косметики и парфюмерии, то обнаружили, что персонал компании не испытывал большого уважения к легкомысленным на первый взгляд товарам по сравнению с

более благородной задачей разработки чудодейственных лекарств для исцеления человечества. Отсутствие такой идеологической совместимости фармацевтических компаний и косметической промышленности с ее ярко выраженной стилевой ориентацией свело на нет попытки диверсифицироваться в эту отрасль, несмотря на сходство технологий и каналов сбыта.

Когда конкретное направление деятельности корпорации теряет свою привлекательность, наиболее удачным выходом из этой ситуации является продажа бизнеса. Как правило, от подобных предприятий желательно избавиться побыстрее, если только не требуется дополнительного времени для приведения их в порядок. Чем больше предприятий находится в портфеле диверсифицированной компании, тем вероятнее возникновение потребности сбыть предприятия с плохими показателями или слабой совместимостью. Полезным принципом для определения необходимости и времени продажи предприятия является ответ на вопрос: "Если бы мы не занимались этой деятельностью, хотели бы мы внедриться в нее сейчас?" И если ответ отрицателен, необходимо рассматривать возможности продажи такого предприятия.

Избавиться от предприятия можно двумя способами. Материнская компания может просто выйти из этого бизнеса как в финансовом, так и в административном плане, сохранив часть акций или полностью избавившись от них. Или же корпорация может непосредственно продать предприятие на сторону, но в этом случае необходимо найти покупателя. Как правило, продажу не следует рассматривать с такой точки зрения: "Кому бы мы могли сбыть этот бизнес и сколько мы можем за него получить?". Наоборот, гораздо разумнее спросить себя: "Для кого данное предприятие может оказаться удачным приобретением и на каких условиях оно будет для них приемлемо?". Те организации, для которых покупка такого предприятия является несомненным благом, скорее всего заплатят за него наивысшую цену.

Из всех возможных стратегических альтернатив ликвидация является наименее приятной и наиболее болезненной процедурой, особенно для предприятий, занимающихся одним-единственным бизнесом, поскольку для них она означает полное прекращение своего существования. Для многоотраслевой, многопрофильной корпорации ликвидация одного из направлений менее драматична. Несмотря на трудности, связанные с

сокращением производства, остановкой мощностей и другими последствиями, подобные меры позволяют укрепить положение корпорации. В безвыходных ситуациях ранняя ликвидация удовлетворяет интересам акционеров больше, чем банкротство. Продолжение работы предприятия, не соответствующего интересам корпорации, лишь истощает ее ресурсы; это также может испортить ее репутацию и разрушить карьеру многих менеджеров. К сожалению, зачастую бывает сложно отличить бессмысленную гонку от потенциального возрождения. Особенно это касается ситуаций, когда в разумную оценку вмешиваются эмоции и гордыня — а именно так, как правило, и бывает.

Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля

Стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля применяются, когда руководству корпорации требуется изменить ситуацию на предприятиях с ухудшающимися показателями. Тяжелое финансовое положение может быть вызвано значительной убыточностью одной или более дочерних компаний, ведущей к снижению финансовых показателей корпорации в целом, диспропорциональным количеством предприятий в наименее привлекательных отраслях промышленности, сложной экономической ситуацией, неблагоприятно влияющей на многие дочерние фирмы, высоким уровнем задолженности или неудачными, не оправдавшими ожиданий приобретениями.

Корпоративная стратегия восстановления делает акцент на возрождение убыточных предприятий, а не на избавление от них. Целью такой стратегии является оздоровление корпорации в целом путем разрешения проблем тех предприятий, которые вносят "наибольший вклад" в снижение совокупных показателей. Стратегия восстановления наиболее приемлема в случаях, когда причины ухудшения носят краткосрочный характер, убыточные предприятия относятся к отраслям с привлекательными перспективами, и избавление от них не имеет смысла в долгосрочном аспекте.

Корпоративная стратегия экономии фокусирует свое внимание на сокращении масштаба диверсификации и уменьшении количества предприятий. Обычно она применяется в тех случаях, когда руководство компании приходит к заключению, что корпорация чересчур диверсифицирована и необходима концентрация усилий на ключевых направлениях. Иногда диверсифицированные компании прибегают к стратегии экономии, когда в течение нескольких лет они не могут получить прибыль от каких-либо предприятий или им не хватает средств для поддержки инвестиционных нужд всех направлений в собственном портфеле. Обычно осуществление такой стратегии сопровождается избавлением от предприятий, которые или слишком малы для получения значительных прибылей или их присутствие в портфеле не соответствует стратегическим целям корпорации. Избавление от таких предприятий высвобождает средства, которые могут быть использованы для сокращения задолженности основных предприятий корпорации или для поддержки их дальнейшего расширения.

Реструктуризация портфеля включает в себя кардинальные стратегические мероприятия по преобразованию структуры диверсифицированной корпорации путем продажи одних предприятий и приобретения других.

Стратегия реструктуризации портфеля включает в себя радикальный пересмотр состава и процентных соотношений в деловом портфеле корпорации. Например, одна корпорация за два года избавилась от четырех предприятий, закрыла еще четыре и добавила в свой портфель 25 новых направлений: 16 приобретенных и 9 вновь учрежденных. Потребность в реструктуризации может возникнуть в следующих случаях: 1) стратегический анализ корпорации позволяет сделать вывод о том, что долгосрочные перспективы компании утратили свою привлекательность в результате наличия в портфеле большого количества медленно развивающихся, убыточных или слабых в конкурентном аспекте предприятий; 2) одно или несколько ключевых направлений переживают трудные времена; 3) новое руководство компании принимает решение пересмотреть стратегическую политику корпорации; 4) появляются новые технологии или продукты и требуется изменение структуры портфеля для завоевания позиций в новой и перспективной отрасли; 5) у фирмы возникает уникальная возможность приобрести такое большое

предприятие, что для финансирования этого проекта необходимо продать несколько дочерних фирм; 6) большинство направлений в портфеле становится все менее и менее привлекательным и требует его серьезного пересмотра для улучшения долгосрочных показателей корпорации в целом.

Реструктуризация портфеля включает в себя, как правило, меры по приобретению новых предприятий и избавлению от некоторых старых. Кандидатами на продажу могут быть не только слабые и неустойчивые компании, но также и те, которые более не соответствуют интересам корпорации (даже если они и относятся к прибыльным и достаточно привлекательным направлениям). Многие широко диверсифицированные корпорации, разочаровавшись в некоторых своих приобретениях и оказавшись не в состоянии успешно управлять таким количеством не связанных между собой предприятий, в конечном счете приходят к выводу о необходимости реструктуризации портфеля. Дочерние фирмы, не соответствующие новым критериям диверсификации, могут оказаться за порогом, а оставшиеся предприятия перегруппируются и перестроятся для получения больших стратегических преимуществ.

Тенденция разделения и деконгломерации возникла в результате возросшей предпочтительности создания сильных конкурентных позиций в нескольких тщательно подобранных отраслях по сравнению с широкомасштабной диверсификацией. Действительно, в ответ на разочарование инвесторов в отношении конгломератного подхода к диверсификации (такие образования часто имели меньшую норму прибыли по сравнению с компаниями, диверсифицированными в связанные отрасли) некоторые корпорации предприняли меры по реструктуризации портфеля и сокращению числа предприятий в нем для того, чтобы их перестали считать конгломератами.

Стратегии транснациональной диверсификации

Отличительной чертой стратегии транснациональной диверсификации является большое количество предприятий в портфеле

и большое количество охваченных национальных рынков. В этом случае руководство корпорации должно разрабатывать и внедрять значительное число различных стратегических подходов — по крайней мере по одному на каждую отрасль с возможными вариациями в зависимости от конкретной страны. В то же время менеджеры диверсифицированных транснациональных корпораций должны уметь находить удачные решения для координации стратегических мероприятий фирм, относящихся к разным отраслям и находящихся в разных странах. Целью стратегической координации является максимальное использование ресурсов и возможностей корпорации для обеспечения стабильных конкурентных преимуществ в каждой сфере деятельности и на каждом национальном рынке.

История транснациональной диверсификации

До начала 1960-х гг. транснациональные корпорации (ТНК) существовали в виде ряда совершенно самостоятельных дочерних предприятий в различных странах, и от каждого такого предприятия требовалось лишь соответствовать специфическим условиям собственного национального законодательства. Задача руководства корпорации сводилась в основном к осуществлению финансирования, обмену технологиями между предприятиями и координации экспорта. В условиях стратегии национальной ответственности конкурентные преимущества корпорации базировались прежде всего на возможности передачи технологии, ноу-хау, торговой марки, маркетингового и управленческого опыта из страны в страну с меньшими затратами по сравнению с расходами внутренних национальных конкурентов. Стандартизированные административные процедуры позволяли минимизировать накладные расходы, и в случае успешного функционирования головной организации, занимающейся управлением заграничными филиалами, проникновение на новые национальные рынки происходило с меньшими дополнительными затратами. Зачастую создание ТНК и ее место на национальном рынке определялось в ходе переговоров с правительством этой страны, а не в результате международной конкуренции.

Тем не менее транснациональная стратегия, основанная на национальной ответственности, начала в 1970-х гг. утрачивать

свою эффективность. Конкуренция начала проявляться на мировом уровне во все больших и больших отраслях по мере того как японские, европейские и американские компании расширялись в другие страны на волне либерализации торговли и открытия новых рыночных возможностей как в промышленно развитых, так и в развивающихся странах. Во многих отраслях основная борьба переместилась с национального на мировой уровень, поскольку стратегия главных транснациональных конкурентов, и прежде всего японских корпораций, заключалась в том, что укрепление позиций на национальных рынках происходило путем продвижения на них товаров с лучшими качественными характеристиками по сравнению с местными производителями, а также за счет ценового демпинга. Вместо производства всего ассортимента продукции в каждой стране предприятия транснациональных корпораций начали специализироваться на осуществлении отдельных производственных операций. Дочерние компании стали получать требующиеся им комплектующие от предприятий в других странах. Рост производительности за счет кооперации и специализации более чем компенсировал возросшие тарифы на грузовые международные перевозки, особенно с учетом других преимуществ, достигаемых с помощью транснациональной стратегии. Использование этой стратегии позволило ТНК размещать заводы в странах с дешевой рабочей силой — ключевой аргумент для отраслей, чья продукция характеризуется высокой долей трудовых затрат. Ее применение дало им также возможность воспользоваться различиями в ставках налогов в различных странах путем установления промежуточных цен для получения максимальных прибылей в странах с низкими ставками и снижения налогооблагаемой прибыли в странах с высокими налоговыми ставками. Транснациональная стратегия расширила для ТНК возможности получения преимуществ в связи с различиями в процентных ставках, валютных курсах, условиях получения кредитов, правительственных субсидий и экспортных гарантий в разных странах. Как следствие таких преимуществ компании, производящие и реализующие свою продукцию только в одной стране, оказались не в состоянии успешно существовать в отраслях с высокой долей транснациональных конкурентов, нацеленных на получение господства в мировом масштабе.

В 1980-х гг. начал появляться другой источник конкурентных преимуществ: использование стратегических выгод от ди-

версификации в связанные отрасли для получения сильных конкурентных позиций сразу в нескольких связанных между собой отраслях. Диверсифицированные ТНК (ДТНК) оказались еще более совершенной организационной формой по сравнению с одноотраслевыми ТНК. Связанная диверсификация наиболее приемлема для получения конкурентных преимуществ транснациональной компанией, чей технологический опыт может быть применен в других отраслях и возможно получение существенной экономии на масштабах производства, а также получение выгод от использования единой торговой марки в рамках связанных отраслей. Иллюстрация 7.3 демонстрирует возможности компании Honda применять накопленный в производстве двигателей опыт и использовать широко известную товарную марку при диверсификации в другие отрасли по производству изделий с двигателями.

> Транснациональная корпорация может получить дополнительные конкурентные преимущества в результате глобальной диверсификации в отрасли со сходными технологиями.

Источники конкурентных преимуществ ДТНК

Когда транснациональная компания накопила значительный технологический опыт и диверсифицировалась в связанные отрасли, централизованное финансирование НИОКР несет большой потенциал для получения конкурентных преимуществ. Скоординированное вложение средств корпорации в научно-технические и опытно-конструкторские разработки в отличие от их проведения за счет собственных ресурсов отдельных предприятий позволяет ДТНК начать глобальный и повсеместный прорыв в развитии применяемых технологий, получить существенную экономию в отдельных звеньях производственной цепочки, значительно улучшить качество выпускаемой продукции и расширить ее ассортимент, т. е. получить все наиболее значимые в условиях глобальной конкуренции выгоды. При отсутствии та-

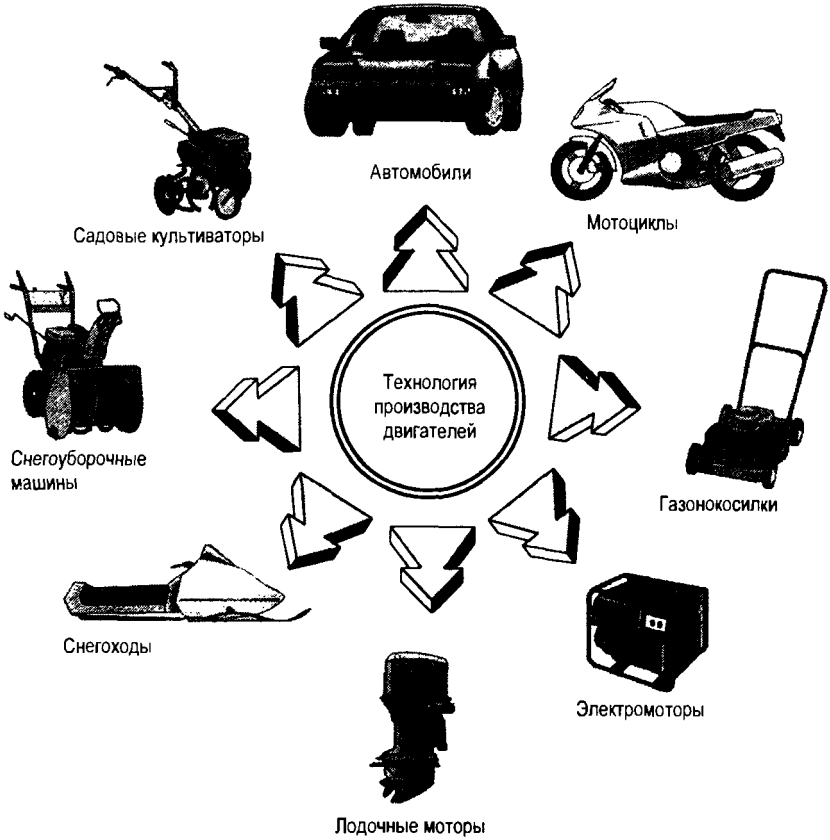
> Транснациональная корпорация может также получить преимущества от диверсификации в развитые отрасли с родственным технологическим процессом, если в результате этого она сможет достичь экономии на масштабе производства и получить выгоды от использования единой торговой марки.

Иллюстрация 7.3

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КОМПАНИИ HONDA

ПРОИЗВОДСТВО ДВИГАТЕЛЕЙ

На первый взгляд ассортимент выпускаемой компанией Honda продукции — автомобили, мотоциклы, газонокосилки, энергогенераторы, лодочные моторы, снегоходы, снегоочистители, садовые культиваторы — свидетельствует о применении корпорацией диверсификации в несвязанные отрасли. Но в основе всего многообразия различных изделий лежит одна общая отличительная черта — технология производства двигателей.



Основной стратегической особенностью компании Honda является использование накопленного ею опыта разработки и производства двигателей, а также извлечение выгоды из использования известной торговой марки. Один из рекламных роликов компании начи-

нается с вопроса к покупателям: "Как бы вы смогли разместить шесть хонд в гараже на два автомобиля?" И в качестве ответа появляется гараж, в котором расположены автомобиль Honda, мотоцикл Honda, снегоход Honda, газонокосилка Honda, генератор Honda и лодочный мотор Honda.

Источник: Prahalad C.K. and Doz Yves L. The Multinational Mission. New York: Free Press, 1987. P. 62.

кой централизованной координации инвестиции в НИОКР могут снизиться, равно как и перспективы некоторых товарных рынков, создавая таким образом предпосылки того, что стратегические преимущества скоординированного руководства технологическим процессом ускользнут от компании.

Другой источник конкурентных преимуществ ДТНК касается возникающих в результате диверсификации в связанные отрасли выгод от использования общих каналов сбыта и единой торговой марки. Взгляните, например, на такие японские ДТНК, как Sanyo и Matsushita. Обе диверсифицированы сразу в нескольких отраслях по производству потребительских товаров — телевизоров, стереоаппаратуры, радиоприемников, видеомагнитофонов, бытовых приборов (например, микроволновых печей) и персональных компьютеров. За счет расширения спектра товаров, распространяемых по одним и тем же каналам, Sanyo и Matsushita не только использовали родственные технологии, но и создали также более мощную дистрибьюторскую сеть, получили весомую экономию от применения схожих логистических и сбытовых каналов, не говоря уже о распространении всемирной известности их торговых марок. Эти конкурентные преимущества недоступны предприятиям, работающим в рамках одной страны и одной отрасли. Более того, при наличии диверсифицированной ориентации и транснациональной базы ДТНК могут проникать на новые национальные и товарные рынки и завоевывать там позиции путем предоставления покупателям цен ниже рыночных (а если потребуется, то и ниже средней себестоимости), компенсируя свои затраты за счет собственных предприятий в других странах или в других отраслях.

Ни транснациональная, ни национальная компании, действующие в рамках одной отрасли, не в состоянии защитить себя от ДТНК, идущей на краткосрочные потери части прибыли ради завоевывания лидерства в долгосрочном аспекте, на новом пер-

спективном рынке. Одноотраслевая местная компания имеет лишь один источник получения прибыли — собственный национальный рынок. Одноотраслевая транснациональная корпорация может получить прибыль на рынках разных стран, но лишь в одной сфередеятельности. Обе они уязвимы перед лицом диверсифицированной транснациональной корпорации, начинающей свое стратегическое наступление на эти источники путем снижения цен для завоевания большей доли на рынке. Способность ДТНК год за годом "давить" своих конкурентов заниженными ценами возникает благодаря ее возможностям снижения издержек в связи с диверсификацией в связанные отрасли и наличию источников для компенсации низких прибылей и даже убытков за счет высокорентабельных предприятий в других странах и отраслях. Sanyo, например, благодаря такой диверсификации, ориентированной на получение товарных, сбытовых и технологических преимуществ и на мировое распространение своей продукции, может в конечном счете заблокировать такие компании, как Zenith (телевизоры и портативные компьютеры) и Maytag (бытовая техника) и оказать на них очень серьезное давление. Sanyo в состоянии отвоевать у Zenith значительную долю на рынке телевизоров и заметно пошатнуть приверженность покупателей к торговой марке Zenith. Sanyo может также внедриться на рынок крупной бытовой техники (путем приобретения какого-либо предприятия в этой отрасли или построив его самостоятельно) и начать ценовую войну против Maytag и других менее диверсифицированных национальных производителей, компенсируя демпинговые цены на эту продукцию прибылью от других своих предприятий. Если Sanyo пожелает этого, она сможет удержать низкие цены в течение нескольких лет, завоевывая таким образом долю на рынке за счет своих внутренних конкурентов, и лишь после своей победы займется получением прибыли.

> Транснациональная корпорация, диверсифицированная в связанные отрасли, превосходит по прочности своих позиций одноотраслевые компании независимо от их географической экспансии.

Некоторые дополнительные аспекты, отражающие конкурентную силу широко диверсифицированных предприятий, представлены в иллюстрации 7.4.

Иллюстрация 7.4

MITSUBISHI: КОНКУРЕНТНАЯ СИЛА КЭЙРЕЦУ

Mitsubishi представляет собой одну из крупнейших японских систем корпоративных связей (кэйрецу) — семейство объединенных компаний.

В 1992 г. объем ее продаж составил 175 млрд. долл. США. Кейрецу Mitsubishi состоит из 28 компаний: Mitsubishi Corp. (торговая компания), Mitsubishi Heavy Industries (крупнейший производитель данного объединения в области судостроения, кондиционеров, роботов, газовых турбин), Mitsubishi Motors, Mitsubishi Steel, Mitsubishi Aluminum, Mitsubishi Oil, Mitsubishi Petrochemical, Mitsubishi Plastics, Mitsubishi Cable, Mitsubishi Electric, Mitsubishi Construction, Mitsubishi Paper Mills, Mitsubishi Mining and Cement, Mitsubishi Rayon, Nicon, Asahi Glass, Kirin Brewery, Mitsubishi Bank (занимающий пятое место в мире среди крупнейших банков), Tokyo Marine and Fire Insurance (одна из крупнейших в мире страховых компаний) и т.д. Кроме этих основных компаний, существуют еще сотни других фирм, принадлежащих к системе корпоративных связей Mitsubishi.

Между основными 28 компаниями существуют тесные связи в виде взаимного участия в акционерном капитале (процент акций компании, принадлежащий другим членам кэйрецу, колеблется от 17 до 100, а в среднем составляет 27%), взаимного членства в советах директоров (для менеджеров одной компании достаточно обычное явление — быть одновременно и членом правления другой компании, входящей в кэйрецу), совместных предприятий и т. д.

Во многих случаях компании пользуются товарами и услугами друг друга. Например, среди поставщиков Mitsubishi Motor's Diamond Star Plant в Блумингтоне, штат Иллинойс, есть 25 компаний, поставляющих товары и услуги одновременно и другим членам кэйрецу.

Кэйрецу характерно также объединение сил для осуществления новых приобретений. Так, например, пять компаний объединились для покупки цементного завода в Калифорнии, Mitsubishi Corp. приобрела химическую компанию в Питсбурге стоимостью 880 млн долл. США при поддержке Mitsubishi Bank и Mitsubishi Trust, а затем продала часть акций Mitsubishi Gas Chemical, Mitsubishi Rayon, Mitsubishi Petrochemical и Mitsubishi Kasei. Mitsubishi Bank и другие финансовые компании, входящие в кэйрецу, служат основным источником средств для осуществления новых проектов и поддерживают членов кэйрецу в случае серьезных финансовых проблем.

Но несмотря на такие тесные связи, единой стратегии корпорации Mitsubishi не существует, каждая компания обладает полной самостоятельностью. Время от времени члены Кэйрецу даже конкурируют между собой.

Но подобная независимость действий не мешает им объединяться на добровольной основе, соблюдать взаимные интересы или обращаться друг к другу за помощью для достижения стратегически важных целей.

Президентский Совет, состоящий из 49 директоров и президентов компаний, собирается во вторую пятницу каждого месяца. Обычно повестка дня содержит дискуссии по поводу совместных проектов, а также доклад эксперта по какой-либо проблеме. Кроме того, члены Совета делают сообщения по поводу стратегических проблем или новых возможно-

стей, которые могут оказать воздействие на деятельность других членов кэйрецу. Здесь же принимаются наиболее важные стратегические решения.

Такие встречи Совета способствуют укреплению межфирменных связей, обмену информацией, определению сфер взаимных интересов и путей их достижения.

В последние годы Mitsubishi поставляет значительное количество потребительских товаров в США. При этом часто происходит так, что рекламная кампания одного вида товара (например, автомобилей фирмы Mitsubishi Motor's) способствует увеличению сбыта другого товара (например, телевизоров фирмы Mitsubishi Electric). Нередко одна или несколько компаний Mitsubishi участвуют во всех стадиях создания продукта — от производства отдельных деталей до транспортировки, хранения и сбыта.

Подобные методы применяют и остальные пять крупнейших японских кэйрецу: Dai-Ichi Kangin, состоящий из 47 компаний, Mitsui Group (24 компании, включая Toyota и Toshiba), Sanwa (44 компании), Sumitomo (20 компаний, включая NEC — компанию по производству телекоммуникационного оборудования и персональных компьютеров) и Fuyo (29 компаний, включая Nissan и Canon). Большинство экономистов считают, что модель кэйрецу создает целый ряд конкурентных преимуществ для японских транснациональных компаний, действующих на международных рынках.

Источник: Business Week, September 24, 1990. P. 98—108.

Принцип конкуренции в данном случае очевиден: ДТНК имеет в своем запасе целый арсенал средств для разгрома в долгосрочном аспекте ТНК и национальных компаний, работающих в одной отрасли. Тем не менее конкурентные преимущества ДТНК зависят от того, являются ли отрасли, в которых применяется стратегия связанной диверсификации, отраслями с глобальными масштабами конкуренции или по крайней мере близкими к этому состоянию. Только в этом случае централизованное руководство родственными предприятиями может привести к получению стратегических преимуществ. ДТНК наиболее конкурентоспособны в отраслях с большими возможностями для обмена технологиями, экономии на масштабе производства и для получения дополнительных выгод от использования единой торговой марки.

> Конкурентные преимущества ДТНК основываются, как правило, на обмене технологиями, экономии на масштабе, использовании единой торговой марки, а также на проведении демпинговой политики при освоении рынков.

ДТНК имеют также большие возможности в осуществлении демпинговой политики при проникновении на новые рынки.

Однако субсидирование такой политики не может продолжаться до бесконечности. Одно дело, направить часть прибыли существующих предприятий на покрытие оправданных краткосрочных убытков, возникающих при проникновении на новый товарный или географический рынок; и совсем другое дело, неразборчиво тратить средства корпорации (ухудшая таким образом совокупные финансовые показатели) для поддержания неразумно низких цен (даже во имя быстрого проникновения на рынок) или для покрытия долгосрочных потерь. В какой-то момент всякое предприятие должно начать приносить прибыть или оказаться за бортом корпорации. Более того, хозяйственный портфель компании должен всегда иметь привлекательный вид. Поэтому демпинг имеет свои ограничения. Согласно общему правилу возможность демпинговой политики рассматривается лишь в случаях, когда существует высокая вероятность того, что краткосрочные убытки могут быть в будущем компенсированы значительной прибылью.

Комбинированные стратегии диверсификации

Рассмотренные шесть подходов к диверсификации корпорации не являются взаимоисключающими. Они могут применяться в различных комбинациях и порядке, предоставляя компаниям большие возможности при определении собственной стратегии диверсификации в зависимости от конкретных условий. Наиболее популярны следующие варианты формирования хозяйственного портфеля при диверсификации компании:

- Компания с доминирующей направленностью, чьи ресурсы сконцентрированы в основном в одной базовой отрасли, но хозяйственный портфель, тем не менее, содержит небольшое количество предприятий в других сферах деятельности (их оборот, как правило, не превышает одной трети от общего объема продаж).
- Узко диверсифицированная компания, имеющая несколько (от двух до пяти) основных направлений деятельности, связанных между собой.

- Широко диверсифицированная компания, портфель которой содержит большое количество родственных в основном предприятий.
- Многоотраслевая компания, диверсифицированная по нескольким несвязанным направлениям, но включающая в себя ряд связанных предприятий в рамках каждого направления, т. е. несколько не связанных между собой групп родственных предприятий.

В каждом из этих случаев сфера распространения конкретных направлений деятельности компании может быть ограничена рамками одной области, региона, страны, группы стран или же вообще не иметь таких рамок. Таким образом, компания может быть конкурентоспособна на местном уровне в одних отраслях, на национальном в других и на международном в третьих.

Ключевые моменты

Большинство компаний первоначально были заняты лишь в одной отрасли, в одной сфере бизнеса. Если даже впоследствии они не избежали процесса диверсификации в другие отрасли, значительная часть доходов от их деятельности продолжает поступать из ранее освоенной отрасли. Диверсификация представляет собой достаточно многообещающую стратегию, когда компания исчерпывает все возможности дальнейшего роста в своем бизнесе (включая любые возможности по интеграции вперед или назад с целью усиления своей конкурентной позиции).

Целью диверсификации является увеличение стоимости акционерного капитала. Это происходит при объединении нескольких компаний, которые могут добиться более высоких результатов под руководством одной материнской компании, чем если бы они действовали в одиночку. Так или иначе данная диверсификация дает возможность увеличения акционерного капитала при условии выполнения критериев привлекательности, издержек вхождения и дополнительных выгод.

Существуют два основных способа диверсификации: диверсификация в родственные отрасли и диверсификация непрофильная.

Причиной первого способа диверсификации является стратегическая перспектива. Объединение компаний со стратегическим соответствием приводит к появлению дополнительных конкурентных преимуществ, использование которых в конечном счете дает возможность увеличения стоимости акционерного капитала. Это именно тот случай, когда 2+2=5.

Сферы деятельности имеют стратегическое соответствие, когда их цепочки ценностей предлагают потенциал: 1) для реализации экономии на масштабах деятельности или снижения издержек производства, связанных с совместным использованием технологий, производственных мощностей, сбытовой сети или торговой марки; 2) для передачи опыта или технологий; 3) для дополнительной дифференциации. Также конкурентные преимущества потенциально могут существовать где угодно среди цепочек ценностей в связанных сферах деятельности.

Основанием для диверсификации в несвязанную отрасль является то, что имеющая хорошие показатели прибыли компания, которая может быть приобретена на выгодных условиях, заслуживает внимания вне зависимости от того, к какой отрасли она принадлежит. То есть данный вид диверсификации совершается в основном для получения финансовых результатов; соображения относительно стратегического соответствия отступают на второй план. Преимущества такой диверсификации состоят в следующем: 1) распределение риска между компаниями, входящими в различные отрасли; 2) возможность быстрого получения финансовой отдачи (в том случае, когда приобретаемая компания имеет большой потенциал возможностей, включая правильную систему менеджмента, или нуждается в поддержке более сильной компании для реализации прибыльных проектов). Теоретически предполагается, что третье преимущество диверсификации в несвязанные отрасли состоит в уменьшении зависимости от смены фаз цикла и получении большей финансовой стабильности.

Однако достижение этих трех преимуществ требует постоянного внимания корпоративного руководства к управлению компанией, чтобы избежать возможных отрицательных последствий непрофильной диверсификации.

Чем большее число компаний входит в конгломерат и чем более диверсифицированными они являются, тем больше сведений должно иметь корпоративное руководство каждой из фирм,

чтобы отличить выгодное приобретение от рискованного, отобрать наиболее подходящих управляющих для каждой из компаний и знать их стратегические цели для того, чтобы решить, продавать эти компании или нет.

Если же высшее руководство корпорации не обладает исключительными талантами в области управления, то непрофильная диверсификация компаний, принадлежащих к различным отраслям, может оказаться менее удачной по сравнению с диверсификацией в родственные отрасли.

Когда диверсификация осуществилась, задача корпоративного руководства состоит в управлении хозяйственным портфелем входящих в корпорацию компаний с максимально возможным предвидением перспектив их развития.

Существуют шесть различных стратегических подходов, способствующих улучшению деятельности диверсифицированной компании:

1) осуществить приобретение новых компаний;

2) избавиться от предприятий, результаты деятельности которых оказались незначительными, или от тех, которые не имеют долгосрочных перспектив;

3) реструктуризировать хозяйственный портфель в том случае, если результаты низкие и перспективы роста не видны;

4) перейти к диверсификации на другой базе;

5) использовать многонациональную диверсификацию;

6) избавиться от убыточных предприятий с потенциально низким товарооборотом.

Наиболее популярный способ избавления от непривлекательного или неприбыльного бизнеса — это продать его. Но продать так, чтобы покупатель увидел в этом (бизнесе) привлекательность для себя. Нередко такие предприятия превращаются в независимые в финансовом плане компании, в которых материнская компания может сохранить часть пакета акций.

Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля используются, когда корпоративное руководство должно предпринять усилия, чтобы сделать заболевший хозяйственный портфель здоровым.

Низкие показатели деятельности компаний могут быть вызваны большими убытками в одной или нескольких отраслях, которые сказываются на деятельности всей корпорации, нали-

чием слишком большого числа предприятий в непривлекательных отраслях, ростом неплатежей компаний, приобретением предприятий, которые не оправдали первоначальных ожиданий.

Корпоративная стратегия восстановления направлена на повышение прибыльности убыточных предприятий, а не на их продажу. Стратегия экономии предусматривает сокращение числа предприятий, входящих в корпорацию. При этом продаже в первую очередь подлежат небольшие компании, которые не вносят заметного вклада в деятельность корпорации, а также те, которые не соответствуют критериям, определяемым корпоративным руководством как наиболее значимые для дальнейшего развития. Стратегия реструктуризации подразумевает радикальные изменения в хозяйственном портфеле компании, продажу и приобретение предприятий с целью создания группы компаний с хорошими производственными показателями.

Многонациональные стратегии диверсификации предусматривают проникновение в различные отрасли разных национальных рынков. Несмотря на все трудности, возникающие при определении и осуществлении такого множества стратегий (по меньшей мере по одной для каждой отрасли с учетом особенностей национальных рынков), многонациональная диверсификация создает значительные конкурентные преимущества для компании. Диверсифицированные транснациональные корпорации могут использовать преимущества первого типа диверсификации (экономия на масштабе производства, передача опыта и совместное использование торговых марок) для завоевания прочных позиций сразу в нескольких родственных глобальных отраслях. Эти преимущества со временем могут помочь ДТНК одержать верх над компаниями, занимающимися бизнесом только в одной отрасли на национальном рынке, а также над ТНК, занятыми лишь в одной сфере деятельности. Компании, занятые в одной отрасли на национальном рынке, имеют лишь один источник прибыли — потребительский рынок своей страны. Международная компания, занимающаяся одним видом деятельности, может иметь источники прибыли в разных странах, но все они зависят от ситуации в одной отрасли. ДТНК может использовать свое преимущество низких издержек, получаемое за счет экономии на масштабах деятельности, для снижения цен на продукцию до тех пор, пока цены конкурентов не станут ниже себестоимости

их товаров, и таким образом завоевать новые доли рынка. Но даже не обладая преимуществом низких издержек, ДТНК может снижать цены на свою продукцию для победы над конкурентами, а возникающие убытки компенсировать за счет прибылей, получаемых от деятельности в других отраслях. Хорошо финансируемая и грамотно управляемая ДТНК может подорвать финансовое и конкурентное положение компании, занятой в одной отрасли на своем национальном и/или мировом рынках. Наибольшее конкурентное преимущество ДТНК могут получить в отраслях, где возможна значительная экономия на масштабах производства, где очевидны выгоды совместного использования торговых марок, а также существуют возможности технологического обмена.

ГЛАВА 8

Стратегический анализ диверсифицированных компаний

Если бы мы точно знали, где находимся и как мы сюда попали, мы могли бы понять, куда движемся, — и если те последствия, которые лежат на нашем пути, неприемлемы, мы могли бы вовремя их избежать.

Абраам Линкольн

Ни одна компания не может позволить себе все, что ей хотелось бы делать. Ресурсы должны быть четко распределены. Суть стратегического планирования состоит в направлении ресурсов в те сферы, которые обладают наибольшими потенциальными возможностями в будущем.

Реджинальд Джонс

Как только компания начала диверсификацию, перед творцами стратегии встают три вопроса:

- Насколько привлекателен тот сектор бизнеса, в котором работает компания?
- Как будет выглядеть компания через несколько лет, придерживаясь существующих направлений своей деятельности.
- Если ответы на два предыдущих вопроса не были удовлетворительными, что тогда должна делать компания для того, чтобы свернуть некоторые виды деятельности, укрепив при этом свои позиции в оставшихся сферах, и освоить новые с целью оптимизации существующего "портфеля деловой активности"?

Задача разработки и реализации планов по улучшению привлекательности и конкурентной силы каждой составляющей портфеля деловой активности компании является центральной во всей концепции стратегического управления на уровне корпорации.

Стратегический анализ деятельности диверсифицированных компаний построен на концепциях и методах, используемых и для компаний, занимающихся одним видом деятельности. Но при этом также существует ряд новых аспектов, которые следует принимать во внимание, и дополнительные аналитические подходы, которые необходимо использовать. При оценке стратегии диверсифицированной компании, ее значимости и потенциальных возможностей в принятии решения о дальнейших действиях в области стратегического планирования менеджеры должны строго придерживаться процедуры, состоящей из следующих восьми этапов:

1. Определение текущей стратегии корпорации.
2. Составление одной или нескольких матриц делового портфеля компании с целью определения его характеристик.
3. Сравнение долгосрочной привлекательности каждой из отраслей, в которых компания осуществляет свою деятельность.
4. Сравнение конкурентной силы хозяйственных подразделений[1] компании с целью определения наиболее жизнеспособных в соответствующих отраслях, являющихся серьезными конкурентами.
5. Ранжирование хозяйственных единиц с учетом истории их развития и будущих перспектив.
6. Оценка совместимости каждого хозяйственного подразделения со стратегией корпорации и определение ценности стратегических связей между существующими подразделениями.
7. Классификация хозяйственных подразделений по принципу приоритетов инвестирования и принятия решения о характере стратегии для каждого отдельного хозяйственного подразделения: должна ли это быть агрессивная экспансия, укрепление и защита, пересмотр и изменение положения или "сбор урожая"/ликвидация. (Задача разработки специальных стратегий для хозяйственных подразделений с целью укрепления их конкурентных пози-

[1] В данной главе под хозяйственным подразделением подразумевается структурная единица диверсифицированный корпорации, занимающаяся одним видом деятельности (бизнеса), либо просто определенный вид бизнеса, корпорации. — *Примеч. научн. ред.*

ций лежит обычно на менеджерах среднего звена управления, в то время как высшее руководство корпорации дает свои предложения и принимает окончательное решение.)

8. Инициирование новых стратегических мер, направленных на улучшение общего положения корпорации, изменение структуры портфеля путем приобретения и продаж, координация деятельности взаимосвязанных хозяйственных подразделений, позволяющая добиться сокращения издержек и передачи полезных навыков, и направление ресурсов корпорации в те области, где открываются наибольшие возможности.

В настоящей главе дано описание этого процесса, состоящего из восьми этапов, и представлены аналитические инструменты, необходимые для правильной оценки стратегии корпорации.

Определение текущей стратегии компании

Оценка хозяйственного портфеля диверсифицированной компании должна начинаться с четкого определения ее стратегии диверсификации.

Стратегический анализ диверсифицированной компании начинается с оценки существующей стратегии организации и структуры ее деловой активности. Вспомните табл. 2.2, из которой следует, что вывод о перспективах корпоративной стратегии диверсифицированной компании можно сделать на основании следующей информации:

- Какова степень диверсификации фирмы (что характеризуется отношением валового объема продаж к операционной прибыли, полученной каждым хозяйственным подразделением, а также тем, насколько широка или узка база диверсификации).
- Сформирован ли портфель фирмы на базе связанной или несвязанной диверсификации или на основе сочетания этих двух видов?
- Проводятся ли компанией операции в основном внутри страны, носят ли они многонациональный или глобальный характер?

- Какой характер носят предпринимаемые меры, направленные на развитие ключевых хозяйственных подразделений и/или усиление существующих позиций?
- Делаются ли шаги по расширению портфеля и освоению новых отраслей?
- Предпринимаются ли попытки избавиться от убыточных или непривлекательных хозяйственных подразделений?
- Какие усилия, направленные на получение выгод от стратегических взаимосвязей, предпринимает корпоративное управление и как используется диверсификация для создания конкурентных преимуществ?
- Какие соотношения имеют капиталовложения в каждое из хозяйственных подразделений?

Определение текущей корпоративной стратегии закладывает основу для ее объективного анализа и впоследствии для ее корректировки и внесения изменений, которые, по мнению руководства, считаются приемлемыми.

Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа

Матрица хозяйственного портфеля — двухмерная модель, сравнивающая стратегическое положение каждого вида деятельности (бизнеса) диверсифицированной компании.

Одним из наиболее распространенных методов оценки качества видов деятельности диверсифицированной компании является матричный анализ ее хозяйственного портфеля. Матрица хозяйственного портфеля представляет собой таблицу, в которой сопоставляются стратегические позиции каждого структурного подразделения диверсифицированной компании. Матрица может быть построена на основе любой пары показателей, характеризующих стратегические позиции. Наиболее существенными являются темпы роста отрасли, доля рынка, долгосрочная привлекательность отрасли, конкурентоспособность и стадия развития данного продукта или рынка. Обычно одна ось матрицы отражает привлекательность отрасли, а другая — поло-

жение конкретных видов деятельности в ней. Три типа матриц хозяйственного портфеля применяются наиболее часто — матрица "рост/доля", разработанная компанией Boston Consulting Group, матрица "привлекательность отрасли/положение в конкуренции", созданная компанией General Electric, и матрица жизненного цикла отрасли Hofer/A.D.Little.

Матрица "рост/доля"

Первая наиболее широко используемая матрица портфеля деловой активности, состоящая из четырех квадрантов, разработана ведущей консалтинговой компаний Boston Consulting Group (БКГ). Рис. 8.1 иллюстрирует эту матрицу. По осям фиксируются темпы роста отрасли и относительная доля рынка. Каждое хозяйственное подразделение представлено в виде кружка (пузырька), размер которого определяется долей прибыли данного подразделения в общей прибыли корпорации от всех видов деятельности.

> Матрица БКГ сравнивает позиции хозяйственных подразделений диверсифицированной компании на основе темпов роста отрасли и относительной доли рынка.

Первоначально методология БКГ произвольно делила темпы роста отрасли на высокие и низкие, проводя границу на уровне удвоенного темпа роста ВНП плюс темпы инфляции. Однако эта граница могла быть установлена на любом уровне (5%, 10% или на каком-то другом), который менеджеры считали приемлемым. Хозяйственные подразделения, действующие в быстрорастущих отраслях, должны попадать в квадранты с высокими темпами роста.

В свою очередь, подразделения, действующие в медленнорастущих отраслях, попадают в квадранты с низкими темпами роста (медленнорастущими можно назвать те отрасли, которые находятся в состоянии зрелости, стагнации или спада). Практически не имеет смысла устанавливать границу между высокими и низкими темпами роста на уровне ниже 5%.

Относительной долей рынка считается отношение доли рынка данной хозяйственной единицы к доле рынка, контролируемой основным конкурентом, выраженное в относительных единицах, а не в долларах. К примеру, если бизнес А занимает 15% от об-

щей емкости рынка, а доля крупнейшего конкурента равна 30%, то относительная доля рынка для А составляет 0,5. Если бизнес В имеет самую большую долю на рынке — 40%, а основной конкурент — 30%, то относительная доля рынка для В составляет 1,33. Таким образом, только у тех подразделений, которые в соответствующих отраслях являются лидерами по рыночной доле, относительная доля рынка будет больше 1,0, и наоборот, у подразделений, имеющих одного или более конкурентов, превосходящих их на этом рынке, — меньше 1,0.

В матрице, предложенной БКГ, граница между "высокой" и "низкой" относительными долями рынка проходит на уровне 1, как это показано на рис. 8.1.

Когда граница установлена на 1, круги, расположенные в левой части таблицы, характеризуют компании, являющиеся лидерами на своих рынках. Круги, находящиеся в правой части матрицы, показывают компании, занимающие второстепенные позиции в своих отраслях. Степень их отставания от лидеров определяется относительной долей рынка. Показатель относительной доли рынка 0,1 говорит о том, что компания занимает лишь 1/10 от доли, занимаемой крупнейшим конкурентом; 0,8 — 4/5, или 80% от этой доли. Многие эксперты, специализирующиеся на анализе хозяйственных портфелей компаний, считают, что проведение границы между высокой и низкой относительными долями рынка сделано с неоправданной точностью, поскольку только бизнес, лидирующий на своих рынках, попадает в левую часть таблицы. Они уверены, что границу следует установить в районе 0,75 — 0,80 для того, чтобы в левые квадранты могли попасть и сильные компании, и находящиеся на уровне выше среднего (хотя и не являющиеся лидерами), а в правые квадранты, таким образом, попали бы фирмы, явно проигрывающие конкурентам или находящиеся на уровне ниже среднего.

Использование относительной доли рынка вместо реальной доли компании на рынке при составлении матрицы аналитически более оправдано, потому что в таком случае лучше отражена сравнительная рыночная сила и позиция компании в конкуренции. Доля рынка, составляющая 10%, является гораздо более сильной, если лидер контролирует 12% рынка, чем в случае контроля 50%; использование показателя относительной доли рынка отражает эту разницу. Но важно не только это: относительная

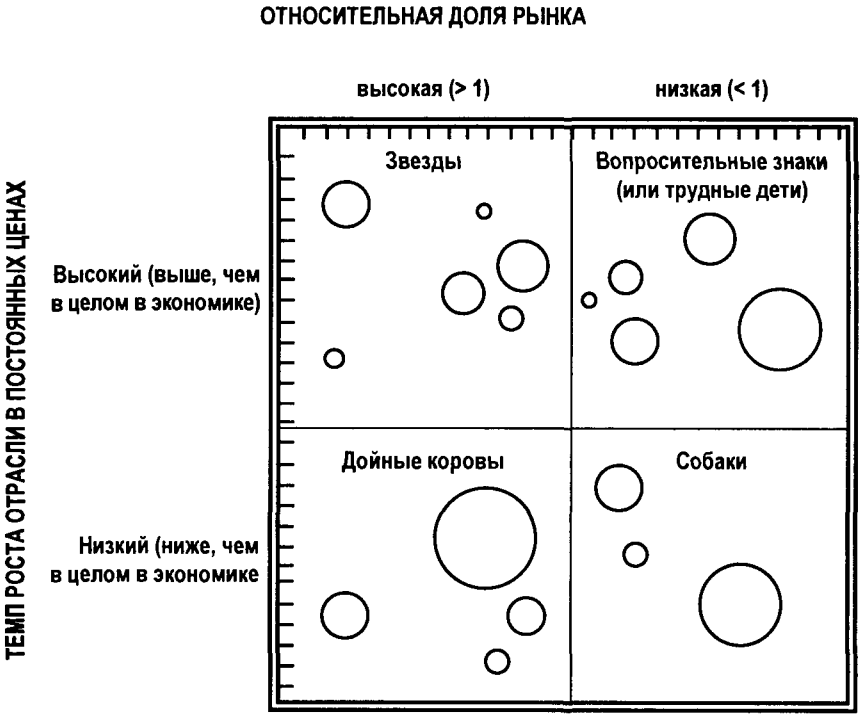


Рис. 8.1. **Матрица БКГ "рост/доля" хозяйственного портфеля компании**

Примечание. Относительная доля рынка определяется как отношение собственной доли к доле наиболее крупного конкурента. Поскольку вертикальная граница проходит на уровне единицы, единственная возможность для фирмы — стать звездой или дойной коровой, т. е. стать в отрасли обладателем самой большой доли рынка. Так как это очень жесткий критерий, может быть справедливее и нагляднее переместить вертикальную разделительную линию на отметку 0,75 или 0,8.

доля рынка, весьма вероятно, отражает уровень издержек, базирующийся на опыте компании и экономии на масштабах производства. Крупная компания может работать с более низкими издержками, чем мелкая, за счет технологических преимуществ и более высокой производительности, связанной с большими размерами предприятия. Но компания Boston Consulting Group собрала сведения, свидетельствующие о том, что феномен снижения издержек зависит не только от масштаба производства. БКГ выяснила, что при увеличении объема производства уровень знаний, достигнутый в ходе накопления производственного опыта, зачастую приводил к нахождению дополнительных путей

повышения эффективности производства и даже к снижению издержек. Группа установила взаимосвязь между накопленным объемом производства и снижением уровня издержек за счет эффекта кривой опыта/обучения (см. рис. 3.1). Эффект кривой опыта в рамках отраслевой цепочки ценностей приносит стратегический выигрыш в отношении доли на рынке: конкурент, который добивается наибольшей доли, старается реализовать важные преимущества в области снижения издержек, что, в свою очередь, помогает ему снизить цены и завоевать новых покупателей, увеличить продажи, расширить занимаемую долю рынка и получить дополнительные прибыли. Чем сильнее эффект кривой опыта в бизнесе, тем больше его влияние на разработку стратегий. Уяснив сущность матрицы "рост/доля" на рис. 8.1, разработанной БКГ, рассмотрим положение каждого из направлений деятельности, входящих в портфель компании, в квадрантах матрицы на рис. 8.1.

Относительная доля рынка является более хорошим показателем конкурентной силы компании и ее позиции на рынке, чем фактическая доля рынка, выраженная в процентах.

Вопросительные знаки и трудные дети. Компании (хозяйственные подразделения), попадающие в правую верхнюю клетку матрицы, БКГ назвала "вопросительными знаками", или "трудными детьми". Высокие темпы роста делают их привлекательными с отраслевой точки зрения. Однако низкая относительная доля рынка (и, таким образом, ограниченные возможности использования "эффекта кривой опыта") поднимает вопрос о том, смогут ли эти подразделения успешно конкурировать с крупными, более эффективно действующими соперниками — таково предназначение "вопросительных знаков", или "трудных детей". Бизнес на стадии "вопросительных знаков", к тому же, является "захватчиком ресурсов" — его называют так, поскольку потребности данного бизнеса в финансировании высоки (по причине того, что быстрый рост и развитие производства новых товаров требуют значительных вложений), а размер его доходов низок (ввиду низкой доли на рынке, ограниченных возможностей использования эф-

"Захватчиками ресурсов" являются те компании (хозяйственные подразделения), которые не имеют от своей деятельности поступлений, достаточных для новых капитальных вложений и оборотного капитала.

фекта кривой опыта и экономии на масштабах производства, а в результате — более низкого уровня прибыли). Бизнес на стадии "вопросительный знак/захватчик ресурсов" в быстрорастущей отрасли может потребовать значительных финансовых вливаний только для того, чтобы успевать за высокими темпами роста отрасли; он может нуждаться даже в более крупных затратах, чтобы обогнать темпы роста рынка и завоевать достаточную долю рынка, если ставится цель стать лидером отрасли. Корпорация, породившая захватчика ресурсов, должна решить, стоит ли финансировать такое направление деятельности.

"Вопросительным знакам" стратегия предоставляет выбор: либо агрессивно инвестировать и превращаться в "звезды", либо сворачивать свою деятельность и переводить ресурсы в более перспективные сферы бизнеса.

БКГ утверждает, что существуют две стратегические возможности для хозяйственных подразделений на стадии вопросительного знака: 1) агрессивная стратегия инвестиций и экспансии, направленная на использование возможностей быстрорастущей отрасли, или 2) свертывание, если расходы на расширение мощностей и завоевание доли рынка перевешивают потенциальную отдачу от вложений и значительно увеличивают финансовый риск. Следование стратегии быстрого роста обязательно для привлекательного вопросительного знака в отрасли, характеризующейся сильным эффектом кривой опыта. В таких случаях это приносит наибольший выигрыш при расширении доли рынка, что дает возможность соперничать с фирмами, имеющими более низкие издержки и более значительный накопленный производственный опыт и большую долю рынка. Чем больше накопленный опыт конкурентов с высокой относительной долей рынка, тем сильнее их преимущество по издержкам. Следовательно, как утверждает БКГ, пока вопросительный знак не сможет успешно следовать стратегии быстрого роста и завоевать значительную долю рынка, он даже не может надеяться на то, что ему удастся стать конкурентоспособным по затратам в сравнении с фирмами, имеющими большие объемы реализации, равно как и накопленный опыт (продвинувшимися далеко вперед по кривой опыта). Свертывание в таком случае остается единственно возможной долгосрочной альтернативой. Стратегия корпорации в управлении хозяйственными подразделениями на

стадии вопросительных знаков следующая: закрывать наиболее слабые, не имеющие шансов хозяйственные подразделения, догнать лидеров по кривой опыта, усиленно инвестировать вопросительные знаки с высоким потенциалом и стараться вырастить из них звезды.

Звезды. Компании (хозяйственные подразделения) с высокой относительной долей рынка в быстрорастущих отраслях названы в таблице БКГ звездами, поскольку они обещают наибольшие прибыли и перспективы роста. От таких компаний зависит общее состояние хозяйственного портфеля корпорации. Заняв доминирующие позиции на быстрорастущем рынке, компании-звезды обычно нуждаются в значительных инвестициях для расширения производственных возможностей и увеличения оборотного капитала. Но они также сами генерируют значительный приток наличности ввиду низкого уровня издержек за счет экономии на масштабах производства и накопленного производственного опыта. Компании-звезды различаются по их потребностям в инвестициях. Некоторые из них могут покрывать свои инвестиционные потребности за счет поступлений от собственной деятельности; другие нуждаются в финансовой поддержке со стороны материнской компании для того, чтобы не отстать от высокого темпа роста отрасли. Хозяйственные подразделения, занимающие передовые позиции в отраслях, где рост начинает замедляться, не могут существовать только за счет собственного притока средств, и поэтому начинают подпитываться из ресурсов материнской компании. Молодые компании-звезды, однако, обычно требуют существенных вложений сверх тех средств, которые они зарабатывают сами, и, таким образом, являются захватчиками ресурсов.

> Компании-звезды имеют сильные конкурентные позиции в быстро развивающихся отраслях, в значительной мере обеспечивают рост доходов и прибыли корпорации и могут быть, а могут и не быть захватчиками ресурсов.

Дойные коровы. Компании (хозяйственные подразделения), имеющие высокую относительную долю рынка в медленно растущих отраслях, названы в схеме БКГ дойными коровами. Компании — дойные коровы зарабатывают средства в объемах, превышающих их потребности в реинвестировании. Существуют две причины, по которым бизнес, попадающий в данный квад-

рант, становится дойной коровой. В связи с тем, что относительная доля рынка этого хозяйственного подразделения велика и оно занимает лидирующие позиции в отрасли, объемы продаж и хорошая репутация позволяют ему получать существенные доходы. Поскольку темпы роста отрасли невелики, компания получает от текущей деятельности средств больше, чем необходимо для сохранения лидирующих позиций на рынке и капитальных реинвестиций.

Дойные коровы — ценная составная часть хозяйственного портфеля корпорации, так как они генерируют средства, используемые на финансирование новых приобретений, на удовлетворение потребности в капитале захватчиков ресурсов, на выплату дивидендов.

Многие из дойных коров — это вчерашние звезды, опускающиеся в левый нижний квадрант матрицы по мере перехода спроса в данной отрасли в стадию зрелости. Хотя дойные коровы и менее привлекательны с точки зрения перспектив роста, это очень ценные хозяйственные подразделения. Дополнительный приток средств от них может быть использован на выплату дивидендов, финансирование приобретений и обеспечение инвестирования в развивающиеся звезды и в трудных детей, из которых могут вырасти будущие звезды. Все усилия корпорации должны быть направлены на поддержание дойных коров в процветающем состоянии, чтобы как можно дольше использовать их возможности в генерировании притока финансовых ресурсов. Должна быть поставлена цель укрепления и защиты рыночных позиций дойных коров в течение всего периода, когда они способны зарабатывать средства, которые будут направляться на развитие других подразделений. Однако слабеющие дойные коровы, которые перемещаются в нижний правый угол квадранта дойных коров, могут стать кандидатами на снятие урожая и постепенное "сокращение", если жесткая конкуренция или возросшая потребность в капиталовложениях (вызванная новой технологией) приведут к тому, что дополнительный приток наличных средств иссякнет или, в худшем случае, станет отрицательным.

Собаки. Компании (хозяйственные подразделения) с низкой относительной долей рынка в медленно растущих отраслях называются собаками из-за слабых перспектив их роста, отстающих позиций на рынке и того, что нахождение позади лидеров

на кривой опыта ограничивает размер их прибыли. Слабеющие собаки (они располагаются в нижнем правом углу квадранта собак) зачастую неспособны зарабатывать значительные средства в долгосрочной перспективе. Иногда этих средств недостаточно даже для поддержки арьергардной стратегии укрепления и защиты, особенно если на рынке жесткая конкуренция и норма прибыли хронически низкая. Следовательно, за исключением особых случаев к слабеющим собакам БКГ рекомендует применять стратегию сбора урожая, сокращения или ликвидации, в зависимости от того, какой вариант может принести наибольшие выгоды.

К слабеющим собакам следует применять стратегии сбора урожая, сокращения или ликвидации; более сильные компании-собаки могут существовать до тех пор, пока обеспечиваемая ими прибыль и поток наличности остаются на приемлемом уровне.

Выбор стратегии корпорации. Главным достоинством матрицы "рост/доля" БКГ является то, что она заостряет внимание на движении наличности и на инвестиционных характеристиках каждого бизнеса и отвечает на вопрос, каким образом финансовые ресурсы корпорации могут распределяться между хозяйственными подразделениями с целью оптимизации всего портфеля деловой активности корпорации. В соответствии с выводами БКГ верная долгосрочная стратегия корпорации должна использовать дополнительные средства, поступающие от дойных коров, для финансирования увеличения долей рынка захватчиков ресурсов — молодых звезд, не способных пока обходиться собственными средствами для роста, и трудных детей, имеющих хорошие шансы перерасти в звезды. В случае успеха захватчики ресурсов становятся звездами, полностью покрывающими свои потребности в финансировании. Затем, когда темпы роста рынков звезд замедляются и рынки переходят в стадию зрелости, звезды становятся дойными коровами. Таким образом, успешным является последовательное движение бизне-

Матрица БКГ акцентирует внимание на движении наличности, потребностях в инвестициях и прибыльности каждого хозяйственного подразделения (бизнеса), а также на выгодах от перераспределения финансовых ресурсов диверсифицированной компании между этими подразделениями с целью оптимизации своего портфеля деловой активности.

са по пути трудный ребенок/вопросительный знак — новая звезда (вероятно, все еще являющаяся захватчиком ресурсов) — звезда, обеспечивающая собственные потребности — дойная корова.

Более слабые, менее привлекательные вопросительные знаки, которым вряд ли подходит стратегия инвестирования и расширения, зачастую являются обузой для диверсифицированной компании, поскольку высокие затраты на них сочетаются с их низкой относительной долей рынка и их натура захватчиков ресурсов требует от корпорации, их породившей, поддерживать высокий уровень копиталовложений в данный бизнес, чтобы тот не отставал от высоких темпов роста рынка. БКГ считает, что эти вопросительные знаки должны быть первыми кандидатами на ликвидацию, если: 1) они не могут поддерживать уровень своей прибыльности и существовать за счет собственных средств; 2) требуемое от материнской компании вливание капитала достаточно умеренное.

Однако не каждый вопросительный знак является захватчиком ресурсов или безнадежным конкурентом. Те из них, которые относятся к отраслям, не требующим больших затрат капитала, где невелика экономия на масштабах производства и есть лишь слабый эффект кривой опыта, зачастую могут на равных конкурировать с лидерами отрасли и приносить доходы, достаточные для того, чтобы оправдать свое существование. Однако очевидно, что слабеющие вопросительные знаки менее приоритетны для вложений ресурсов корпорации и их роль в составе портфеля компании незначительная. Вопросительные знаки, не способные стать звездами, обречены на сползание в нижнюю клетку матрицы (вертикально вниз), превращаясь в собак по мере замедления роста отрасли и перехода рыночного спроса в стадию зрелости.

Собаки должны оставаться в составе портфеля только до тех пор, пока они вносят соответствующий вклад в деятельность фирмы в целом. Сильные собаки могут даже обеспечить достаточный приток средств и приемлемый средний уровень прибыльности. Но чем ниже и правее собака оказывается в матрице БКГ, тем очевиднее, что она связывает активы корпорации, которые можно было бы разместить более выгодно. БКГ рекомендует применять в отношении таких собак стратегию сбора уро-

жая. Если использование такой стратегии более не оправдано, то слабая собака должна быть удалена из состава портфеля.

Схема БКГ включает два случая с трагическим исходом для компаний: 1) когда позиции звезды ослабевают, она становится трудным ребенком и по мере замедления роста отрасли превращается в собаку и 2) когда дойная корова теряет позиции лидера на рынке до того уровня, когда она становится слабеющей собакой. К другим стратегическим ошибкам относятся следующие: чрезмерное инвестирование в стабильных дойных коров; недовложения в вопросительные знаки, что приводит к тому, что вместо того, чтобы стать звездами, они опускаются в категорию собак, и распыление ресурсов по всем вопросительным знакам вместо того, чтобы сосредоточить внимание на наиболее перспективных, обещающих превратиться в звезд.

Матрица "рост/доля" имеет существенные недостатки.

Преимущества и недостатки матрицы "рост/доля". Матрица хозяйственного портфеля БКГ приносит несомненную пользу для принятия решения о характере стратегии для каждого отдельного вида деятельности (бизнеса). Взгляд на диверсифицированную корпорацию через призму поступлений денежных средств от разных хозяйственных подразделений и потребности в них (сейчас и в будущем) является наиболее важным шагом к пониманию финансовых аспектов корпоративной стратегии. Матрица БКГ выдвигает на первый план финансовое взаимодействие внутри хозяйственного портфеля, показывает виды финансовых решений, которые должны приниматься, и объясняет, почему приоритеты распределения ресурсов внутри корпорации различны для разных хозяйственных подразделений. Она также предлагает удачные способы рационализации как для стратегии инвестирования и расширения, так и для стратегии ликвидации. Тем не менее данная матрица аналитически не закончена и потенциально может ввести в заблуждение.

1. Четырехклеточная матрица, оценивая критерии только как "низкий—высокий", не отражает того, что многие хозяйственные подразделения (быть может, большинство) работают на рынках со средними темпами роста и их относительная доля рынка не является ни высокой, ни низкой, а находится где-то посередине. В какой клетке матрицы должны они в таком случае находиться?

2. Рассматривая хозяйственные подразделения как звезды, дойные коровы, собаки и вопросительные знаки, приходится делить их лишь на четыре группы, что является довольно-таки упрощенным подходом. Некоторые лидеры, обладающие максимальной долей рынка, никогда не были звездами с точки зрения прибыльности. Многие компании с низкой относительной долей рынка не являются собаками или вопросительными знаками — в большинстве случаев, играющие вторые роли фирмы имеют стабильные темпы роста, прибыльны и способны успешно конкурировать и даже превосходить так называемых лидеров. Следовательно, ключевой характеристикой, требующей оценки, является тренд относительной доли рынка компании. Укрепляет или теряет свои позиции компания и почему?

   Этот недостаток можно преодолеть, указав стрелками направления движения, как это показано на рис. 8.2.
3. Матрица БКГ не отражает относительных возможностей инвестирования между хозяйственными подразделениями. Например, инвестирование в звезду не всегда более выгодно, чем инвестирование в приносящую высокую прибыль дойную корову. Матрица не дает ответа на вопрос, кем является вопросительный знак — потенциальным победителем или вероятным неудачником? Неясно также, можно ли за счет мощных вложений превратить сильную собаку в дойную корову.
4. Позиция лидера на медленно растущем рынке не гарантирует статуса дойной коровы, поскольку, во-первых инвестиционные потребности стратегии укрепления и защиты, переносящие влияние инфляции и изменяющейся технологии на затраты по замене изношенного оборудования, могут выкачивать большую часть или вообще все денежные средства и, во-вторых, по мере перехода рынка в стадию зрелости конкуренция зачастую ужесточается и дальнейшая борьба за увеличение объема продаж и занимаемой доли рынка может снизить норму прибыли и прекратить любые дополнительные поступления наличных средств.
5. Для того чтобы верно оценить долгосрочную привлекательность группы хозяйственных подразделений, стратеги долж-

ны проанализировать не только темпы роста отрасли и относительную долю рынка, как уже было отмечено в гл. 3.

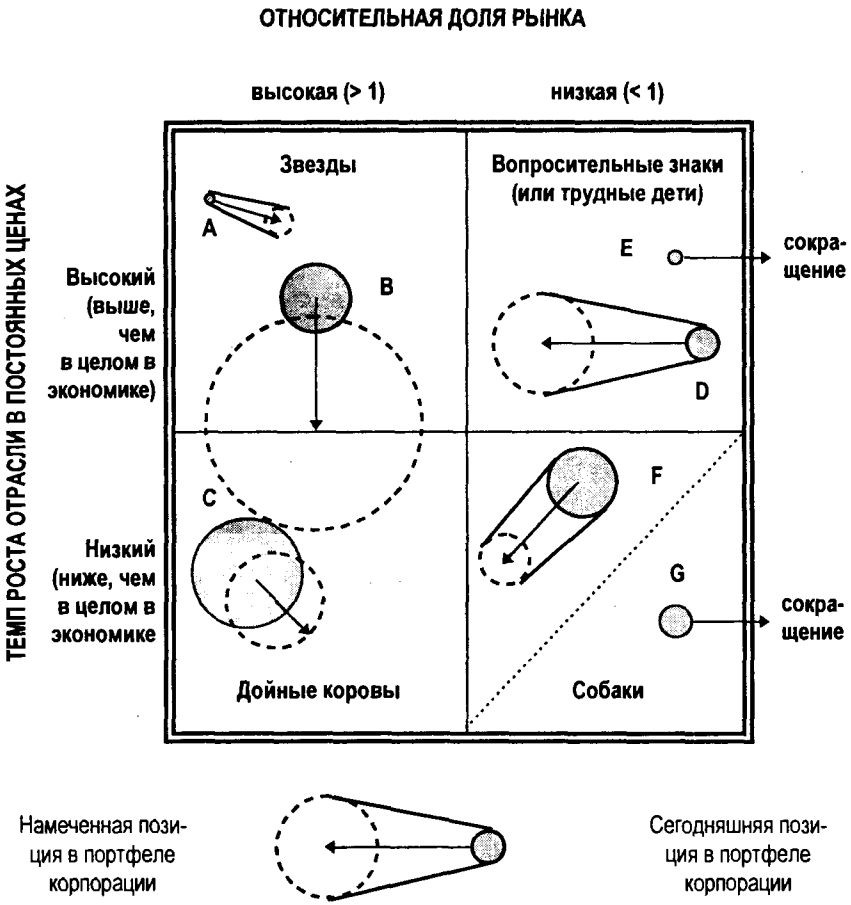


Рис. 8.2. **Матрица существующего и будущего состояния портфеля**

6. Связь между относительной долей рынка и доходностью не так сильна, как эффект кривой опыта. Важность накопленного производственного опыта для снижения издержек меняется от отрасли к отрасли. Иногда большая доля рынка превращается в преимущество за счет низкой себестоимости, иногда — нет. Следовательно, нужно быть осмотрительным при выборе стратегии, предполагая, что

эффект кривой опыта является достаточно сильным фактором, дающим тотальные конкурентные преимущества (существует гораздо больше источников конкурентных преимуществ, чем только кривая опыта).

Матрица "привлекательность отрасли/ позиция в конкуренции"

Альтернативный подход, устраняющий часть недостатков матрицы "рост/доля" БКГ, был предложен компанией General Electric (GE). Разработанная для анализа собственного диверсифицированного портфеля (при участии консалтинговой фирмы McKensey and Company) эта девятиклеточная матрица расположена в двухмерной системе координат — отраслевой привлекательности и силы/позиции в конкуренции конкретного бизнеса (рис. 8.3). Оба элемента ее вертикального и горизонтального построения характеризуются комплексом величин, а не определяются единственным показателем. Критерий определения долгосрочной отраслевой привлекательности включает в себя емкость рынка и темп его роста; технологические требования; напряженность конкуренции; входные и выходные барьеры, сезонные и циклические колебания; потребности в капиталовложениях; угрозы и возможности развивающихся отраслей; исторически сложившаяся и перспективная прибыльность отрасли; воздействия социального, экологического факторов, а также государственное регулирование. Чтобы получить формальную, количественную оценку долгосрочной отраслевой привлекательности, каждому показателю нужно присвоить вес, соответствующий его важности для руководства корпорации и той роли, которую играет этот показатель в выборе стратегии диверсификации. Сумма всех весов должна быть равна 1,0. Взвешенные оценки привлекательности рассчитываются путем умножения оценки каждого показателя привлекательности отрасли (при оценке можно использовать шкалу от 1 до 5

> В матрице "привлекательность/позиция" положение каждого хозяйственного подразделения определяется на основе количественных оценок долгосрочной привлекательности отрасли и силы и позиции подразделения в конкуренции.

Рис. 8.3. **Матрица General Electric для анализа привлекательности анализа и позиции в конкуренции**

или от 1 до 10) на вес данного показателя. Например, оценка 8 с весом 0,25 дает взвешенную оценку, равную 2,0. Сумма взвешенных оценок всех факторов привлекательности дает долгосрочную отраслевую привлекательность. Эта процедура представлена ниже:

Показатели отраслевой привлекательности	Вес	Оценка	Взвешенная оценка отрасли
Емкость рынка и предполагаемый рост	0,15	5	0,75
Сезонные и циклические колебания	0,10	8	0,80
Технологическое состояние	0,10	1	0,10
Интенсивность конкуренции	0,25	4	1,00
Появляющиеся возможности и угрозы	0,15	1	0,15
Потребности в капитале	0,05	2	0,10
Доходность отрасли	0,10	3	0,30
Социальные и политические факторы, факторы окружающей среды, государственного регулирования	0,10	7	0,70
Оценка привлекательности отрасли	1,00		3,90

Оценки привлекательности рассчитываются для каждой отрасли, представленной в портфеле корпорации. Уровень привлекательности отрасли определяет ее положение в матрице по вертикали (рис. 8.3).

Чтобы получить количественную оценку показателя "сила/конкурентная позиция" каждого хозяйственного подразделения, используется подход, аналогичный тому, который использовался при оценке привлекательности отрасли.

К факторам, используемым для оценки силы/конкурентной позиции, относятся: доля рынка, относительный уровень издержек, возможность превзойти конкурентов по качеству товара, знание потребителей и рынков, адекватность технологических ноу-хау, наличие желаемых главных достоинств, уровень менеджмента и уровень прибыльности относительно конкурентов (см. рис. 8.3). Аналитику необходимо сделать выбор: оценивать каждое хозяйственное подразделение либо на основе одинаковых факторов (что усиливает основу межотраслевого сравнения), либо на основе наиболее значимых факторов для его отрасли (что позволяет сделать более объективный вывод о конкурентных позициях). Оценка силы/позиции в конкуренции каждого подразделения определяет его положение по горизонтали матрицы: именно, добилось ли оно сильной, средней или слабой позиции.

Оценки отраслевой привлекательности и силы бизнеса определяют его размещение в одной из девяти клеток матрицы. В матрице General Electric площадь кругов пропорциональная размеру отрасли[1], а сектор внутри круга отражает долю рынка данного хозяйственного подразделения.

Использование результатов анализа матрицы для разработки корпоративной стратегии. Наиболее важные стратегические результаты анализа матрицы "привлекательность/позиция в конкуренции" касаются оценки инвестиционных приоритетов для каждого вида бизнеса компании. Виды бизнеса в трех клетках верхней левой части матрицы, где долгосрочная привлекательность отрасли и сила/конкурентная позиция бизнеса благоприятны, являются наиболее приоритетными для инвестиций. Стратегическое предписание для хозяйственных подразделений, попадающих в этих три клетки, — "расти и строить", при этом бизнес, попадающий в клетку "высокая-сильная" (верхний левый угол матрицы), предъявляет самые высокие требования к размеру инвестиций. Далее по приоритету стоят виды бизнеса, помещенные в три ячейки, расположенные по диагонали из левого низшего в правый верхний угол матрицы. Эти виды бизнеса обычно имеют средний приоритет. Они достойны стабильных реинвестиций, чтобы сохранять и защитить свои позиции в отрасли. Однако если бизнес в одной из этих трех ячеек имеет необычно привлекательную возможность, он может иметь более высокий инвестиционный приоритет и получить сигнал для использования более агрессивного стратегического подхода. Рекомендуемые стратегии для хозяйственных подразделений, расположенных в трех клетках в правом нижнем углу матрицы, это обычно сбор урожая или сокращение (в особых случаях, когда существует хорошая потенциальная возможность восстановления позиций, это может быть "обдумывание и пересмотр", использующий некоторые типы стратегии "разворота"[2].

---

[1] Под размером отрасли здесь подразумевается объем реализуемой на рынке продукции данной отрасли. — *Примеч. научн. ред.*

[2] В матрице GE каждый вид бизнеса фактически относится к одному из пяти типов: 1) бизнес с высоким потенциалом роста, имеющий наивысший инвестиционный приоритет; 2) стабильный бизнес, требующий постоянного реинвестирования для поддержания позиций; 3) поддерживающий бизнес, который следует периодически инвестировать; 4) виды бизнеса, предназначенные для сокращения или восстановления и заслуживающие сокращенных объемов инвестиций; 5) подразделения с высокой степенью риска, требующие значительных инвестиций на исследование и разработки.

Девятиклеточная матрица "привлекательность/позиция в конкуренции" имеет три достоинства.

Во-первых, она вводит промежуточные значения между понятиями "высокая/низкая" и "сильная/слабая". Во-вторых, она использует значительно более широкий набор стратегически значимых переменных. Матрица БКГ основывается только на двух показателях: темп роста отрасли и относительная доля рынка. Матрица GE с девятью клетками учитывает много факторов при оценке долгосрочной привлекательности отрасли и силы/позиции в конкуренции хозяйственного подразделения. В-третьих, и это наиболее важно, девятиклеточная матрица указывает направления движения ресурсов корпораций к видам бизнеса, которые вероятнее всего достигнут конкурентного преимущества и смогут лучше всего функционировать. Трудно возражать против концентрации ресурсов в тех хозяйственных подразделениях, которые обладают большей привлекательностью и конкурентной силой, против избирательного подхода к инвестированию в подразделения, занимающие промежуточные позиции, против изъятия ресурсов из сфер деятельности, не обладающих привлекательностью и силой, если только они не обладают высоким потенциалом к восстановлению позиций.

Матрица "привлекательность отрасли/позиция в конкуренции" имеет более сильную концептуальную основу, чем матрица "рост/доля".

Однако матрица GE, так же как и матрица БКГ, не обеспечивает реальных рекомендаций по разработке специфических стратегий; максимум, что может дать анализ матрицы "привлекательность/позиция в конкуренции", это ответ на вопрос, на какую стратегию ориентироваться в целом: агрессивное расширение, защита и оборона или сбор урожая — сокращение. Такое указание, являясь ценным для управления портфелем компании в перспективе, тем не менее игнорирует вопрос о стратегической координации между различными видами деятельности, а также о том, какие стратегические подходы следует использовать и какие стратегические действия предпринимать на уровне хозяйственных подразделений. Другой слабостью данной матрицы является то, что по ней невозможно определить виды бизнеса, которые готовы стать победителями, так как их отрасли переходят в стадию начала быстрого роста.

Матрица жизненного цикла

Матрица жизненного цикла показывает, как распределяются различные хозяйственные подразделения диверсифицированной компании по стадиям жизненного цикла отрасли.

Чтобы лучше идентифицировать виды бизнеса, которые развиваются, т. е. находятся на подъеме, аналитики могут использовать матрицу, размерностью 3×5, где расположение хозяйственных подразделений зависит от стадии развития отрасли и силы их конкурентных позиций, как показано на рис. 8.4. И снова (как на рис. 8.3) площадь кругов представляет размер отрасли, а сектор внутри круга — долю рынка конкретного бизнеса. На рис. 8.4 бизнес A может быть обозначен как развивающийся (будущий победитель), бизнес C — как потенциальный проигравший, бизнес E — сегодняшний победитель, бизнес F — дойная корова, бизнес G — проигравший, или собака. Сила матрицы жизненного цикла в том, что она дает информацию о распределении различных хозяйственных подразделений диверсифицированной компании по стадиям развития отрасли.

Решение о выборе матрицы

Ограничиваться при анализе портфеля только одним типом матрицы неразумно. Каждая матрица имеет свои достоинства и недостатки и дает разную информацию о сильных и слабых сторонах хозяйственного портфеля компании. Если все необходимые данные доступны, то должны быть построены все три матрицы, так как при этом портфель может быть оценен с разных позиций. Менеджерам корпорации требуется понимание: 1) набора отраслей, в которых функционируют ее подразделения; 2) потенциальных возможностей развития портфеля; 3) стратегического положения каждого вида бизнеса в конкретной отрасли; 4) вариантов решений по распределению финансов и ресурсов. Использование всех трех матриц для изучения диверсифицированного портфеля обеспечивает такое понимание.

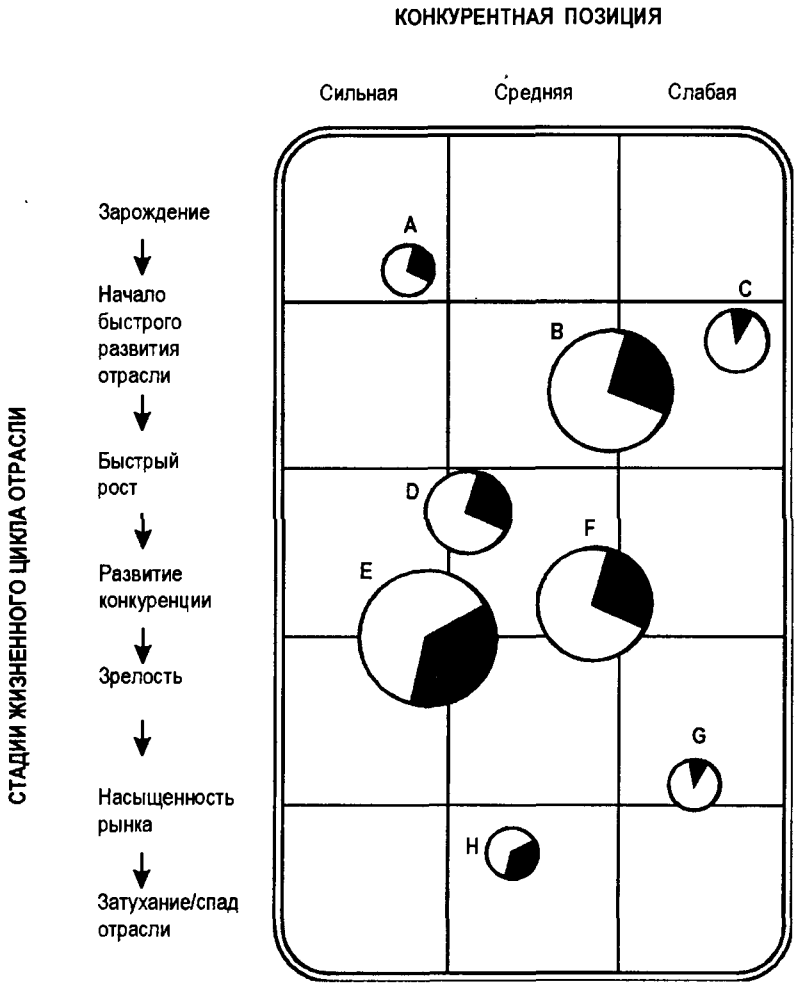


Рис. 8.4. **Матрица жизненного цикла портфеля**

Сравнение привлекательности отраслей

Принципиальным вопросом при оценке стратегии диверсифицированной компании является вопрос о привлекательности отрасли, в которую она проникает. Чем привлекательнее от-

Чем привлекательнее отрасль, в которую диверсифицируется компания, тем лучшие перспективы открываются перед этой компанией.

расль, тем более хорошие долгосрочные перспективы получения прибыли открываются перед фирмой. Привлекательность отраслей необходимо оценивать по трем направлениям.

1. *Привлекательность каждой отрасли, представленной в портфеле.* Здесь уместен вопрос: "Это достаточно хорошая отрасль для компании, чтобы работать в ней?" В идеале каждая отрасль, в которую фирма вложила средства, может пройти тест на степень привлекательности.
2. *Привлекательность каждой из отраслей относительно других.* Вопрос, на который надо получить ответ в этом случае: "Какие отрасли портфеля наиболее привлекательны, а какие — наименее привлекательны?" Ранжирование отраслей от наиболее привлекательной до наименее привлекательной является предпосылкой к принятию решения о размещении ресурсов корпорации.
3. *Привлекательность всех отраслей как единой группы.* Здесь ставится вопрос: "Насколько привлекателен набор отраслей?" Компания, чьи доходы и прибыль формируются в основном за счет видов деятельности в непривлекательных отраслях, вероятно, должна рассмотреть вопрос о реструктуризации своего портфеля деловой активности.

Все соображения о привлекательности той или иной отрасли, обсужденные в гл. 3, применимы и на этой стадии аналитического исследования.

Матрица отраслевой привлекательности — конкурентной позиции бизнеса обеспечивает прочный базис для выявления хозяйственных подразделений, находящихся в наиболее привлекательных отраслях. Если такая матрица не была построена, количественную оценку привлекательности отрасли можно провести, используя процедуру, описанную ранее для девятиклеточной матрицы GE. Как правило, все отрасли, представленные в хозяйственном портфеле, должны быть, как минимум, оценены по следующим факторам привлекательности:

- *Емкость рынка и прогнозируемый темп роста* — быстрорастущие отрасли имеют тенденцию быть более привлекательными, чем медленноразвивающиеся отрасли промышленности, при прочих равных условиях.

- *Интенсивность конкуренции* — отрасли, где конкурентное давление относительно слабо, более привлекательны, чем отрасли с сильным конкурентным давлением.
- *Требуемые технологические и производственные навыки* — отрасли, где требования к навыкам совпадают с возможностями компании, более привлекательны, чем отрасли, где технические и/или производственные ноу-хау компании ограничены.
- *Потребности в капитале* — отрасли с низкими потребностями в капитале (или потребностями, которые компания может обеспечить) относительно более привлекательны, чем отрасли, инвестиционные требования которых достаточно напряженны для ресурсов корпорации.
- *Сезонные и циклические факторы* — отрасли, где спрос относительно устойчив, более привлекательны, чем отрасли, где имеют место значительные колебания в потребительском спросе.
- *Доходность отрасли* — отрасли, обеспечивающие высокий уровень прибыли и дивидендов, как правило, более привлекательны, чем отрасли, где прибыль изначально была низка или где риски высоки.
- *Социальные, политические, правовые факторы и факторы окружающей среды* — отрасли с существенными проблемами в этих областях менее привлекательны, чем отрасли, где дела с подобными проблемами обстоят не хуже, чем у большинства компаний.
- *Стратегическое соответствие другим отраслям, в которые диверсифицировалась компания* — отрасль может быть привлекательной, так как имеет ценные стратегические взаимоотношения с другими отраслями, представленными в портфеле деловой активности фирмы.

Расчет оценок привлекательности для всех отраслей, входящих в корпоративный портфель, обеспечивает основу для ранжирования отраслей от наиболее привлекательных до наименее привлекательных. Если процедура формальной оценки привлекательности отраслей кажется слишком громоздкой или утомительной для вычисления, менеджеры могут полагаться на свои знания условий в каждой отрасли, чтобы классифицировать их по степени привлекательности: высокая, средняя или низкая. Однако достоверность подобных субъективных оценок зависит от того, насколько подробно изучена руководством данная отрасль, чтобы полученные оценки были обоснованными.

Для того чтобы быть сильной, диверсифицированной, компании необходимо, чтобы существенная часть ее доходов и прибыли поступала от хозяйственных подразделений, функционирующих в привлекательных отраслях. Особенно важно, чтобы основные (ключевые) виды деятельности развивались в отраслях с хорошими перспективами роста и прибыльностью выше среднего уровня. Хозяйственные подразделения в наименее привлекательных отраслях могут рассматриваться как кандидаты на сокращение, если только их позиции не сильны настолько, что они могут преодолеть неблагоприятную ситуацию в отрасли, или если данные подразделения являются стратегически важным компонентом хозяйственного портфеля.

Сравнение силы хозяйственных подразделений

Оценивая силу каждого хозяйственного подразделения и его конкурентную позицию в отрасли, руководство корпорации получает возможность судить о шансах этого подразделения на успех. При этом решается задача оценки того, насколько прочны позиции данного бизнеса в отрасли и насколько сильным соперником он уже является или может стать. Двумя наиболее наглядными методами оценки позиции бизнеса в отрасли являются SWOT-анализ и оценка конкурентной силы. Количественный показатель "сила/позиция" для различных хозяйственных подразделений, входящих в портфель деловой активности корпорации, может быть рассчитан либо с использованием процедуры, описанной при разработке матрицы "привлекательность/позиция в конкуренции", либо с использованием процедуры, описанной в гл. 4. Сравнительная оценка конкурентной силы подразделений диверсифицированной компании должна базироваться на анализе ряда факторов.

- Относительная доля рынка — хозяйственные подразделения с более высокой относительной долей рынка обычно обладают большей конкурентной силой, чем те, относительная доля которых меньше.
- Способность конкурировать по цене и/или качеству — хозяйственные подразделения, конкурентоспособные по из-

держкам и создавшие себе известное имя и репутацию производителей продукции высочайшего качества, имеют более сильные позиции в отрасли, чем те, которые только еще борются за свое признание, за достижение паритета по издержкам с основными конкурентами.

- Технология и возможности по разработке новой продукции — хозяйственные подразделения, технологическое лидерство и достижения в области инноваций которых признаны, как правило, являются сильными конкурентами в свой отрасли.
- Соответствие опыта и мастерства (уровень компетенции) хозяйственного подразделения ключевым факторам успеха в отрасли — чем больше сильных сторон данного подразделения соответствует ключевым факторам успеха отрасли, тем прочнее его конкурентная позиция.
- Прибыльность по сравнению с прибыльностью конкурентов — если хозяйственные подразделения постоянно имеют показатель ROI (возврат на инвестиции) выше среднего и более высокую, чем у конкурентов, прибыль, то их позиции в конкуренции сильнее, чем в среднем по отраслям. Кроме того, прибыльность, превышающая средний уровень, сигнализирует о конкурентном преимуществе, и наоборот, прибыльность ниже среднего уровня информирует о конкурентном недостатке.

Другими показателями конкурентной силы, которые можно использовать для анализа, являются: знание потребителей и рынков, производственные возможности, опыт и навыки в области маркетинговой деятельности, репутация и известность торговой марки, уровень менеджмента.

Расчет количественных оценок конкурентной силы по каждому хозяйственному подразделению дает информационную базу для принятия решения о том, какие из них имеют слабые позиции в отрасли, а какие — сильные. Если в процессе расчетов возникают осложнения, связанные с недостатком достоверных данных, аналитики могут положиться на свои знания конкурентной ситуации при определении того, какую позицию в конкуренции — сильную, среднюю или слабую — занимает каждое хозяйственное подразделение. Если такие субъективные оценки заслуживают доверия, то их можно использовать вместо количественных оценок.

Мнение руководства о том, какие виды деятельности имеют в портфеле деловой активности корпорации самые сильные конкурентные позиции, сформированное на основе полученных

оценок, является основанием для распределения ресурсов. Компания может получать более высокую прибыль, инвестируя средства в бизнес, имеющий сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли, чем инвестируя средства в бизнес, имеющий слабые позиции в наипривлекательнейшей отрасли.

Интересам акционеров в наибольшей степени отвечает стратегия концентрации ресурсов корпорации в тех хозяйственных подразделениях, которые могут бороться за лидерство в своих отраслях.

Многие диверсифицированные компании концентрируют свои ресурсы в тех отраслях, где могут стать сильными конкурентами, и отказываются от хозяйственных подразделений, которые не имеют шансов стать лидерами. Корпоративная стратегия и политика распределения ресурсов General Electric направлены на то, чтобы ее хозяйственные подразделения занимали ведущие позиции (первые или вторые места) как в Соединенных Штатах, так и в мире (см. иллюстрацию 8.1).

Иллюстрация 8.1

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ В GENERAL ELECTRIC

Когда Джек Велч стал в 1981 г. исполнительным директором General Electric, он направил корпоративную стратегию на изменение структуры портфеля деловой активности. Ранее Велч призвал руководителей хозяйственных подразделений GE занять ведущие позиции в соответствующих отраслях. В случае неудачи хозяйственные подразделения должны были либо добиться решающего технологического превосходства, которое можно трансформировать в конкурентное преимущество, либо встать перед лицом возможного свертывания их деятельности или даже продажи.

К 1989 г. GE стала другой компанией. По инициативе Велча GE отказалась от некоторых видов деятельности общей стоимостью 9 млрд долл. (в частности, компания отказалась от телевизионной деятельности, производства компьютерных чипов и небольших приборов, разработки рудников). Она затратила в целом 24 млрд долл. на приобретение новых подразделений, среди которых стоит отметить RCA, Roper (производитель большинства бытовых электроприборов, крупнейшим потребителем которого является Sears), Kidder Peabody (инвестиционная банковская фирма с Уолл Стрит). Организационно многие более мелкие виды деятельности были переданы в ведение более крупных стратегических хозяйственных единиц компании. Но наиболее значительным является тот факт, что 12 из 14 стратегических хозяйственных подразделений GE в 1989 г. являлись лидерами рынка в США и в мире (деятельность, связанная с финансовыми услугами и коммуникациями, осуществлялась на слишком раздробленных рынках, чтобы можно было оценить занимаемое этим бизнесом место).

Стратегические хозяйственные подразделения GE	Положения на рынке США (место)	Положение на мировом рынке (место)
Авиационные двигатели	Первое	Первое
Радиовещание (Радиовещательная корпорация Эн-Би-Си)	Первое	
Цепные прерыватели	Делит первое с двумя другими фирмами	Делит первое с тремя другими фирмами
Оборонная электроника	Второе	Второе
Электрические двигатели	Первое	Первое
Разработка пластмасс	Первое	Первое
Автоматизация производства	Второе	Третье
Промышленные силовые установки	Первое	Первое
Освещение	Первое	Второе
Локомотивы	Первое	Близко к первому
Основная бытовая техника	Первое	Близко ко второму
Медицинское диагностическое оборудование	Первое	Первое

В 1989 г., избавившись от большей части слабых направлений деятельности и превратив существующие хозяйственные подразделения в лидеров, Велч активизировал работу по резкому повышению производительности труда и сокращению бюрократии в GE. Велч отстаивал ту точку зрения, что для того чтобы GE продолжала успешно конкурировать на мировом рынке, необходимо обратить самое пристальное внимание на снижение издержек по всем видам деятельности компании и сократить бюрократические процедуры с целью обеспечения возможности более быстрой реакции на изменения условий рынка.

Источник: Stratford P. Sherman. Inside the Mind of Jack Welch. Fortune. March 27, 1989. P. 39—50.

Сравнение деятельности хозяйственных подразделений

Как только каждое хозяйственное подразделение оценено с точки зрения привлекательности отрасли и конкурентной силы, следующим шагом должна являться оценка перспектив развития: для каких подразделений эти перспективы наилучшие, а для каких — наихудшие. Наиболее важными оцениваемыми параметрами по каждому виду деятельности в этом случае являются следующие: рост объема, рост прибыли, доля в общем доходе компании, показатель ROI. Иногда наиболее важное значение придается размеру

потока наличности, особенно если речь идет о бизнесе на стадии дойной коровы или о бизнесе — потенциальном кандидате на сбор урожая. Ретроспективная информация о каждом хозяйственном подразделении может быть получена из его финансовых отчетов, и хотя прошлое развитие не всегда однозначно экстраполируется в будущее, на основе финансовых отчетов можно определить, какой бизнес функционировал успешно, а какой нет. Оценки привлекательности отрасли и конкурентной силы компании должны обеспечить солидную основу для прогнозирования развития бизнеса. Обычно у сильных хозяйственных подразделений в привлекательных отраслях более хорошие перспективы, чем у слабых подразделений в непривлекательных отраслях.

Перспективы роста и получения прибыли по ключевым видам деятельности компании определяют эффективность хозяйственного портфеля в целом. Неключевые виды деятельности, уступающие в конкурентной борьбе и не имеющие шансов на успех, — кандидаты на то, что от них будут избавляться. Хозяйственные подразделения с прекрасными перспективами роста и получения прибыли обычно должны рассматриваться при решении вопроса об инвестировании, как приоритетные.

Анализ стратегического соответствия

Смысл следующего аналитического шага заключается в определении того, насколько хорошо каждое хозяйственное подразделение вписывается в общую бизнес-картину компании, соответствует ей. Соответствие должно рассматриваться под двумя углами зрения: 1) имеет ли хозяйственное подразделение ценное стратегическое соответствие с другими видами деятельности, в которые диверсифицируется компания (или имеет возможность диверсифицироваться); 2) хорошо ли бизнес-единица[1] вплетается в стратегию компании (тесно ли с ней связана) или является выгодным дополнением к хозяйственному портфелю. Бизнес является стратегически более привлекательным, если обладает возможностями совместной деятельности, передачи навыков и

[1] В данном случае термин "бизнес-единица" употребляется как синоним понятий "хозяйственное подразделение", "вид бизнеса" и "вид деятельности". — *Примеч. научн. ред.*

товарной марки, что усиливает конкурентное преимущество, и если соответствует общему стратегическому направлению развития компании. Бизнес является ценным с финансовой точки зрения, если он вносит существенный вклад в достижение определенных целей корпорации (по росту продаж, по обеспечению уровня показателя ROI выше среднего и т. д.) и если он существенно увеличивает общий доход компании. Так же, как и бизнес-единицы, не перспективные с точки зрения получения прибыли, хозяйственные подразделения, не вписывающиеся в общую бизнес-картину, не соответствующие ей, являются кандидатами на исключение из сферы деятельности корпорации. Фирмы, ориентирующиеся на связанную диверсификацию, скорее всего должны избавляться от видов бизнеса с незначительным стратегическим соответствием или вообще отсутствием такового, если только эти виды бизнеса не являются необычайно хорошим источником финансов или не имеют прекрасных возможностей роста.

> Хозяйственные подразделения, не имеющие стратегического соответствия, должны рассматриваться как кандидаты на исключение, если только финансовые результаты их деятельности не являются выдающимися.

Ранжирование хозяйственных подразделений по инвестиционному приоритету

Используя информацию и результаты предшествующих этапов оценки, разработчики корпоративной стратегии могут проранжировать хозяйственные подразделения по приоритетности капиталовложений и принять решение об общем стратегическом направлении развития каждой бизнес-единицы. Задачей в данном случае является определение того, куда корпорация будет направлять свои финансовые ресурсы, какие хозяйственные подразделения наиболее приоритетны, а какие наименее приоритетны для новых капиталовложений и финансовой поддержки. Такое ранжирование должно облегчить руководству определение базового стратегического подхода для каждой бизнес-единицы: инвестирование и рост (агрессивная экспансия), укре-

пление и защита (защита существующих позиций и дополнительное инвестирование в случае необходимости), пересмотр и изменение положения (попробуйте передвинуть бизнес в более желательную позицию в матрице хозяйственного портфеля, обеспечив ему более желательную позицию в отрасли) или сбор урожая — сокращение (ликвидация). Решая вопрос о ликвидации какого-либо хозяйственного подразделения, менеджеры корпорации ориентируются на ряд характеризующих его критериев: привлекательность отрасли, конкурентная сила, стратегическое соответствие другим видам деятельности, потенциал (прибыль, ROI, поток наличности), совместимость с корпоративными приоритетами, требования капиталовложений и ценность для портфеля ценовой активности корпорации.

> Улучшение финансового положения диверсифицированной компании в длительной перспективе требует концентрации ресурсов компании на направлениях деятельности с хорошими или отличными перспективами развития и сокращения до минимума (или до нуля) инвестирования неперспективных направлений.

Ранжируя хозяйственные подразделения по инвестиционному приоритету, необходимо рассмотреть вопрос о том, можно ли (и если можно, то как) использовать ресурсы и опыт корпорации для усиления конкурентного положения конкретного бизнеса. Потенциал корпорации в области передачи опыта и новых капиталовложений особенно важен тогда, когда часть ее хозяйственных подразделений имеет конкурентные позиции слабее, чем хотелось бы, и/или когда улучшение в какой-либо ключевой для успеха сфере может привести к существенным изменениям в деятельности подразделения. Потенциал также важен, когда корпоративная стратегия основывается на стратегических соответствиях, создающих возможность передачи опыта и навыков компании недавно приобретенным хозяйственным подразделениям для усиления их конкурентных возможностей.

Разработка корпоративной стратегии

Предшествующий анализ подготовил почву для разработки стратегических шагов по улучшению деятельности диверсифициро-

ванной компании. Основное заключение о том, *что делать*, зависит от выводов, касающихся всего набора видов деятельности в хозяйственном портфеле, сделать которые можно, ответив на несколько ключевых вопросов.

Достаточно ли в хозяйственном портфеле бизнес-единиц, действующих в очень привлекательных отраслях?

Не содержит ли портфель деловой активности слишком много подразделений на последней стадии жизненного цикла или компаний — вопросительных знаков?

Не существует ли диспропорции между числом хозяйственных подразделений, находящихся на стадиях зрелости и спада, и не настолько ли она велика, что может привести к замедлению роста корпорации?

Достаточно ли у фирмы дойных коров, чтобы финансировать звезды и появляющихся победителей?

Можно ли рассчитывать на то, что ключевые виды деятельности компании смогут обеспечить гарантированную прибыль и/или поток наличности?

Подвержен ли хозяйственный портфель влиянию сезонных или кризисных колебаний?

Содержит ли портфель деловой активности виды деятельности, в которых компания не нуждается?

Находится ли фирма, обремененная слишком большим количеством бизнес-единиц, в среднем/слабом конкурентном положении?

Сможет ли структура хозяйственного портфеля обеспечить компании хорошее положение в будущем?

Ответы на вопросы показывают, следует ли разработчикам корпоративной стратегии подумать об избавлении от некоторых видов деятельности, о новых приобретениях или о реструктуризации хозяйственного портфеля.

Критерий деловой активности

Хорошим критерием стратегической и финансовой привлекательности хозяйственного портфеля диверсифицированной компании является возможность достижения целей фирмы при существующем наборе видов деятельности. В этом случае корпора-

тивная стратегия не требует существенных изменений. Однако, если существует вероятность того, что некоторые цели не будут достигнуты, разработчики корпоративной стратегии могут предпринять некоторые действия для ликвидации такого несоответствия.

1. *Изменить стратегические планы некоторых (или всех) бизнес-единиц портфеля деловой активности.* Это включает в себя возобновление усилий корпорации по улучшению результатов деятельности существующих хозяйственных подразделений. Корпоративные менеджеры могут оказывать давление на менеджеров подразделений с целью достижения последними более хороших результатов в работе. Однако преследование сиюминутных целей улучшения функционирования бизнес-единиц при слишком рьяном подходе к решению этой проблемы может нанести ущерб потенциальным возможностям совершенствования деятельности в долгосрочном аспекте. Отказ от расходов по поддержанию конкурентной позиции бизнеса в длительной перспективе для улучшения краткосрочных финансовых результатов — рискованная стратегия. В любом случае существует предел повышения производительности хозяйственных подразделений для достижения поставленных целей.
2. *Добавить новые хозяйственные подразделения в портфель деловой активности.* Рост деловой активности за счет приобретения новых компаний и/или за счет создания новых бизнес-единиц самой корпорацией приводит к возникновению дополнительных вопросов, связанных со стратегией. Расширение корпоративного портфеля означает тщательное изучение следующих моментов: 1) какие виды деятельности приобретать (связанные или несвязанные); 2) каков должен быть размер приобретения; 3) как новое подразделение впишется в существующую структуру корпорации; 4) на какие специфические черты следует обратить внимание при приобретении компании; 5) можно ли финансировать приобретаемые бизнес-единицы, не сокращая инвестиций, требующихся для покрытия нужд существующих хозяйственных подразделений. Тем не менее добавление новых хозяйственных подразделений — одна из главных стратегических возможностей, которую часто используют диверсифицированные

компании для того, чтобы избежать низких финансовых результатов.

3. *Отказ от слабых или убыточных бизнес-единиц.* Наиболее вероятными кандидатами на избавление от них являются хозяйственные подразделения, имеющие слабые конкурентные позиции или действующие в относительно непривлекательных отраслях. Средства, полученные за счет избавления от слабых или убыточных подразделений, могут, конечно, использоваться для финансирования новых приобретений, стратегических инициатив в оставшихся подразделениях или выплаты долгов.
4. *Создание альянсов в качестве попытки изменить условия, являющиеся причиной низких результатов деятельности.* В некоторых случаях союзы с отечественными или иностранными фирмами, торговыми ассоциациями, поставщиками, потребителями, контактными группами[1] могут помочь улучшить неблагоприятные перспективы развития. Создание или поддержка какой-либо политической группы может стать достаточно сильным инструментом лоббирования при решении экспортных проблем, вопросов налогообложения и регулирования хозяйственной деятельности.
5. *Пересмотреть цели корпорации (ориентироваться на более скромные результаты деятельности).* Неблагоприятная ситуация на рынке или приближение спада в одном или нескольких ключевых хозяйственных подразделениях могут сделать цели компании недостижимыми. К этому может привести и чрезмерная амбициозность при установлении целей. Сокращение разрыва между желаемыми и реальными результатами деятельности может потребовать пересмотра корпоративных целей для приведения их в соответствие с существующим положением. Такой пересмотр целей — обычно последняя возможность, к которой прибегают тогда, когда все другие действия не привели к желаемому результату.

---

[1] Контактная группа — любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей (например, местные органы власти). — *Примеч. научн. ред.*

Поиск дополнительных возможностей диверсификации

Одним из главных вопросов при разработке корпоративной стратегии диверсифицированной компании является следующий: "Следовать ли в дальнейшем стратегии диверсификации и если да, то как выбрать правильную отрасль и бизнес". Для фирм, использующих стратегию непрофильной диверсификации, вопрос о том, в каком направлении в дальнейшем диверсифицироваться, остается открытым: поиск кандидатов на приобретение базируется в большей степени на финансовых критериях, а не на отраслевых или стратегических.

> Фирмы, ориентирующиеся на стратегию непрофильной диверсификации, охотятся за теми видами деятельности, которые обеспечивают наилучшие финансовые результаты и неважно, к какой отрасли они относятся.

При принятии решения о включении в хозяйственный портфель непрофильных видов деятельности принимаются во внимание некоторые моменты, в частности: являются ли новые бизнес-единицы (новые приобретения) жизненно необходимыми для улучшения результатов деятельности корпорации в целом; следует ли корпорации использовать возможность приобретения одной или нескольких фирм, так как это предотвратит попытку покупки этих фирм другими компаниями; настало ли время для таких приобретений (руководство корпорации может быть полностью загружено заботами о существующем хозяйственном портфеле).

> Фирмы, ориентирующиеся на стратегию профильной диверсификации, ищут привлекательные отрасли, характеризующиеся высокой степенью стратегического соответствия.

Что касается стратегии профильной диверсификации, то целью поиска новых отраслей является выявление таких из них, цепочки ценностей которых соответствуют цепочкам ценностей одного или нескольких хозяйственных подразделений, входящих в портфель деловой активности. Внутренняя связь (родство)[1] может касаться: 1) то-

[1] В данном случае, говоря о внутренних связях между различными бизнес-единицами, об их родстве, автор имеет в виду схожесть определенных выполняемых функций или операций. — *Примеч. научн. ред.*

вара или процесса исследований и разработок; 2) возможностей совместного производства или сборки; 3) маркетинговой деятельности, каналов распределения или совместного использования товарной марки; 4) общих потребителей (т. е. пересечения сегментов рынка); 5) возможностей совместного послепродажного обслуживания; 6) ноу-хау в области управления — иными словами, любой сферы, где может существовать соответствие рынка, производства, управления.

После того как вне хозяйственного портфеля диверсифицированной компании, состоящего из родственных бизнес-единиц, выявлены виды деятельности, стратегически им соответствующие, разработчики корпоративной стратегии должны выделить бизнес-единицы с большим потенциалом конкурентных преимуществ (за счет сокращения издержек, передачи навыков и т. д.) и бизнес-единицы с незначительными выгодами от стратегического соответствия. Величина потенциала конкурентных преимуществ зависит от того, являются ли выгоды от стратегического соответствия достаточными с точки зрения конкурентоспособности; сколько придется затратить, чтобы воспользоваться этими выгодами; насколько сложно будет осуществить координацию или слияние внутренних связей между хозяйственными подразделениями. Часто тщательный анализ показывает, что хотя хозяйственные подразделения и имеют много общего и между ними существуют реально и потенциально внутренние связи, только незначительная часть этих связей является стратегически важной для создания значимого конкурентного преимущества.

Распределение ресурсов корпорации

Чтобы добиться более высоких результатов деятельности хозяйственных подразделений, входящих в портфель деловой активности диверсифицированной компании, менеджерам корпорации надо эффективно распределить имеющиеся ресурсы. Они должны направить ресурсы из сфер с низкими возможностями в сферы с высокими возможностями. Избавление от пограничных[1] видов деятельности — один из наилучших путей высвобо-

[1] В данном случае речь идет о бизнес-единицах, находящихся на стадии спада. — *Примеч. научн. ред.*

ждения непродуктивно используемых активов для их передачи в другие подразделения. Дополнительные средства от компаний дойных коров и подразделений, собирающих урожай, также увеличивают богатство корпорации. Для размещения ресурсов существуют следующие возможности: 1) финансирование существующих направлений деятельности с целью их укрепления и расширения; 2) приобретение компаний для захвата позиций в новых отраслях; 3) финансирование венчурных компаний, ориентированных на долгосрочные исследования; 4) выплата долгосрочных долгов; 5) увеличение дивидендов; 6) выкуп акций компании. Первые три возможности относятся к стратегическим, последние три — к финансовым. В идеале фирма должна обладать достаточными средствами для обслуживания как стратегических, так и финансовых намерений. Если же нет, то стратегические намерения рассматриваются как приоритетные, за исключением особых обстоятельств.

Руководящие принципы управления процессом разработки корпоративной стратегии

Хотя формальный анализ и мозговая атака являются хорошим подспорьем при разработке корпоративной стратегии, в основе ее создания и развития лежит нечто большее. Редко сразу появляется всеобъемлющая глобальная формулировка общей корпоративной стратегии. Напротив, для того чтобы корпоративная стратегия большинства предприятий начала вырисовываться и развиваться, необходимо получить результаты исследования различных внутренних и внешних событий, прогнозирования развития, экспериментов, собрать больше информации, осмыслить существующие проблемы, узнать о различных имеющихся и новых возможностях, разработать специальную систему реагирования на неожиданные кризисные ситуации, обеспечить полную согласованность при развитии стратегии, осознать все факторы, относящиеся к стратегии, оценить их важность и внутреннюю взаимосвязь.

Стратегический анализ не является чем-то, что администрация диверсифицированных компаний может осуществить еди-

новременно и в полном объеме. Такие крупномасштабные исследования иногда проводятся по расписанию, но опыт показывает, что наиболее важные стратегические решения созревают постепенно, а не являются результатом периодически осуществляемого полномасштабного анализа, сопровождаемого оперативными решениями. Обычно высшее руководство приближается к главным стратегическим решениям постепенно, шаг за шагом, часто начиная со сформулированной в общем виде исходной концепции, а затем дополняя, "настраивая" ее и изменяя свое собственное мнение о ее содержании по мере того как поступает больше информации, результаты анализа подтверждают или опровергают их точку зрения о ситуации, достигается консенсус по вопросу о необходимых стратегических действиях. Часто внимание и ресурсы концентрируются на нескольких критических стратегических шагах, отражающих и объединяющих направление развития корпорации, ее цели и стратегии.

Ключевые моменты

Анализ стратегии диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из восьми шагов:

Шаг 1. *Тщательный анализ текущей стратегии.* На что делается основной упор: на профильную или непрофильную диверсификацию? Каков размах деятельности компании: национальная, многонациональная или глобальная фирма? Каковы последние шаги по приобретению новых компаний и избавлению от старых, а также по завоеванию позиций в новых отраслях? Какие были предприняты попытки для создания конкурентных преимуществ, основанных на экономии на масштабах производства, обмене опытом или совместном использовании торговых марок? Каков объем инвестиций в каждую конкретную отрасль? Этот шаг является основой для тщательной оценки необходимости изменения стратегии.

Шаг 2. *Построение четырехклеточной матрицы "рост/доля" или девятиклеточной матрицы "привлекательность/позиция", и/или матрицы жизненного цикла для стратегической оценки хо-*

зяйственного портфеля компании и соотношения позиций различных хозяйственных подразделений в этом портфеле. Девятиклеточная матрица "привлекательность/позиция" является более совершенной как в концептуальном, так и в методологическом отношении, так как в ней рассматривается большое количество показателей, важных при выборе той или иной стратегии.

Шаг 3. *Оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.* Если девятиклеточная матрица "привлекательность/позиция" уже построена (шаг 2), то в наличии имеется вся необходимая для анализа информация. Количественная оценка привлекательности какой-либо отрасли, проведенная в соответствии с предлагаемой методикой, является более систематизированной и заслуживает большего доверия, чем любые субъективные оценки.

Шаг 4. *Оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений.* Этот шаг также несложно осуществить, если построена матрица "привлекательность/позиция" (шаг 2). Как обычно, качественная оценка конкурентной силы, проведенная в соответствии с той же методикой, что использовалась и для оценки привлекательности отрасли, или в соответствии с методикой, представленной в табл. 4.4, является более предпочтительной, чем субъективные оценки.

Шаг 5. *Ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности (в порядке убывания: от лучших к худшему) и по прогнозным оценкам их будущего развития (также в порядке убывания).* Как правило, подразделения компании, имеющие сильные позиции в привлекательных отраслях, отличаются существенно более хорошими перспективами развития, чем подразделения со слабыми позициями или действующие в непривлекательных отраслях. Этот шаг создает основу для вывода о том, как хозяйственный портфель компании будет работать в будущем.

Шаг 6. *Определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании.* Бизнес более привлекателен стратегически, если способствует экономии на масштабах производства, обмену опытом (навыками), совместному использованию торго-

вых марок и если материнской компании целесообразно заниматься этим бизнесом в обозримом будущем. Бизнес более привлекателен в финансовом отношении, если способен внести существенный вклад в улучшение будущих финансовых результатов деятельности фирмы.

Шаг 7. *Ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования.* Здесь определяется, где следует материнской компании сконцентрировать новые капиталовложения. Кроме того, определяется основное стратегическое направление деятельности каждого подразделения (инвестирование и расширение, укрепление и защита, пересмотр и изменение положения, сбор урожая или ликвидация).

Шаг 8. *Использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом.* Эти действия могут быть следующими:

- Приобретение новых компаний, создание новых бизнес-единиц внутри самой корпорации, избавление от пограничных видов деятельности или от видов деятельности, не соответствующих больше направлению развития корпорации и ее стратегии.
- Разработка шагов по укреплению долгосрочной конкурентной позиции ключевых видов деятельности компании.
- Деятельность по созданию возможностей для использования стратегического соответствия и превращению его в долгосрочное конкурентное преимущество.
- Перераспределение ресурсов корпорации из сфер деятельности с низкими возможностями в сферы с высокими возможностями.

ГЛАВА 9

Выполнение стратегии: главные достоинства, реинжиниринг и структура

Мы прекрасно разрабатываем стратегию и выполняем ее с вдохновением.

Руководитель фирмы автозапчастей

Только представлять себе новые стратегии недостаточно. Генеральный директор должен быть в состоянии трансформировать свое стратегическое видение в конкретные шаги, которые необходимо сделать.

Ричард Дж.Хамермеш

Проведение организационных мероприятий — это то, что вы делаете прежде чем начать что-то делать, чтобы, когда вы делаете это, все не перемешалось.

А.А.Милн

Следующим шагом после того как менеджеры выбрали стратегию, является превращение ее в действия и хорошие результаты. Введение стратегии в действие и ее организационное исполнение требуют решения различных управленческих задач и соответствующих навыков. Поскольку разработка стратегии в основном связана с рыночно-предпринимательской деятельностью, то ее реализация проходит главным образом через управление людьми и деловыми процессами. Тогда как успешное создание стратегии зависит от видения бизнеса, грамотного анализа конкуренции и отрасли предпринимательского искусства, успешное выполнение стратегии определяется лидерством, мотивацией, работой с каждым, чтобы то, как организация выполняет свою основную деятельность, соответствовало требованиям хорошего исполнения стратегии. Выполнение стратегии — это ориентированная на действия, подчиняющая себе все остальное задача,

которая проверяет способность менеджера проводить организационные изменения, разрабатывать и контролировать деловые процессы, мотивировать людей и достигать поставленные цели.

Опытные менеджеры, которые разбираются в разработке и исполнении стратегии, уверены, что гораздо легче развить стратегический план на словах, чем его осуществить. По словам одного из руководителей: «Для нас было довольно просто решить, куда мы хотели идти. Сложной задачей оказалось переориентировать организацию на новые приоритеты». Что делает внедрение стратегии более сложным, трудоемким управленческим процессом, чем ее разработка? Это прежде всего больший круг управленческих обязанностей, которые требуют внимания; множество путей, по которым может идти менеджер; требование наличия необходимых навыков управления людьми; настойчивость, необходимая для реализации начатых инициатив; опережающее разрешение спорных вопросов, которые могут возникнуть; сопротивление переменам, которые надо преодолеть. Ведь если менеджеры объявляют новую стратегию, это не значит, что подчиненные согласны с ней и будут способствовать ее выполнению.

> Задача выполняющего стратегию менеджера состоит в трансформировании стратегического плана в действие и осуществление того, что необходимо сделать для достижения заданных стратегических и финансовых целей.

Некоторые могут скептически относиться к стратегии, видя ее противоречащей важнейшим интересам организации, непривлекательной, чтобы ей следовать, или угрожающей их собственной карьере. Более того, персонал может интерпретировать новую стратегию по-разному, испытывать неуверенность в отношении того, как будут осуществляться необходимые изменения в их отделах, и иметь различные представления о последствиях этих изменений. Устоявшиеся традиции, интересы, инерция и прочно укоренившиеся обычаи в организации не исчезнут сами по себе в тот момент, когда менеджеры сделают стратегический выбор и начнут его осуществлять. Это побуждает грамотное руководство побороть очаги сомнения и несогласия, достичь консенсуса в том, как создать и сохранить ответственность и сотрудничество подразделений организации и осуществить единое

> Не компании реализуют стратегии, люди делают это.

выполнение стратегии. В зависимости от сложности проводимых согласований и организационных изменений процесс выполнения стратегии может занять от нескольких месяцев до нескольких лет.

Основа выполнения стратегии

Выполнение стратегии влечет за собой преобразование стратегического плана компании в конкретные действия и затем — в результаты. Как и процесс разработки стратегии, это работа для всей управленческой команды, а не только для нескольких старших менеджеров. Тогда как за успешное выполнение стратегии отвечают руководители организации и ее структурных подразделений (хозяйственных, функциональных и основных производственных единиц), сам процесс реализации стратегии затрагивает обычно каждый элемент организационной структуры, начиная с крупнейших производственных подразделений и заканчивая небольшими рабочими группами, находящимися на передовой. Каждый менеджер должен продумать ответ на вопрос: «Что должно быть сделано на моем участке, чтобы реализовать нашу часть стратегического плана, и что лично я должен сделать, чтобы это выполнить?» В этом смысле все менеджеры являются исполнителями стратегии в рамках своих полномочий и ответственности и все сотрудники являются участниками этого процесса.

> Каждый менеджер играет активную роль в процессе внедрения и реализации стратегического плана фирмы.

Одним из факторов, способствующих успешной реализации стратегии, является коммуникация. Руководство компании должно настолько четко и убедительно сформулировать необходимость организационных изменений, чтобы все независимо от занимаемой должности почувствовали свою ответственность за осуществление стратегии и достижение поставленных целей. В идеале менеджеры превращают реализацию стратегии в крестовый поход всей компании. Когда достигнуты стратегические цели, а также выполнены финансовые и производственные задания, можно считать, что процесс реализации прошел успешно.

К сожалению, нет четких руководств (где все расписано последовательно по шагам), нет проторенных дорожек и существует

очень мало конкретных директив для того, чтобы можно было энергично взяться за работу: выполнение стратегии — это наименее формализованная часть стратегического управления и наиболее неопределенная с точки зрения ее конечного результата. Базой для принятия решения о том, делать что-то или нет, являются личный опыт, накопленная информация и результаты анализа существующей ситуации. Однако, изучая имеющуюся информацию или анализируя сложившуюся ситуацию, можно прийти к противоречивым выводам, которым не будет соответствовать личный опыт. То, что было хорошо для одних менеджеров, на практике оказалось недостаточно для других. Это и понятно. Некоторые менеджеры не только более эффективно, чем другие, используют те или иные рекомендуемые подходы к организационным изменениям, но в каждом отдельном случае реализация стратегии осуществляется в различной обстановке. Различные условия конкуренции и деловая практика, различные культура и рабочая окружающая среда, различная политика, разные системы вознаграждения, различные пути развития организации и личностные характеристики сотрудников — все это требует индивидуального подхода к реализации стратегии, подхода, базирующегося на конкретной ситуации и особенностях организации, учитывающего здравый смысл исполнителя и его возможности по использованию определенной техники изменений должным образом.

> Управление выполнением стратегии — это больше искусство, чем наука.

Основные задачи

В то время как подходы менеджеров к реализации стратегии должны соответствовать каждой конкретной ситуации, существуют определенные базовые требования, которые выполняются независимо от особенностей организации. Они включают в себя:

- Создание организации[1], способной успешно выполнять стратегию.
- Пересмотр бюджетов для того, чтобы направлять достаточно ресурсов в те виды деятельности в цепочке ценностей, которые определяют стратегический успех.

---

[1] В данном случае и в дальнейшем в данной главе под организацией (organization) и организационной структурой (organizational structure) понимается организационная структура управления компанией. — *Примеч. научн. ред.*

- Установление соответствующих стратегии курсов и процедур.
- Введение наилучшей практики и техники для обеспечения постоянного развития и совершенствования.
- Инсталляция поддерживающих систем, которые создают возможность персоналу компании успешно осуществлять свою стратегическую роль изо дня в день.
- Увязывание системы вознаграждений и стимулирования с выполнением стратегии на высоком уровне и достижением поставленных целей.
- Создание рабочего окружения и корпоративной культуры, поддерживающих стратегию.
- Обеспечение внутреннего руководства (лидерства), необходимого для реализации стратегии и ее совершенствования в процессе реализации.

Эти управленческие задачи неоднократно возникают в процессе выполнения стратегии независимо от специфики конкретной ситуации и определяют приоритеты в повестке дня исполнителя стратегии (рис. 9.1).

Одна или две из этих задач обычно не выполняются, будучи менее критичными для компании или требующими больше времени для решения, что зависит от финансовых и конкурентных возможностей организации, от природы и степени проводимых стратегических изменений, от условий создания соответствующего конкурентного преимущества, от прочности устоявшихся моделей поведения, которые необходимо изменить, от того, есть ли у компании слабости, от которых следует избавиться, или необходимо поднять уровень компетенции в каких-либо областях, от исторически сложившихся личных и организационных связей на фирме, от возможного давления на исполнителей с целью получения быстрых результатов и от многих других факторов.

Разрабатывая план действий, исполнитель стратегии должен начать с определения того, что организации необходимо делать иначе и лучше, чтобы успешно реализовать стратегию, а затем продумать, как осуществить требуемые внутренние изменения настолько быстро, насколько это необходимо (практически возможно). В первую очередь действия исполнителя стратегии должны быть направлены на приведение в соответствие того, как организация осуществляет виды деятельности, составляющие цепочку ценностей, и внутреннее руководство бизнесом с тем, что представляется первоклассным выполнением стратегии.

Рис. 9.1. **Восемь основных управленческих составляющих процесса выполнения стратегии**

Необходимо обеспечить ряд таких «соответствий». Потенциальные возможности и навыки, мастерство, которыми располагает организация, должны точно соответствовать требованиям стратегии, особенно в том случае, если избранная стратегия базируется на создании конкурентного преимущества за счет уровня компетенции. Ресурсы должны быть распределены таким образом, чтобы обеспечить подразделения людьми и текущими бюджетами, необходимыми для эффективного исполнения их стратегической роли.

Необходимо, чтобы существующая в компании система поощрений, ее политика, информационные системы, производственная практика способствовали реализации стратегии, а не играли пассивную роль или, что еще хуже, не были помехой. Так же важно, чтобы стиль и манера работы менеджеров создавали и развивали рабочую обстановку и корпоративную культуру, поддерживающие стратегию. Чем сильнее такие соответствия, тем выше шансы для успешного исполнения стратегии. Систематические усилия менеджеров по обеспечению соответствия того, как организация осуществляет свой бизнес, с тем, что требуется для хорошего выполнения стратегии, помогают объединить организацию в единую команду, прилагающую усилия для достижения запланированных результатов. Преуспевающие исполнители стратегии профессионально ставят диагноз: что нужно их организации для четного выполнения избранной стратегии. Они творчески подходят к выбору вариантов эффективного осуществления видов деятельности, являющихся ключевыми в цепочке ценностей.

Руководство процессом выполнения стратегии

Одним из созидающих или разрушающих детерминантов успешного выполнения стратегии является уровень руководства процессом, т. е. то, насколько хорошо осуществляется руководство. Менеджеры могут осуществлять руководство разными способами. Они могут играть активную, заметную роль или неключевую роль, роль за сценой. Они могут принимать решения авторитарно или на основе консенсуса, делегировать полномочия в большей или меньшей степени, быть лично вовлеченными в детали

реализации стратегии или стоять в стороне и инструктировать других, действовать быстро (внедрять инициативы сразу на многих направлениях) или осторожно (ориентироваться на постепенный прогресс в течение длительного времени). То, как менеджеры руководят процессом выполнения стратегии, зависит от разных факторов, среди которых можно выделить: 1) их опыт и знание бизнеса; 2) являются ли они новичками или ветеранами в данной области; 3) личные взаимоотношения с другими сотрудниками компании; 4) их навыки по диагностированию и разрешению проблем, а также навыки администрирования и межличностных отношений; 5) власть, которой они будут обладать; 6) предпочитаемый ими стиль руководства; 7) их видение той роли, которую они должны играть, чтобы обеспечить выполнение намеченного.

Хотя руководство реализацией корпоративной и деловой стратегии обычно возлагается на исполнительного директора и старших менеджеров, тем не менее высшее руководство должно опираться на активную поддержку менеджеров среднего и низшего уровня и сотрудничество с ними, чтобы обеспечить стратегические изменения в функциональных и производственных подразделениях и эффективное исполнение стратегии на постоянной основе. Менеджеры среднего и низшего уровней не только отвечают за то, чтобы начать процесс реализации стратегии и осуществлять контроль за ним в рамках своих полномочий, но также способствуют тому, чтобы были достигнуты поставленные цели, и обеспечивают тесный контакт с рабочими и служащими, улучшая исполнение стратегии на передовой: в ключевых видах деятельности цепочки ценностей.

План действий исполнителя стратегии, находящегося на высшем уровне руководства (особенно это касается крупных компаний с географически разбросанными хозяйственными подразделениями), включает в себя главным образом делегирование полномочий (передачу функций по проведению изменений подчиненным); достижение согласия в действиях и выдвижение своих сильных сторонников на позиции, которые обеспечат им возможность двигать вперед процесс исполнения стратегии в ключевых подразделениях организации; развитие побудительных мотивов у сотрудников и создание возможностей для выполнения стратегии; разработку системы оценок масштабов

прогресса и его границ; признание заслуг и награждение тех, кто достиг определенных результатов; перераспределение ресурсов; личное руководство процессом стратегических изменений. Таким образом, чем больше компания, тем в большей степени успех главного исполнителя стратегии зависит от кооперации и мастерства менеджеров подразделений, которые могут передать осуществление необходимых изменений на низшие организационные уровни. В небольших компаниях у руководителя, обеспечивающего выполнение стратегии, нет необходимости действовать через среднее звено управления. В этом случае он может иметь дело непосредственно с менеджерами низшего звена и с сотрудниками, лично управляя конкретными действиями и последовательностью выполнения стратегии, наблюдая за этим процессом и принимая решение в отношении того, как быстро и интенсивно его развивать. Независимо от размера компании и от того, какие требуются перемены (радикальные или незначительные), самая важная отличительная черта лидерства (руководства процессом выполнения стратегии) — это твердая уверенность в том, что нужно делать для того, чтобы достичь желаемых результатов. Знание того, что нужно делать, вытекает из глубокого знания бизнеса и понимания окружения, в котором функционирует организация.

> Действительное мастерство исполнителя стратегии заключается в том, чтобы понять (постичь), что необходимо для ее грамотного выполнения.

Далее в этой главе, а также в двух последующих главах, будут рассмотрены все аспекты роли менеджера как руководителя, обеспечивающего выполнение стратегии. Обсуждение строится вокруг восьми основных управленческих составляющих процесса выполнения стратегии и наиболее часто встречающихся вопросов, связанных с каждой из них. В этой главе исследуются задачи управления по созданию жизнеспособной организации. В гл. 10 рассматриваются вопросы, связанные с распределением бюджетов, политикой, наилучшей практикой, системами поддержки и вознаграждения. Гл. 11 посвящена проблемам создания поддерживающей стратегию корпоративной культуры и осуществления стратегического лидерства (руководства).

Создание жизнеспособной организации

Искусное исполнение стратегии в значительной степени зависит от компетентного персонала, от его достаточного мастерства и конкурентных возможностей, а также от эффективной внутренней организации. Таким образом, создание жизнеспособной структуры — это всегда самая приоритетная задача при реализации стратегии. Можно выделить три типа первоочередных действий при построении организации.

1) Отбор талантливых людей на ключевые позиции.

2) Проверка соответствия опыта, главных достоинств, управленческого таланта, технических ноу-хау, конкурентных возможностей существующим потребностям.

3) Организация бизнеса и процесса принятия решений таким образом, чтобы это способствовало успешной реализации стратегии.

Отбор людей на ключевые позиции

Подбор дееспособной управленческой команды — одна из первых краеугольных задач построения организации. Исполнители стратегии должны очертить ядро управленческой команды, которое нужно для успешного выполнения стратегии, а затем найти соответствующих людей на каждое направление деятельности. Иногда для этой цели вполне подходит существующая управленческая команда; иногда необходимо ее усилить и/или расширить, выдвигая в нее собственных квалифицированных сотрудников или привлекая специалистов со стороны, чья подготовка, образ мышления и стиль управления соответствуют ситуации. В условиях быстро изменяющейся и развивающейся ситуации в тех случаях, когда у компании нет сотрудников, обладающих требуемыми знаниями, опытом и управленческим ноу-хау, привлечение на ключевые руководящие посты специалистов со стороны представляет собой достаточно стандартный, обычный подход к построению организации.

Для того чтобы подобрать дееспособную управленческую команду, нужно обладать определенным талантом и суметь правильно определить, каким уровнем подготовки, опытом, зна-

ниями, ноу-хау должны обладать члены управленческой команды, какой стиль руководства должен быть присущ каждому из них, каковы должны быть их ценности, убеждения, личные свойства, чтобы все это способствовало успешному выполнению стратегии. Как и всегда при создании команды, в данном случае важно собрать вместе совместимую группу менеджеров, обладающих опытом и навыками для выполнения поставленных задач. Члены команды должны быть индивидуально совместимы друг с другом и уровень их мастерства должен соответствовать избранной стратегии. Создание сплоченной управленческой команды — основная задача построения организации. Часто это первый шаг на пути реализации стратегии. Пока ключевые посты не займут талантливые, знающие люди, сложно говорить о том, что реализация стратегии осуществляется в полную силу.

> Собрать вместе сильную управленческую команду, состоящую из правильно подобранных людей и обладающую необходимыми навыками и мастерством, — одна из первых задач реализации стратегии.

Создание главных достоинств

Не менее важной задачей построения организации является обеспечение функциональных и производственных подразделений персоналом, обладающим навыками, техническими знаниями, способностями, необходимыми для обеспечения фирме конкурентного преимущества над соперниками при осуществлении одного или более видов деятельности, играющих важную роль в цепочке ценностей. Когда трудно или невозможно превзойти конкурентов по стратегии (победить их за счет лучшей стратегии), то путь к лидерству в отрасли лежит через превосходство в реализации стратегии. Превосходство в реализации стратегии необходимо в тех случаях, когда конкуренты имеют очень схожие стратегии и готовы копировать стратегические маневры друг друга. Создание главных достоинств и организационных возможностей, которым конкурент не сможет ничего противопоставить, — один из самых лучших путей превзойти его.

Главные достоинства могут иметь отношение к любым стратегически значимым сферам деятельности. К таким достоинствам (преимуществам перед конкурентами) фирмы можно отнести, например, больший опыт в развитии продукции, лучшее производственное ноу-хау, возможность обеспечить клиентов более качественным послепродажным обслуживанием своей продукции, способность быстро реагировать на изменение требований клиентов, самые высокие достижения в области минимизации затрат, способность осуществлять реинжиниринг и переходить на выпуск новых изделий быстрее конкурентов, наиболее совершенные системы управления запасами, большой опыт маркетинговой деятельности и владение искусством продаж, обладание уникальными технологиями, более эффективное сотрудничество внутри фирмы в процессе управления. Главное достоинство компании Honda заключается в том, что она является экспертом в области технологии производства бензиновых двигателей и в проектировании небольших двигателей. Для компании Intel — это разработка сложных чипов для персональных компьютеров. Главные достоинства компании Procter & Gamble заключаются в их непревзойденном опыте и навыках в маркетинге и распределении продукции, а также в области их научно-исследовательских разработок по пяти основным технологиям производства: жиров, масел, средств по уходу за кожей, моющих средств, эмульгаторов. Главные достоинства фирмы Sony сводятся к ее технологиям в области электроники и способности перенести эти технологии в производство новых товаров (миниатюрных радиоприемников и видеокамер, телевизоров и видеомагнитофонов с уникальными свойствами). Очень часто главные достоинства фирмы существенно возрастают, если она либо укрепляет свое мастерство в тех областях, которые обеспечивают быстрый успех, либо своевременно отвечает на запросы потребителей, использует новые технологические и рыночные возможности и адекватно реагирует на конкурентные действия соперников. Иногда менеджерам компании удается спрогнозировать гряду-

Принцип стратегического менеджмента. Создание главных достоинств и организационных возможностей, которым конкурент ничего не сможет противопоставить, — солидная основа для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества.

щие изменения в требованиях рынка и потребителей и оперативно сформулировать набор достоинств, которые обеспечат конкурентное преимущество.

При решении задачи построения организации для исполнителя стратегии важны четыре характерные черты главных достоинств:

- Главные достоинства редко определяются совершенством выполнения одной операции или функционированием одного подразделения. Скорее они включают в себя мастерство и виды деятельности в различных звеньях цепочки ценностей компании, сочетание которых создает уникальные организационные возможности.
- Так как главные достоинства обычно являются плодом совместных усилий различных рабочих групп и подразделений, нельзя вменять в обязанности их руководителей создание таких достоинств в масштабах корпорации в целом.
- Ориентация на превращение главных достоинств компании в долгосрочное конкурентное преимущество требует значительно бóльших усилий и искусства, чем конкуренция, основанная на углублении и усилении этих достоинств.
- В связи с тем, что предпочтения потребителей часто меняются непредсказуемым образом и требуется особое мастерство для деятельности в условиях, когда не всегда можно точно спрогнозировать конкурентный успех, набор достоинств компании должен быть достаточно широк и гибок, чтобы свободно адаптироваться в неопределенной будущей ситуации.

Многоаспектный характер главных достоинств (они затрагивают многие виды деятельности и требуют мастерства, опыта, навыков в различных сферах) превращает процесс их создания и усиления в своего рода упражнение, тренировку, во-первых, в области искусства управления, накопления знаний и развития интеллекта и, во-вторых, в области координации и распределения усилий различных рабочих групп и подразделений в каждом звене цепочки ценностей. Лучше всего этот процесс возглавить руководителям высшего уровня, которые понимают, как создаются главные достоинства корпорации, и могут обеспечить необходимую координацию и распределение обязанностей между функциональными подразделениями и менеджерами, предпочитающими отстаивать интересы своих отделов. Кроме того, проектировщики организации должны сосредоточить свое внимание

на направлениях деятельности, связанных с созданием главных достоинств, и передать достаточно ресурсов для развития с целью достижения *доминирующей силы*, необходимой, чтобы обеспечить конкурентное преимущество. Это отнюдь не означает, что нужно тратить на развитие направлений, связанных с созданием главных достоинств, больше денег, чем это делают существующие или потенциальные конкуренты. Это означает необходимость сознательного фокусирования на этих направлениях мастерства и таланта, разработки системы внутренних и внешних критериев оценки достижения статуса лучшей в отрасли или лучшей в мире компании.

Чтобы достичь доминирующего положения при небольших финансовых затратах, такие компании, как Cray (производство больших компьютеров), Lotus (разработка математического обеспечения), Honda (производство небольших двигателей), усилили свой совокупный творческий потенциал за счет частого переформирования групп, работающих с большой отдачей (высокоинтенсивных групп), и использования ключевых сотрудников для реализации специальных проектов (одни и те же сотрудники подключались последовательно к разным проектам). Ориентация в первую очередь на внутренние интеллектуальные ресурсы — знания и мастерство, а не на материальные и не на рыночную позицию — это лучший выбор для компаний. Подготовка персонала, сильное влияние культурных традиций, сотрудничество и распределение обязанностей, мотивация, привлекательная система поощрений, передача полномочий, организационная подвижность, хорошая информационная база, короткие сроки исполнения, а не большие текущие бюджеты, являются обычно ключом к успеху.

> Главные достоинства не возникнут и не получат стратегического развития без пристального и осознанного внимания руководства.

Исполнители стратегии не могут позволить себе благодушествовать и сидеть сложа руки, пока главные достоинства существуют и работают на благо процветания фирмы. Их расширение, углубление или модификация в ответ на изменяющиеся запросы потребителей и рынка являются важной задачей и представляют собой постоянный вызов созданию жизнеспособной организации. Но эта задача стоит того, чтобы ее продолжать решать.

Окончательно отшлифованные главные достоинства, отвечающие изменяющимся условиям, могут обеспечить серьезное реальное преимущество. Отличительные главные достоинства, характерные для компании, и ее организационные возможности нелегко скопировать конкурентам. Таким образом, существование любого вытекающего из них конкурентного преимущества гарантировано на длительный период времени и обеспечивает возможность функционирования организации на уровне выше среднего.

Пристальное внимание руководства компании к созданию соответствующих стратегии, внутренних возможностей и мастерства, всегда является одним из ключевых моментов эффективной реализации стратегии.

Обучение (тренинг) персонала. Подготовка и переподготовка персонала — важные составляющие процесса реализации стратегии, когда компания переходит к стратегии, требующей других навыков, управленческих подходов и методов. Обучение также является стратегически важным элементом в организационных усилиях по созданию основанных на мастерстве и навыках достоинств. И оно крайне важно в тех видах деятельности, где технические ноу-хау изменяются настолько быстро, что компания теряет способность к успешной конкуренции, если ее квалифицированный персонал не проходит периодически переподготовку и незнаком с последними достижениями. Успешно действующие исполнители стратегии следят за тем, чтобы процесс обучения соответствующим образом финансировался и чтобы реализовывались эффективные программы обучения (тренинга). Если выбранная стратегия требует от персонала новых навыков или знания отличных от прежних ноу-хау, то обучение должно быть включено в число главных пунктов плана действия, так как его необходимо провести на ранних стадиях процесса реализации стратегии.

Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией

Существует несколько незыблемых правил, позволяющих организовать выполнение работы в соответствии с существующей стратегией. Организационная структура каждой фирмы имеет

свои характерные особенности, т. е. она идиосинкразична, и отражает предшествующие ей организационные структуры данной фирмы, мнение руководства о наилучшей системе соподчинения и отчетности, политику назначения на должность и распределения заданий и различные внутренние факторы. Более того, каждая стратегия базируется на конкретном наборе ключевых факторов успеха и видах деятельности в цепочке ценностей. Таким образом, организационная структура фирмы должна отвечать решаемым фирмой задачам. Следующие рекомендации помогут приведению структуры в соответствие со стратегией.

1. Четко определите основные виды деятельности и ключевые звенья в цепочке ценностей, которые имеют кардинальное значение для успешной реализации стратегии, и сделайте их основными элементами организационной структуры.
2. Если все аспекты стратегически значимого вида деятельности не могут в силу каких-то причин быть переданы в ведение одного менеджера, установите связи между подразделениями и обеспечьте необходимую координацию
3. Определите объем власти (круг полномочий), необходимой для руководства каждым подразделением (организационной единицей), стремясь при этом обеспечить эффективный баланс между преимуществами централизации и децентрализации.
4. Определите, могут ли неосновные виды деятельности осуществляться вне компании более успешно и эффективно, чем самой компанией.

Определение стратегически значимых видов деятельности. В любом бизнесе некоторые виды деятельности в цепочке ценностей являются более важными для успешной реализации стратегии, чем другие. С точки зрения стратегической перспективы определенная часть деятельности связана с выполнением рутинной административно-хозяйственной работы (составление штатного расписания, управление движением наличных средств, обеспечение безопасности фирмы, работа с жалобами и урегулирование других проблем, обычно возникающих при работе с персоналом; регулирование отношений с акционерами, управление парком транспортных средств; исполнение устава, действия согласно установленным правилам). Другие виды деятельности являются вспомогательными, или поддерживающими (сбор

и обработка информации, расчеты, обучение и тренинг персонала, паблик рилейшнз, исследования рынка, закупки, юридическая и законодательная деятельность). Среди видов деятельности, имеющих в цепочке ценностей первостепенное значение, можно выделить те, прекрасное исполнение которых играет решающую роль в успешной реализации стратегии. Например, отель (или мотель) должен обеспечить быстрое оформление гостей при въезде и выезде, хорошее содержание комнат, качественное питание и создать для своих клиентов приятную атмосферу. Производитель шоколадных батончиков должен обладать искусством закупки качественных какао-бобов по низким ценам, наладить эффективное производство (даже незначительное сокращение издержек на одну шоколадку — в доли цента — может означать существенное усовершенствование процесса производства), обеспечить сбыт и продвижение на рынок своей продукции. Для биржевых маклеров стратегически важным является быстрый доступ к информации, точное выполнение заказов, эффективная система регистрации и ведения деловых операций, хорошее обслуживание клиентов. Для фирм, принадлежащих к химической отрасли, на первое место выдвигаются задачи по развитию НИОКР, разработке новых товаров и быстрому выводу их на рынок, эффективному маркетингу, повышению уровня обслуживания потребителей (оказание содействия потребителям при использовании продукции фирмы). Стратегически важные виды деятельности варьируются в зависимости от стратегии фирмы, ее цепочки ценностей и требований конкуренции.

Два вопроса помогут определить, какие виды деятельности особенно важны для реализации стратегии организации: «Какие функции должны быть выполнены особенно хорошо или своевременно, чтобы добиться существенного конкурентного преимущества?» и «Плохое выполнение какого вида деятельности в цепочке ценностей создает серьезную угрозу стратегическому успеху?». Ответы на данные вопросы обычно позволяют определить критические виды и сферы деятельности организации, на которых следует сосредоточить усилия по созданию организационной структуры.

Выделение стратегически значимых видов деятельности в качестве основных блоков при построении организационной структуры является незыблемым требованием, первоосновой: если эти

виды деятельности привлекают к себе внимание и поддержку организации, как они того заслуживают, они должны занять центральные места в структуре управления компанией. Ситуация, когда ключевые хозяйственные подразделения и стратегически важные функции поставлены на один уровень с менее важными видами деятельности или, что еще хуже, подменяются последними, заканчивается тем, что важные для фирмы направления не обеспечиваются необходимыми ресурсами и сила их влияния на положение компании в значительной степени преуменьшается. Но когда виды деятельности, создающие ценности и имеющие для компании первостепенное значение, образуют ядро ее организационной структуры, и менеджеры соответствующих хозяйственных подразделений занимают ключевые позиции в системе управления, эти подразделения играют серьезную роль и оказывают существенное влияние на текущую деятельность фирмы и процесс принятия решений. Решение высшего руководства компании о том, что для них является стратегически значимым, обычно внешне можно заметить лишь по усилению роли ключевых хозяйственных подразделений и критических видов деятельности в организационной структуре, а в дальнейшем — по расширению влияния их менеджеров на деятельность компании. Во многих случаях заслугой компании является превращение таких основных хозяйственных подразделений в центры прибыли.

Принцип стратегического менеджмента. Приведение организационной структуры фирмы в соответствие с ее стратегией требует, чтобы стратегически значимые виды деятельности и хозяйственные подразделения рассматривались в качестве основных блоков при построении организационной структуры.

Для того чтобы решить, как включить рутинные и поддерживающие процедуры в разрабатываемую организационную структуру, менеджеры компании должны понять, какие существуют стратегические связи между основными и вспомогательными (поддерживающими) видами деятельности, составляющими цепочку ценностей. Виды деятельности могут быть связаны последовательностью работ в цепочке ценностей, типом обслуживаемых потребителей, каналами распределения, уровнем технического мастерства и ноу-хау, их вкладом в создание главных достоинств фирмы, ролью в производственном процессе, поддерживающей традиционные ведомственные связи, ролью в созда-

нии ценностей для потребителя, предоставляемыми возможностями изменения навыков, потенциальной возможностью снижения общих издержек. Это лишь некоторые из наиболее очевидных возможных связей между различными видами деятельности. Такая связь очень важна, так как одна или больше точек соприкосновения обычно позволяют правильно построить систему взаимоотношений между разными видами деятельности и оценить необходимость тесной координации в процессе их осуществления. Если успешная реализация стратегии требует разработки структуры организации, то в первую очередь следует обратить внимание на связи деятельности одного подразделения с деятельностью другого и на те связи, которые можно превратить в главные достоинства.

Особое внимание менеджеры должны уделить тому факту, что в организационных структурах, построенных по функциональному признаку, за отдельные направления стратегически значимых видов деятельности отвечают различные подразделения. В частности, это относится к процессу точного и своевременного исполнения заказов потребителей.

> Функциональная структура управления может привести к тому, что отдельные направления стратегически значимых видов деятельности будут разбросаны между различными подразделениями.

Этот процесс начинается в тот момент, когда клиент размещает заказ, и заканчивается, когда товар поставлен, обычно включая в себя более десятка операций, выполняемых разными людьми в разных подразделениях. Кто-то из службы по работе с клиентами получает заказ, регистрирует его и проверяет точность и полноту заказа. Далее заказ может перейти в финансовый отдел, где кто-либо из сотрудников откроет кредит для клиента. Может потребоваться также дополнительная санкция, утверждающая условия кредита или специальное финансирование. Сотрудник отдела продаж составит калькуляцию или проверит правильность цен. Когда заказ поступит на контроль на наличие данного товара, кто-то должен проверить, есть ли он на складе. Если товара на складе нет, то может быть оформлен возврат заказа или же заказ передается в отдел планирования производства для последующего включения в план. Когда товар произведен, его отправляют на склад и готовят к отгрузке. Сотрудники транспортного отдела определяют вид транспорта

(железнодорожный, автомобильный, авиа, водный) и выбирают маршрут и перевозчика. При подготовке товара к отгрузке его забирают со склада, рассортировывают в соответствие с заказами и упаковывают для перевозки. Транспортный отдел передает товар перевозчику, который берет на себя ответственность за доставку груза получателю. Каждый переход от одного отдела к другому приводит к потере времени и образованию очередей. Хотя такая организация и ориентируется на принцип разделения труда, сформулированный Адамом Смитом (каждый человек, вовлеченный в трудовой процесс, несет ответственность за выполнение одной простой задачи), и обеспечивает четкий контроль со стороны руководства (каждый участник трудового процесса отвечает перед менеджером за эффективность работы и четкое соблюдение правил и норм), никто не может наблюдать за процессом в целом и видеть конечный результат. Точное, своевременное исполнение заказа заканчивается, не являясь ни работой одного сотрудника, ни работой какого-либо функционального подразделения. Таким образом, за работу, имеющую большое значение для успешной реализации стратегии, никто конкретно не отвечает.

Менеджеры должны остерегаться организационных структур, которые неоправданно дробят стратегически важные виды деятельности. Такое дробление усилий по выполнению стратегически значимых работ между специализированными отделами приводит к излишней фетишизации действия (исполнение поставленных задач предписанным образом) по сравнению с результатом (удовлетворение потребителей, конкурентное преимущество, более низкие издержки). В итоге это приводит к увеличению сроков выполнения работы, а зачастую и к неоправданным затратам, так как координирование действий различных подразделений в этом случае требует значительных усилий со стороны многих людей. Тем не менее некоторое дробление необходимо, даже желательно, в случае, когда речь идет о поддерживающих (вспомогательных) видах деятельности, связанных с финансами и расчетами, управлением человеческими ресурсами, инжинирингом, технологическим развитием, информационными системами, где функциональная децентрализация создает существенные преимущества. Определяющим моментом при включении поддерживающих видов деятельности в органи-

зационную структуру является создание такой системы связи и координации, которая:

- максимизирует их вклад в повышение качества выполнения наиболее важных стратегически значимых работ в цепочке ценностей фирмы;
- ограничит затраты на их реализацию и минимизирует время и энергию, которые расходуют подразделения фирмы на контакты друг с другом.

Без такой системы внутренние трансакционные издержки фирмы значительно возрастут, и менеджеры функциональных отделов, активно защищая свои владения и охраняя прерогативу управлять ими по своему усмотрению, могут ослабить усилия по реализации стратегии и создать проблемы вместо того, чтобы решать их.

Система связи и межфункциональной координации. Классический способ координации действий организационных единиц фирмы заключается в определении их места в иерархической структуре таким образом, чтобы наиболее тесно связанные единицы были подотчетны одному и тому же человеку. Власть менеджеров, занимающих более высокое положение на служебной лестнице, обычно распространяется на большее число организационных единиц и, таким образом, менеджеры получают возможность координировать их деятельность, развивать процессы интеграции и кооперации в находящихся в их ведении подразделениях. В таких структурах исполнительный директор, главный инженер и менеджеры подразделений превращаются в центральные фигуры координации, так как у них в подчинении находятся целые подразделения. Когда фирма придерживается стратегии профильной диверсификации (диверсификации в родственные отрасли) и координирует однотипные действия независимых хозяйственных подразделений, необходимо чтобы один из управляющих высшего уровня осуществлял централизованное руководство этим процессом. Кроме того, у компаний, осуществляющих стратегию как профильной, так и непрофильной диверсификации, обычно на уровне корпорации централизованы такие поддерживающие функции, как паблик рилейшнз (PR), финансы и расчеты, пенсионное обеспечение сотрудников, информационное обеспечение. Но, как наглядно показывает приведенный пример, касающийся исполнения заказа потребителя,

не всегда представляется возможным объединить в единую цепочку под руководством одного менеджера тесно связанные между собой организационные единицы и/или виды деятельности в цепочке ценностей фирмы. Должна быть усилена формализованная система связей и отчетности. С целью объединения стратегических усилий взаимосвязанных организационных единиц компания может использовать координационные команды, группы по выполнению межфункциональных заданий, систему взаимной отчетности, неформальную сеть организационных связей, а также делать упор на работу в командах и кооперацию между отделами внутри фирмы (возможно смещение с занимаемых постов тех менеджеров, которые сопротивляются переменам и блокируют совместные усилия).

Определение объема власти для каждого менеджера и степени независимости каждого подразделения. Фирмы должны определить, какой полнотой власти наделить менеджеров каждой организационной единицы (особенно это важно решить в отношении руководителей дочерних компаний и функциональных отделов), и установить для них границы принятия решений. В сильно централизованных организационных структурах высшее руководство принимает большинство стратегических и оперативных решений, прочно удерживая бразды правления и ограничивая власть руководителей подразделений и отделов, оставляя в их ведении сравнительно небольшой круг вопросов. Слабость централизованной организации состоит в том, что ее вертикальный иерархический характер способствует излишнему развитию бюрократии и затягивает процесс принятия решений, так как процесс согласований и одобрений должен пройти через все уровни управления. В сильно децентрализованных организациях менеджеры (а зачастую и многие сотрудники, не занимающие руководящих постов) имеют возможность действовать по своему усмотрению в рамках предоставленных им полномочий. Например, в диверсифицированных компаниях, действующих на основе принципа децентрализации принятия решений, руководители хозяйственных подразделений имеют широкие полномочия по управлению дочерними компаниями при относительно незначительном вмешательстве со стороны головного офиса корпорации. Более того, руководители хозяйственных подразделений предоставляют значительную свободу принятия решений

руководителям функциональных отделов. Сотрудники, работающие с клиентами, имеют право предпринимать все необходимые шаги для удовлетворения их запросов.

Делегирование больших полномочий нижестоящим менеджерам и сотрудникам приводит к созданию более горизонтальной организационной структуры с меньшим числом уровней управления. В то время как на фирмах с централизованной вертикальной структурой менеджеры и рабочие должны подняться на более высокий уровень власти, чтобы получить необходимые полномочия, в компаниях с децентрализованной горизонтальной структурой они сами ищут ответы и разрабатывают планы действий: принятие решений и ответственность за результат — часть их работы. Упрощение процесса принятия решений, его гибкость обычно сокращают время ответной реакции на действия конкурентов, на изменения потребительских предпочтений и т.п. Все это способствует развитию у менеджеров нижнего уровня управления и у сотрудников творческого мышления, инновационного подхода к своей деятельности, их большей вовлеченности в трудовой процесс, возникновению новых идей.

В последние годы отмечается явный переход от авторитарных многоуровневых иерархических структур управления к более децентрализованным структурам с меньшим числом уровней, при этом делается упор на расширение полномочий сотрудников. Этот процесс базируется на двух принципах.

1) Право принятия решений должно быть передано на возможно более низкий уровень управления, способный принимать своевременные, обоснованные, компетентные решения, т. е. тем людям (менеджерам и не менеджерам), которые находятся на переднем крае и обладают необходимыми знаниями для оценки всех факторов и последствий реализации принятых решений. В случае, когда речь идет о стратегическом управлении, децентрализация означает, что менеджеры каждой организационной единицы должны не только возглавлять процесс разработки стратегии своего подразделения, но и руководить процессом принятия решений по ее реализации. Децентрализация таким образом требует, чтобы организационную единицу возглавлял сильный менеджер, отвечающий за разработку и надлежащее исполнение стратегии своим подразделениям. Следует избавляться от менеджеров, результаты деятельности которых постоянно оставля-

ют желать лучшего, а вклад в разработку и реализацию стратегии ничтожен.

2) Сотрудникам, не занимающим руководящих постов, должно быть дано право обсуждать и решать вопросы, относящиеся к их работе. Передача сотрудникам фирмы полномочий по принятию решений и ответственности за их использование — это принцип, базирующийся на твердой уверенности в том, что компания, которая использует умственный потенциал всех своих сотрудников, может одержать победу над компанией, где подход к управлению людьми заключается в передаче идей, возникших в головах у боссов, для реализации работникам-исполнителям. Для того чтобы быть уверенными в том, что получившие право принятия решений люди хорошо информированы и их решения обоснованы, необходимо затратить много усилий на обеспечение каждого из них точными, своевременными данными. При этом очень важно, чтобы все понимали связь между собственной деятельностью и деятельностью компании в целом. Сокращение числа уровней в иерархической структуре управления корпорацией и быстрое распространение информационных технологий делают осуществимым более широкое делегирование полномочий. Сейчас можно создать компанию, управление которой осуществляется через компьютерные сети, где каждый имеет прямой доступ к электронным базам данных и компьютерную связь с другими сотрудниками и менеджерами. Это позволяет быстро получать информацию, согласовывать ее при необходимости с вышестоящим руководством и предпринимать обоснованные действия. Обычно, если люди хорошо информированы и имеют возможность действовать самостоятельно, это обеспечивает подлинный моральный выигрыш.

Говоря о децентрализации принятия стратегически важных решений, при которой бразды правления передаются на более низкий управленческий уровень, нельзя забывать об одном из существенных исключений из правила, а именно, о диверсифицированных компаниях с родственными видами деятельности. В этом случае преимущества стратегического соответствия достигаются либо за счет централизации принятия решений, либо за счет обеспечения тесной кооперации и совместного принятия решений.

Например, если подразделения компании с однотипными процессами и технологиями имеют собственные независимые

друг от друга отделы НИОКР, у каждого из которых свои приоритеты, цели и стратегические планы, для материнской компании будет очень сложно предотвратить дублирование усилий, воспользоваться выигрышем от экономии за счет масштабов производства или размаха деятельности, расширить исследования по различным направлениям для поиска новых технологических решений, разработки новых товаров, способов их применения, сегментов рынка.

Кроме того, централизованный контроль за родственными видами деятельности действующих самостоятельно подразделений имеет смысл в том случае, когда существует возможность совместно использовать сбытовой потенциал, каналы распределения, сервисные службы (предоставление клиентам технической помощи, поддержка и ремонт товаров) и т. д. По причинам, изложенным выше, также следует ограничить независимость менеджеров функциональных подразделений, когда отдельные этапы стратегически важных процессов осуществляются разными организационными единицами и для обеспечения максимальной эффективности необходима тесная координация.

> Централизация полномочий по управлению процессом реализации стратегии дает преимущества в том случае, когда требуется тесная координация родственных видов деятельности в связанных между собой подразделениях фирмы.

Факторы, определяющие целесообразность передачи неосновных видов деятельности для реализации вне компании. Каждый вспомогательный вид деятельности в цепочке ценностей компании и в рамках ее традиционной структуры можно рассматривать как своего рода услугу. Большая часть накладных расходов, например, формируется за счет услуг, которые компания решила взять на себя. Часто эти услуги можно без труда приобрести на стороне. Внешний поставщик, сосредоточив у себя специалистов и эффективные технологии, может зачастую выполнить какие-то виды работ качественнее и дешевле, чем фирма, которая выполняет их только для себя. Передача неосновных видов деятельности для реализации вне компании дает ей возможность сконцентрировать всю энергию и все ресурсы на тех звеньях цепочки ценностей, которые могут создать уникальную ценность; в тех сферах, где фирма может стать лучшей в отрасли (или даже лучшей в мире), и там, где необходимо, осуществлять

стратегический контроль над созданием главных достоинств, достижением конкурентного преимущества и обеспечением взаимоотношений с ключевыми потребителями/поставщиками. Очень часто менеджеры тратят неоправданно много времени, энергии и ресурсов на борьбу с группами, обеспечивающими функциональную поддержку, и с другими внутренними бюрократическими структурами, отвлекая свое внимание от стратегически важных для компании операций. Со стратегической точки зрения вынесение за пределы компании неосновных (поддерживающих) видов деятельности (а также, может быть, и некоторых из основных операций в цепочке ценностей, если они не являются базой для создания конкурентного преимущества) может привести к сокращению уровня внутренней бюрократии, числа уровней в организационной структуре управления, а также обеспечить компании возможность сосредоточиться на стратегических задачах и повысить конкурентные возможности.

> Передача компанией выполнения неосновных операций другим фирмам имеет много преимуществ.

Критики настаивают на том, что широкомасштабная передача компанией различных операций для их выполнения другими фирмами опустошает компанию и лишает ее навыков и организационных возможностей, необходимых для того, чтобы самой творить свою судьбу. Тем не менее множество фирм успешно сотрудничает с внешними поставщиками компонентов, разработчиками товара, каналами распределения, рекламными агентствами и компаниями, предоставляющими финансовые услуги. В течение многих лет компания Polaroid Corporation закупала пленку у фирмы Eastman Kodak, необходимую электронику — у фирмы Texas Instruments и корпусы фотоаппаратов — у фирмы Timex и некоторых других, сосредоточив при этом свои собственные усилия на выпуске уникальных самопроявляющихся отпечатков и разработке нового поколения фотоаппаратов и пленок. Фирма Nike концентрируется на разработке товара, маркетинге и передаче продукции различным торговцам, фактически передав за пределы компании все производство обуви и спортивной одежды. Многие добывающие компании передают другим фирмам геологоразведочные работы, испытания и бурение. Фирма Ernest and Julio Gallo Winery получает со стороны

95 процентов винограда для своего производства, перекладывая на фермеров все риски, связанные с выращиванием винограда, включая и риск плохой погоды, и сосредоточивается на изготовлении вина, маркетинге и продажах. Большинство авиакомпаний получает питание, предлагаемое во время полетов, от внешних поставщиков, несмотря на то, что качество пищи является важным фактором при оценке пассажирами уровня обслуживания в целом. Такие фирмы, как Eastman Kodak, Ford, Exxon, Merrill Lynch и Chevron, передали функции по обработке информации компаниям, предоставляющим компьютерные услуги, считая, что внешние специалисты могут выполнить эту работу так же хорошо, как и они сами, или даже лучше, но с меньшими затратами. Передача за пределы компании выполнения определенных операций цепочки ценностей имеет стратегический смысл в том случае, если внешние фирмы могут их выполнить с меньшими затратами и/или с большей отдачей, чем сама фирма-покупатель, заказывающая выполнение данных операций.

Почему структура должна следовать за стратегией

Исследования подтверждают необходимость приведения организационной структуры фирмы в соответствие с конкретными требованиями стратегии. В своей выдающейся работе Альфред Чэндлер установил, что изменения в стратегии организации приводят к возникновению новых административных проблем, которые в свою очередь, требуют новой или видоизмененной структуры для успешной реализации новой стратегии[1]. Результа-

---

[1] *Chandler Alfred.* Strategy and Structure. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962. Хотя акцент здесь делается на приведение структуры в соответствие со стратегией, ничего не говорится о том, что структура может влиять и влияет на выбор стратегии. Хорошая стратегия должна быть выполнимой. Если существующая организационная стратегия управления фирмой настолько далека от требований конкретной стратегии, что необходима ее коренная перестройка (поворот «вверх ногами») для реализации стратегии, то такая стратегия невыполнима и не подлежит дальнейшему рассмотрению. В этих случаях структура определяет выбор стратегии. Суть заключается тем не менее в том, что при определении стратегии следует изменять структуру, чтобы она соответствовала стратегии. Любое воздействие структуры на стратегию, если рассуждать логично, предшествует выбору стратегии, а не следует за этим выбором.

ты изучения Чэндлером 70 крупных корпораций наглядно подтвердили, что структура фирмы развивается вместе с развитием стратегии, но только с того момента, когда неэффективность деятельности и внутренние проблемы уже приводят к необходимости изменения структуры. Опыт этих фирм показывает, что они в своих действиях следовали одной и той же схеме: разработка новой стратегии, появление административных проблем, снижение прибыльности и ухудшение выполнения различных операций, переход к более приемлемой организационной структуре, повышение уровня прибыльности и улучшение выполнения стратегии. Здравый смысл диктует необходимость переоценки менеджерами внутренней структуры фирмы при любых изменениях стратегии. Новая стратегия скорее всего повлечет за собой появление новых или отличающихся от существующих ключевых видов деятельности, потребует новых навыков, и если данный факт будет проигнорирован, то возникшее в этой связи несоответствие между стратегией и структурой приведет к проблемам реализации стратегии.

Принцип стратегического менеджмента. Как правило, *неразумно пытаться реализовать новую стратегию в рамках старой организационной структуры.*

Как развивается структура с эволюцией стратегии. По мере того как фирмы превращаются из компаний, осуществляющих один вид деятельности, в комплексные предприятия, ориентирующиеся на вертикальную интеграцию, географическую экспансию и стратегии диверсификации, их организационные структуры развиваются, начиная с единоличного управления одним менеджером и далее переходя к созданию функциональных отделов, производственных подразделений и децентрализованных бизнес-единиц. Компании, осуществляющие один вид деятельности, обычно тяготеют к организации вокруг функциональных отделов. Фирмы с вертикальной интеграцией в качестве основных блоков при построении своей структуры управления используют производственные подразделения, каждое из которых осуществляет одну (или более) из основных операций цепочки ценностей (производство сырья, компонентов, сборка, оптовая торговля, розничная торговля); каждое подразделение, представленное в цепочке ценностей, может выступать в качестве центра прибыли. Компании с широ-

кой географией деятельности обычно ориентируются на региональные подразделения, каждое из которых несет ответственность за прибыли и убытки на определенной территории. Типичными блоками структуры диверсифицированной компании являются отдельные бизнес-единицы, при этом право принятия решений на уровне этих безнес-единиц делегируется их менеджерам. Каждое хозяйственное подразделение функционирует как независимый центр прибыли, при этом штаб-квартира корпорации обеспечивает выполнение поддерживающих (вспомогательных) операций для всех бизнес-единиц.

Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур управления

Существуют пять формальных подходов к приведению структуры в соответствие со стратегией. Эти подходы рассматривают: 1) функциональную специализацию; 2) организацию по географическому принципу; 3) децентрализованные хозяйственные подразделения (линейная структура управления); 4) стратегические бизнес-единицы (дивизиональная структура управления); 5) матричные структуры, обладающие чертами единоначалия и определения стратегических приоритетов. Каждый из типов организационных структур управления имеет стратегические преимущества и недостатки и, как правило, требует дополнительных формальных и неформальных организационных мероприятий для того, чтобы лучше координировать работу в целом.

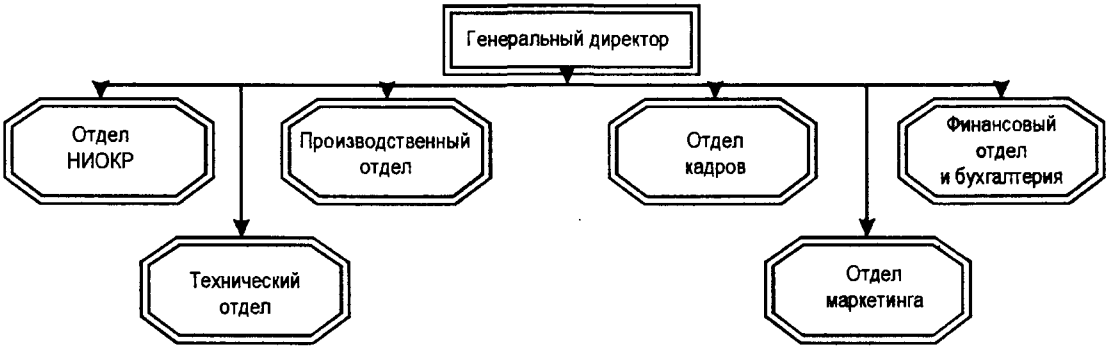
Организационная структура управления по функциональному признаку. Организационная структура, построенная на основе функционально специализированных отделов, является наиболее популярным подходом для предприятий с одним видом деятельности, чтобы привести в соответствие стратегию и структуру. Однако конкретный вид функциональной структуры управления находится в прямой зависимости от таких факторов, как потребитель, товар, технология. Например, производитель инструментов выделяет такие функции, как НИОКР, инжиниринг, производство, техническое обслуживание, контроль качества, маркетинг, персонал, финансы и бухгалтерия. Отель может иметь структуру, в которой выделены функции регистрации, уборки, ремонта, пи-

тания, проведения конференций и презентаций, обслуживания клиентов, подготовки персонала и проведения расчетов. Предприятие комиссионной торговли может выделить следующие подразделения: отдел закупки, складирование и распределение, складское хозяйство, отдел рекламы, торговли и продвижения, отдел дополнительных административных услуг. Два типа функциональных структур управления изображены на рис. 9.2.

Далее приводятся стратегические преимущества и стратегические недостатки функциональных структур.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ
• Централизованный контроль стратегических результатов. • Хорошо подходит к предприятиям с одним видом деятельности. • Структура тесно увязана со стратегией через определение ключевых видов деятельности в функциональных службах. • Очень удобна для развития предметных навыков и опыта в определенной сфере деятельности. • Использование эффекта кривой опыта/обучения за счет функциональной специализации. • Повышает эффективность работы, если задания рутинны и повторяемы.	• Чрезмерная фрагментация стратегически важных процессов. • Может привести к разногласиям и противоречиям между отделами вместо совместной работы в команде и кооперации; генеральный директор должен выступать арбитром в решении споров между функциональными службами. • Многозвенные бюрократические процедуры согласования и централизованное принятие решений замедляет время реакции на возникающие проблемы. • Мешает развитию у менеджеров навыков системного подхода к проблеме, поскольку их опыт лежит в пределах одной функциональной области. • Передача ответственности высшему руководству. • Узкие специалисты часто уделяют основное внимание тому, что лучше всего для их подразделений, а не для дела в целом, что может привести к «гигантизму», т. е. приданию слишком большого значения отдельной функции, а в результате — к серьезным диспропорциям внутри организации. • Функциональная близорукость часто направлена против созидательного предпринимательства, адаптации к изменениям и попыток создать межфункциональные (корпоративные) главные достоинства.

А. Основные блоки типичной функциональной структуры управления



Б. Основные блоки функциональной структуры, ориентированной на производство

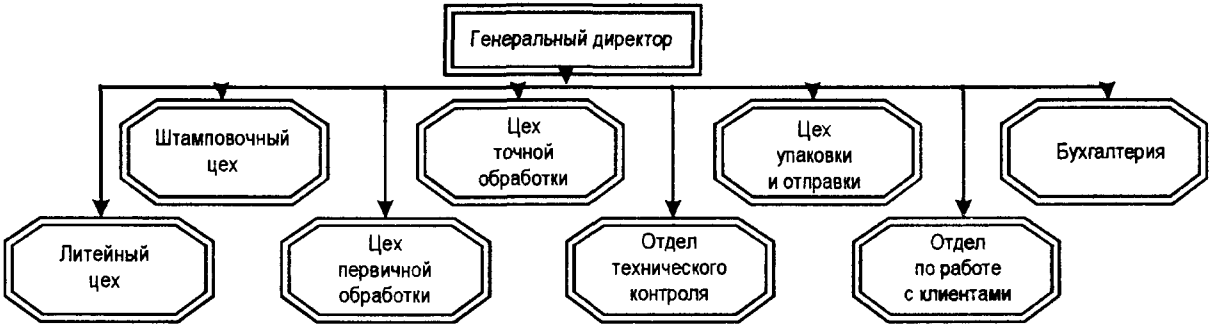


Рис. 9.2. **Функциональная структура управления**

Выделение специализированных функций как основы для построения структуры приводит к наилучшим результатам там, где цепочка ценностей компании состоит из четко очерченных специализированных навыков, опыта и ноу-хау. В этом случае персонал функциональных подразделений, состоящий из экспертов в своей сфере деятельности, позволяет: 1) использовать эффект кривой опыта/обучения или возможности экономии на масштабах производства, возникающие при функциональном разделении труда и применении специализированных технологий и оборудования; 2) накапливать глубокие знания в важной производственной сфере деятельности. Когда определенные успехи в одной или более функциональных областях приводят к повышению эффективности производства и/или к возникновению организационных ноу-хау, это становится основой конкурентного преимущества (за счет либо низких издержек, либо уникальных возможностей). Функциональная структура вполне приемлема для компании до тех пор, пока стратегически важные сферы деятельности близко связаны с функциональным делением, существует незначительная потребность в координации деятельности подразделений и высшее руководство компании способно подавить стремление отделов к полной самостоятельности и создать атмосферу доверия, кооперации и работы в единой команде.

Функциональная структура имеет две ахиллесовы пяты: чрезмерная функциональная близорукость и разбиение стратегически важных деловых процессов по традиционным направлениям (соответственно подразделениям). Трудно достичь сильной стратегической координации внутри раздробленной функциональной бюрократии, которая предпочитает делать все самостоятельно, без вмешательства со стороны. Функциональные специалисты концентрируют свое внимание на событиях внутри отдела и на приоритетах своего руководителя, а отнюдь не на интересах компании, потребителей или отрасли. Сотрудники функциональных подразделений обычно отстаивают интересы своих отделов и лояльны ко всему, что происходит внутри своего коллектива. Существует тенденция, когда каждое функциональное подразделение проталкивает и принимает те решения, которые исходно выгодны им самим (хотя на словах это выглядит как самое лучшее для компании в целом). Все это создает организационную среду, где каждое функциональное подразделение выглядит как одиноко стоящая башня, что приводит к

неизбежному созданию функциональной бюрократии, чрезмерному числу уровней управления, авторитарному принятию решений и сужению перспектив.

> Функциональные отделы развивают в себе сильное функциональное самомнение и склонны подходить к стратегии больше со своих позиций, чем с учетом перспектив бизнеса в целом.

Кроме этого, функционально ориентированные структуры, усилия которых направлены на развитие более глубоких навыков и опыта в выполнении своих функциональных обязанностей, имеют крайне односторонний взгляд на ситуацию, когда необходимо найти верные в предпринимательском отношении ответы на главные изменения запросов потребителей, рынка или технологий. Они очень быстро погубят идеи и откажутся от альтернативных решений, которые не укладываются в рамки существующей функциональной структуры. Классические функциональные структуры также обостряют проблемы раздробленности во всех компаниях, где цепочка ценностей включает стратегически важные сферы деятельности, единые по своей природе и межфункциональные в большей степени, чем узкоспециализированные. Процесс фрагментирования не только усложняет проблемы достижения внутрифирменной координации, но также ставит серьезные препятствия на пути развития межфункциональных главных достоинств.

Разная политика, проводимая отделами, функциональная близорукость и раздробленность могут лечь тяжелым бременем на генерального директора, который единственный обладает властью и несет ответственность за ликвидацию разногласий между отделами и усиление внутрифирменной координации. В функциональной структуре управления генеральный директор большую часть своего времени и энергии тратит на установление связей между отделами, сдерживание стремлений отделов к самостоятельности, нахождение совместных решений, поиск путей сохранения координации и развитие видимых межфункциональных главных достоинств. Чтобы достичь успеха, генеральный директор должен быть последовательным и бескомпромиссным в проведении в жизнь идеи о том, что руководители отделов должны быть единой командой, а специалисты должны работать вместе настолько тесно, насколько это необходимо.

Неудача в попытке полной кооперации действий может привести к негативным последствиям, выраженным в необходимости принятия непопулярных решений о понижении в должности или увольнении.

Нахождение баланса между функциональной ориентацией и работой в команде возможно за счет добавления к функциональной структуре некоторых координационных механизмов. В качестве такого механизма может выступать междисциплинарная задача, выполняющая функции координации между фрагментарными процессами и стратегически важными действиями. При этом инициируется создание увязанных схем по совместному выполнению работы, происходит улучшение деятельности межфункциональных команд за счет использования всех накопленных навыков при решении стратегически важной задачи в целом. Кроме этого, формирование междисциплинарных команд позволяет построить внутренние мосты, необходимые для создания и использования возможностей межфункциональной координации. Было бы хорошо пересмотреть схему организации работы и создать производственные подразделения, которые объединят людей, выполняющих отдельные элементы работы, в группы, работающие сообща и выполняющие все задание в целом. Это разумнее, чем разбрасывать связанные части делового процесса по функциональным подразделениям, а затем пытаться объединить элементы в единое целое. Компания Bell Atlantic пошла по этому пути, сократив свои бюрократические процедуры по соединению клиентов со службой перевозок на большие расстояния. В функциональной структуре Bell Atlantic запрос клиента о получении данной услуги переходил из отдела в отдел и обрабатывался в течение двух-четырех недель. При перестройке процесса обработки подобных заказов Bell Atlantic объединила людей, выполняющих отдельные операции из различных функциональных отделов в команду, которая обрабатывает больше запросов и делает это за несколько дней, а иногда и часов. Так как работа была рутинной, т.е. запросы клиентов изо дня в день обрабатывались однотипные, была создана постоянная группа по обработке заказов.

Организационная структура управления по географическому признаку (региональная структура). Организация компании на основе выделения географических районов или территорий является

общепринятой структурной формой для предприятий, работающих на различных географических рынках или обслуживающих обширные территории. Как показано на рис. 9.3, организация компании по географическому признаку имеет свои преимущества и недостатки, но главной причиной ее популярности является то, что она обеспечивает хорошее выполнение работы.

> Географическая организационная структура хорошо подходит для компаний, проводящих в жизнь различные стратегии в различных регионах.

В частном секторе территориальные структуры обычно используются компаниями, торгующими по сниженным ценам, энергетическими компаниями, производителями цемента, ресторанным бизнесом, производителями молочных продуктов. В общественном секторе такие организации, как государственная налоговая служба, организация социальной защиты населения, федеральные суды, почтовая служба США, полиция, Красный Крест, имеют хорошо адаптированные территориальные структуры, чтобы непосредственно обслуживать географически разбросанных клиентов. Многонациональные компании используют географические структуры, чтобы управлять своими диверсифицированными предприятиями, минуя государственные границы.

Далее приводятся стратегические преимущества и стратегические недостатки функциональной организации компании по географическому признаку.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ
• Позволяет увязать стратегию со спецификой каждого географического рынка. • Передает ответственность за прибыли/ потери на более низкий уровень. • Позволяет использовать преимущества региона. • Региональные подразделения являются хорошей школой для подготовки менеджеров высшего звена.	• Возникает проблема, насколько должны отличаться друг от друга региональные подразделения в зависимости от географии. • Существуют большие трудности в создании единого корпоративного имиджа/ репутации в различных регионах, так как менеджеры имеют большую стратегическую свободу. • Добавляет дополнительную службу управления географическими подразделениями. • Может привести к дублированию функций в центральном аппарате и на местах, что создает дополнительные издержки.

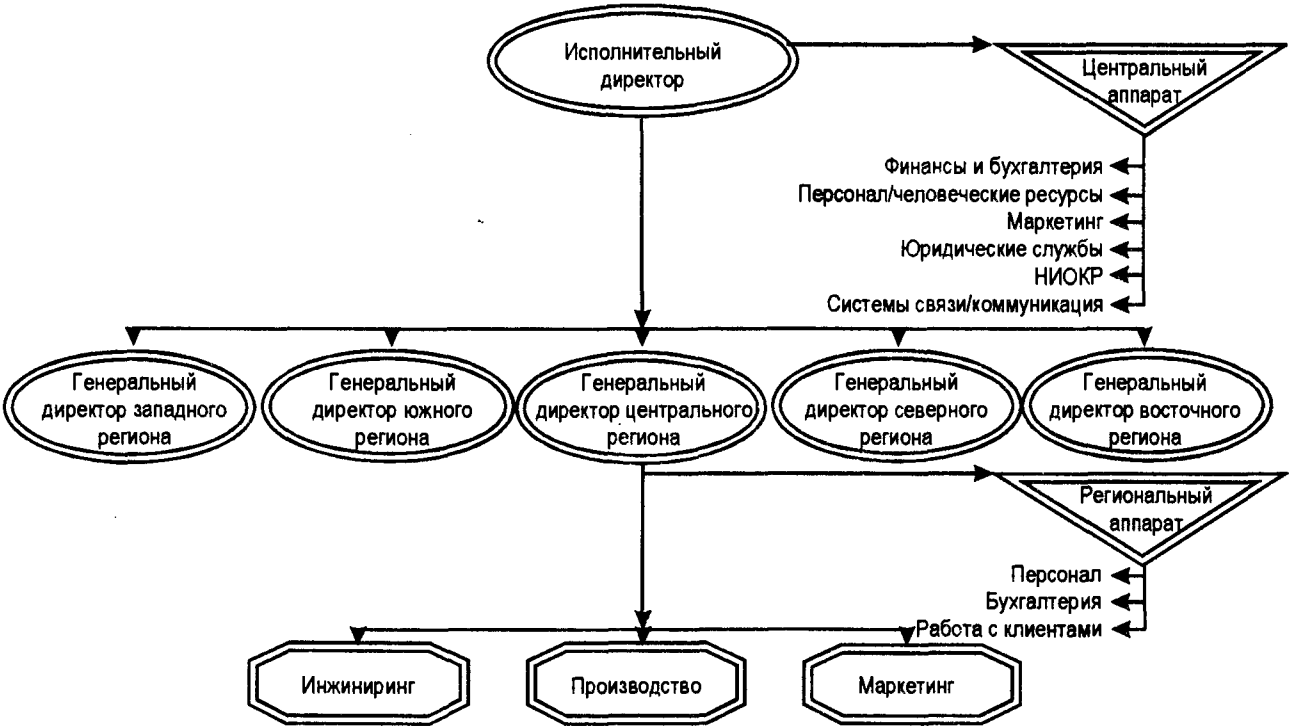


Рис. 9.3. **Организационная структура управления по географическому признаку**

Раймод Кори и Стивен Стар приводят Pfizer International в качестве удачного примера компании, чьи стратегические требования сделали географическую децентрализацию выгодной:

Pfizer International имеет предприятия в 27 странах и работает более чем на 100 национальных рынках. Компания производит фармацевтические товары (антибиотики и другие препараты), сельскохозяйственные и ветеринарные товары (корма для животных, вакцины, пестициды), химические товары (чистые вещества, нефтехимия, пластические вещества) и потребительские товары (косметика и средства гигиены).

Десять региональных менеджеров отчитываются непосредственно перед президентом компании и осуществляют контроль за работой управляющих по странам. В соответствии с описанием позиции компании «непосредственная обязанность региональных менеджеров планировать, развивать и выполнять дела компании Pfizer International в закрепленных за каждым зарубежных регионах в полном соответствии с политикой и целями компании».

Менеджеры по странам несут полную ответственность за получение прибыли. В большинстве случаев менеджер по стране полностью отвечает за все сферы деятельности, осуществляемые компанией на данной территории. В некоторых больших высокоразвитых европейских странах были выделены менеджеры по продукту (фармацевтика, сельское хозяйство, потребительские товары).

Кроме того, что штаб-квартира в Нью-Йорке осуществляла контроль над рыночными ценами по всем товарам компании, особенно за ценами на широко используемые фармацевтические товары, региональные и страновые менеджеры имели значительную автономию в планировании и управлении делами компании на закрепленных за ними географических территориях. Это было оправдано, потому что каждый регион и некоторые страны внутри региона имели уникальный рынок и специфические регулирующие механизмы. В случае с фармацевтическими, сельскохозяйственными и ветеринарными товарами (наиболее важная продукция компании Pfizer International) национальные законы содержали специальные требования по дозировке, маркировке, распределению и часто даже по ценам. Торговые ограничения негативно сказывались на объеме продаж неупакованных фармацевтических препаратов и химических изделий, а также и на упакованных продуктах, что заставило компанию создать ряд дополнительных фабрик, чтобы полностью удовлетворить требования национальных рынков. Конкуренция также широко варьируется от рынка к рынку. Все это определяет необходимость самостоятельности региональных и страновых менеджеров.

Децентрализованные хозяйственные подразделения. Группировка деятельности компании по виду бизнеса и товару получи-

ла свое организационное завершение среди диверсифицированных компаний за последние 70 лет, подведя итог пионерским усилиям компаний Du Pont и General Motors в 1920-е годы. Выделение бизнеса/товара в самостоятельные подразделения стало необходимым, потому что диверсификация сделала работу функциональных менеджеров чрезвычайно сложной. Представьте себе проблему управляющего производством и его персонала, который связан, например, с 50 различными предприятиями, использующими 20 технологий, производящих 30 различных товаров в 8 отраслях. В разнопрофильном предприятии практическое организационное построение идет от общего бизнеса к функциональным сферам в рамках одного вида деятельности, а не наоборот, от общих функциональных сфер, агрегированных для всех видов деятельности.

Итак, хотя функциональные отделы и региональные подразделения являются стандартными элементами организационных схем для однопрофильных предприятий, в многопрофильной корпорации основными структурными блоками являются обособленные виды деятельности. Власть над каждым хозяйственным подразделением обычно передается менеджерам производственной бизнес-единицы. При таком подходе генеральные директора выполняют свои функции в каждом хозяйственном подразделении; они имеют право формулировать и реализовывать деловую стратегию, инициировать действия по улучшению работы, полностью отвечают за конечные результаты. Каждая обособленная бизнес-единица действует как самостоятельный центр прибыли и организована вокруг различных функциональных и географических единиц, отвечающих требованиям деловой стратегии, ключевых процедур и производства.

Полностью независимые хозяйственные подразделения, однако, создают организационные препятствия для компаний, проводящих профильную диверсификацию: не существует механизма координации однотипных действий через бизнес-единицы. Может оказаться довольно затруднительным поручить автономно действующим менеджерам бизнес-единиц координировать и планировать совместные действия. Они выдвигают много аргументов против тех функций, которые находятся за пределами их контроля. Чтобы использовать преимущества стратегического соответствия в диверсифицированных компаниях, корпоратив-

ное руководство должно провести ряд организационных мероприятий для достижения стратегической координации между одинаковыми действиями хозяйственных подразделений. Одним подходом к решению этой задачи может быть централизация однотипных действий на корпоративном уровне. Например, создание единого отдела НИОКР, если существует технологическое соответствие между бизнес-единицами при разработке новых товаров, организация специальной корпоративной службы сбыта для клиентов, покупающих продукцию различных предприятий компании, развитие единой дилерской и сбытовой сети для предприятий, выпускающих однотипную продукцию, создание службы обработки заказов и отгрузки продукции для предприятий, имеющих общих клиентов, объединение производителей однотипных компонентов и товаров в единые бизнес-единицы (меньше по количеству, но более эффективные предприятия).

В диверсифицированных компаниях основой структурного построения является бизнес-единица: каждое хозяйственное подразделение действует как обособленный центр прибыли.

Принцип стратегического менеджмента. Децентрализованные бизнес-единицы могут препятствовать успеху стратегии профильной диверсификации до тех пор, пока специфические организационные мероприятия по координации однотипных действий и родственных хозяйственных подразделений не будут проведены.

Альтернативно этому подходу корпоративные руководители могут развивать систему поощрений для менеджеров бизнес-единиц, заставляющую их работать вместе, полностью используя выгоды стратегического соответствия. Если отношения стратегического соответствия предусматривают передачу опыта или технологии от одного хозяйственного подразделения другому, то корпоративное руководство может организовать перевод людей, обладающих необходимыми знаниями и ноу-хау, с одного предприятия на другое и может организовать единые команды из сотрудников разных бизнес-единиц, чтобы открыть дорогу передовым технологиям, управленческим ноу-хау и профильным навыкам между различными предприятиями.

Типичная децентрализованная структура управления, ориентированная на бизнес-единицы, изображена на рис. 9.4. Далее приводятся стратегически связанные ее преимущества и недостатки.

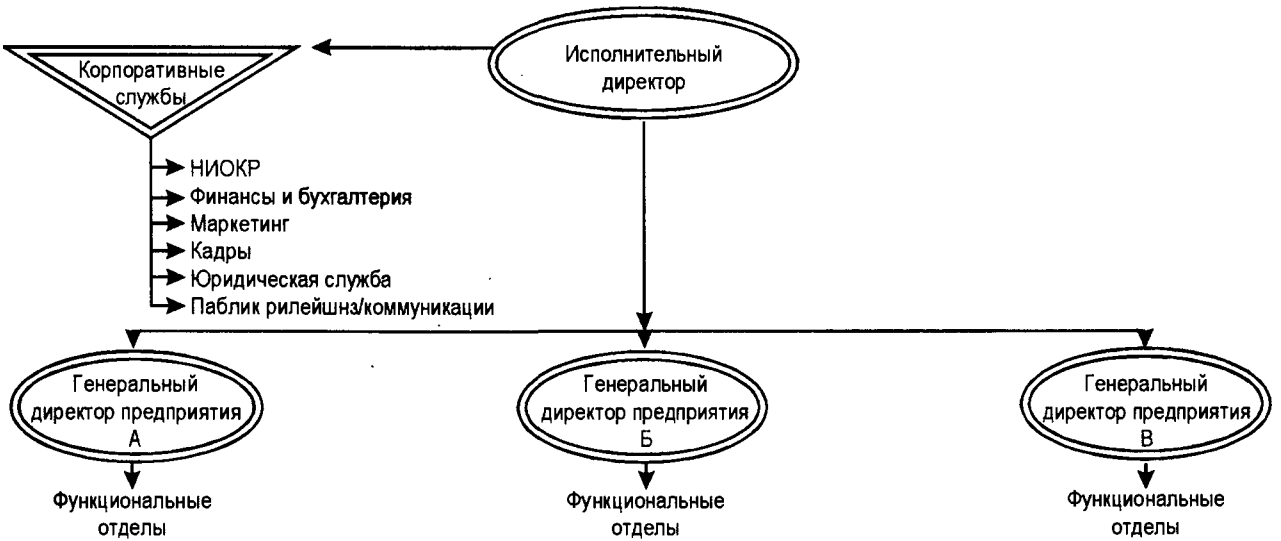


Рис. 9.4. **Децентрализованная линейная структура управления; ориентированная на бизнес-единицы**

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ
• Предполагает логичную и работоспособную схему передачи ответственности и делегирования полномочий в диверсифицированных организациях. • Ответственность за разработку деловой стратегии тесно увязана с окружением каждого хозяйственного подразделения. • Разрешает каждой бизнес-единице создавать собственные цепочки ценностей, ключевые виды деятельности и функциональные требования. • Освобождает исполнительного директора от рутинной работы, позволяя ему заниматься стратегией компании. • Переносит ответственность за доходы/потери компании на менеджеров бизнес-единиц.	• Может привести к дублированию управленческих функций на корпоративном уровне и на уровне бизнес-единиц, что повысит административные управленческие расходы. • Создает проблему выбора, какое решение принимать на корпоративном уровне, а какое — на уровне предприятия (менеджеры предприятий имеют право самостоятельно выполнять порученную работу, но не настолько изолированно, чтобы корпоративное руководство потеряло контроль за ключевыми решениями на бизнес-уровне). • Может привести к излишней конкуренции предприятий в борьбе за корпоративные ресурсы и внимание. • Автономия предприятий работает против достижения координации профильных действий различных бизнес-единиц, что блокирует возможности извлечения выгод из стратегического соответствия. • Корпоративное руководство становится в значительной степени зависимым от менеджеров бизнес-единиц. • Корпоративные менеджеры могут потерять контакт с ситуацией в бизнес-единице и могут быть немало удивлены возникшими проблемами и своим незнанием, как их решить.

Стратегические бизнес-группы (организационная структура управления по признаку стратегических бизнес-групп). В широко диверсифицированных компаниях количество децентрализованных бизнес-единиц может быть так велико, что сфера контроля будет слишком большой для одного исполнительного директора. В этом случае может быть полезно объединить родственные предприятия в бизнес-группу и передать функции управления ею одному лицу, которое непосредственно отвечает за работу бизнес-группы и отчитывается перед исполнительным директором. Такой подход хотя и приводит к созданию промежуточного

уровня управления между управляющими производством и исполнительным директором компании, тем не менее может улучшить стратегическое планирование и координацию разнообразных интересов компании на высшем уровне руководства. Это объясняет как популярность концепции групп вице-президентов среди многопрофильных компаний, так и создание стратегических бизнес-групп (СБГ).

СБГ — это объединение субъектов бизнеса, основанное на единстве некоторых важных стратегических элементов для всех членов группы. Такими элементами могут быть: совпадающий набор конкурентов, близкие по содержанию цепочки ценностей, наличие потребности в глобальной конкуренции, ярко выраженные некоторые виды конкурентного преимущества (низкие издержки или дифференциация), общие ключевые факторы успеха, единые возможности технологического роста. В General Electric, пионере концепции СБГ, 190 бизнес-единиц были объединены в 43 СБГ, а затем агрегированы в 6 секторов. В компании Union Carbide 15 групп и подразделений были декомпозированы в 150 стратегических плановых единиц, а затем перегруппированы и объединены в 9 новых агрегированных стратегических единиц. В компании General Foods СБГ первоначально были определены по товарному признаку, но позднее были перегруппированы в соответствии с сегментами меню (продукты для завтрака, напитки, основные продукты питания, десерты, корма для животных). Организационная структура, основанная на СБГ, снижает важность корпоративных обзоров стратегий более низких уровней (практически для исполнительного директора нет возможности познакомиться пусть и с короткими обзорами стратегий сотен или более хозяйственных подразделений). Однако исполнительный директор может эффективно рассмотреть стратегические планы меньшего количества СБГ, оставив детализацию бизнес-стратегии и контроль за ее исполнением на уровне руководителя СБГ. Рис. 9.5 иллюстрирует форму организации по признаку СБГ. Далее приводятся ее преимущества и недостатки.

Основное понятие. Стратегические бизнес-группы (СБГ) — это объединение связанных (родственных) сфер деятельности под началом одного руководителя.

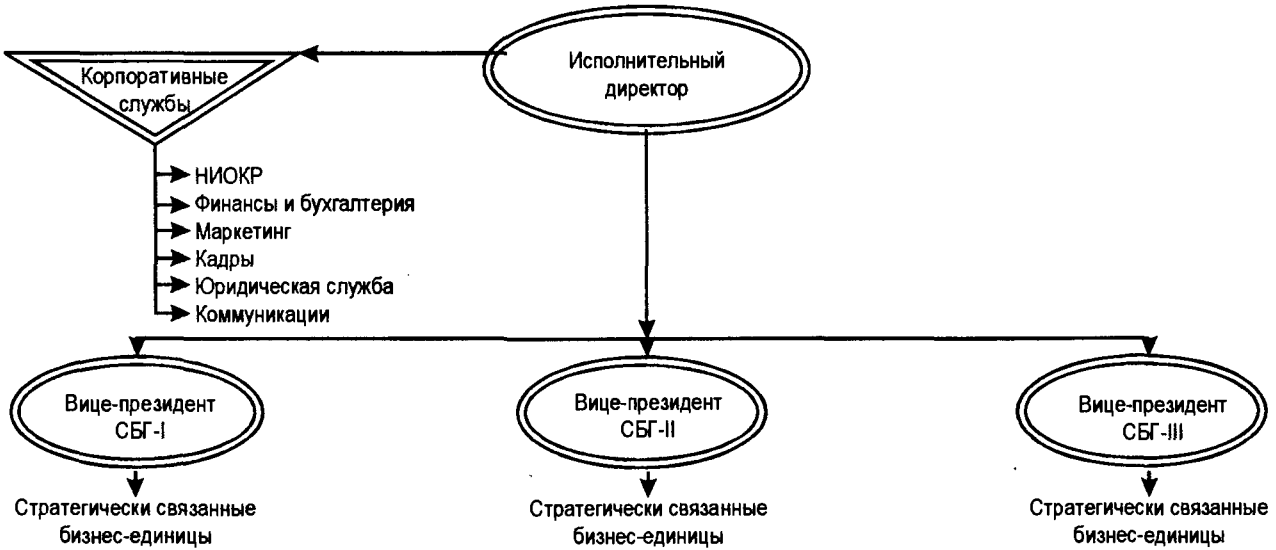


Рис. 9.5. **Организационная структура управления по признаку СБГ**

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ
• Обеспечивает стратегически правильный путь организации портфеля деловой активности бизнес-единиц в широко диверсифицированной компании. • Позволяет осуществлять координацию профильных действий в рамках СБГ, что в свою очередь приводит к использованию выгод стратегического соответствия. • Обеспечивает большую связанность среди новых инициатив отдельных, но родственных хозяйственных подразделений. • Делает задачу определения стратегических перспектив для высшего руководства более значимой и первоочередной. • Помогает распределять корпоративные ресурсы по территориям с максимальными возможностями роста.	• Очень просто определить и объединить бизнес-единицы в СБГ, если преследовать только цель администрирования. Если критерий определения СБГ связан с рационализацией и мало что предусматривает для стратегической координации, тогда объединение теряет реальный стратегический смысл. • СБГ могут быть недальновидны в определении будущих направлений развития. • Роли и полномочия исполнительного директора, вице-президента СБГ и менеджера бизнес-единицы должны быть скрупулезно определены, в противном случае вице-президент СБГ попадет в ловушку из-за плохо определенных полномочий. • Пути выполнения задач становятся нечеткими; кредит для успешно работающих бизнес-единиц направляется исполнительному директору, затем менеджеру бизнес-единицы и в последнюю очередь вице-президенту СБГ.

Концепция СБГ позволяет широко диверсифицированным компаниям рационально построить свою структуру; состоящую из большого числа хозяйственных подразделений, и разработать мероприятия по использованию преимуществ стратегического соответствия и совершенствованию процессов стратегического планирования и бюджетирования. Стратегическая функция вице-президента СБГ состоит в определении единого направления развития, усилении стратегической координации между родственными видами деятельности, наблюдении за проблемами, возникающими на уровне предприятий и оказании им поддержки и помощи в случае необходимости. Вице-президент СБГ как стратегический координатор всех видов деятельности в группе может способствовать распределению ресурсов и передаче навыков, когда принимаются стратегические решения и осуществляются действия, подходящие для всех видов деятельности СБГ. СБГ,

наконец, становятся структурными единицами, разрабатывающими и внедряющими стратегию с более широким спектром видения и действия, чем однопрофильные предприятия. Это содействует организационному механизму диверсифицированной компании в извлечении выгод стратегического соответствия между предприятиями и добавлении конкурентных преимуществ каждому предприятию СБГ в большей степени, чем бизнес-единицы могли бы сами себе создать. Более того, это дает возможность взаимного влияния своего рода перекрестного опыления деятельности различных видов бизнеса, идеально способствует созданию новых путей увеличения стратегического богатства компании — новых товаров, технологий и рынков. Энергичные действия в распределении ресурсов, передаче навыков, являются одним из самых хороших путей для компаний, которые могут использовать развитие внутренних способностей для внедрения в новые сферы бизнеса.

> СБГ-структуры имеют смысл для управления широко диверсифицированными компаниями и усиления стратегической координации между разобщенными сферами деятельности

Матричная форма организационной структуры управления. Матричная форма организационной структуры предполагает наличие двух (или более) ветвей власти, двух каналов управления бюджетом, двух источников обеспечения деятельности и вознаграждения. Отличительной чертой матричной структуры является то, что руководство бизнесом/товаром/проектом/венчурным предприятием и руководство функцией или процессом пересекаются (образуя при этом матрицу), и ответственность за принятие решений в каждом элементе (клетке) матрицы делится между менеджерами бизнеса/проектов/венчурных команд и менеджерами функциональных подразделений и процессов, как это показано на рис. 9.6. В матричной структуре система подчинения носит двойственный характер: с одной стороны, подразделения, курирующие бизнес/проект/процесс/венчурное предприятие, а другой — подразделения компании, выполняющие определенные функции. Результатом этого является компромисс между функциональной специализацией (проектирование, научные исследования и разработки, производство, маркетинг, финансы) и ориентацией на определенный вид продукции или

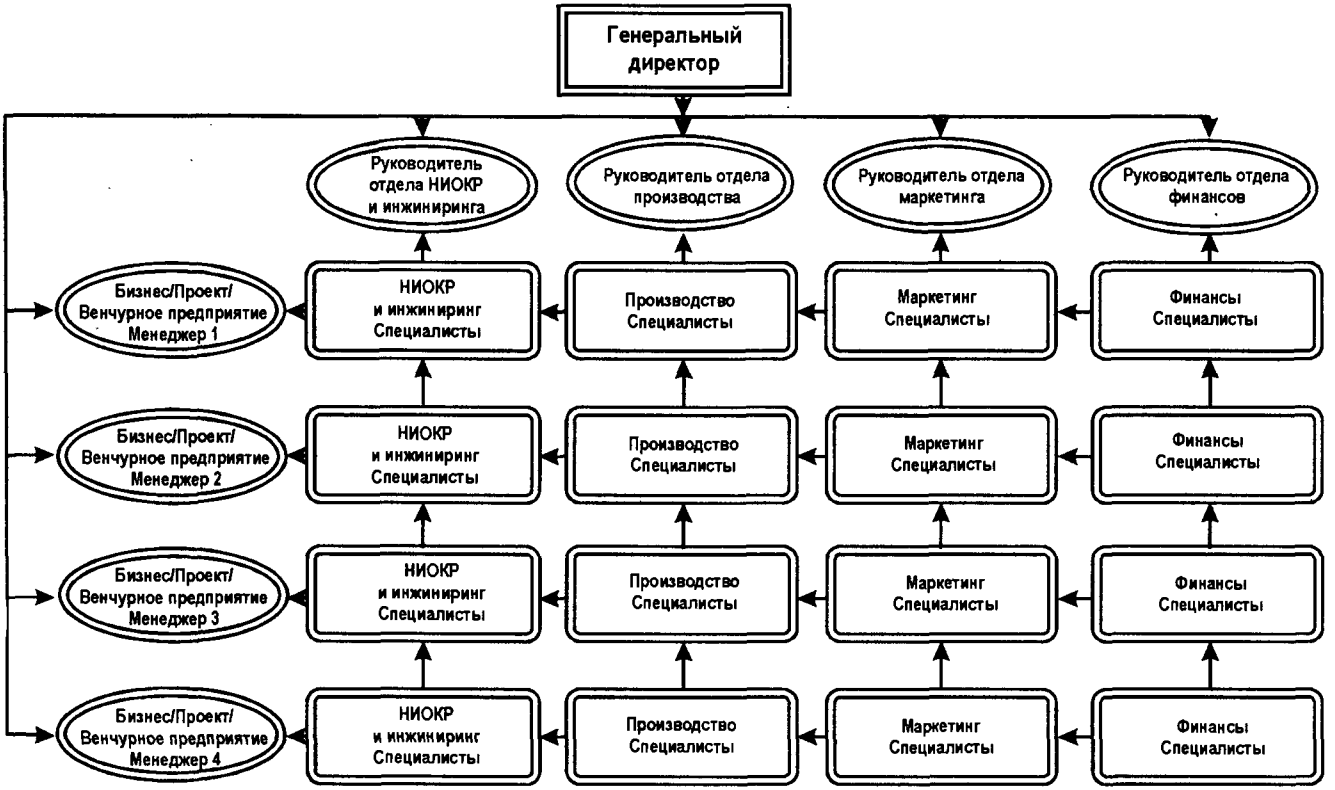


Рис. 9.6. **Матричная организационная структура**

деятельности, проект, процесс или особые венчурные подразделения (когда высокопрофессиональные разнопрофильные специалисты, необходимые для обеспечения производства конкретного вида продукции, осуществления проекта или бизнеса, функционирования венчурного предприятия, объединяются в одном подразделении или отделе).

Далее приводятся стратегические преимущества и недостатки матричной формы структуры управления.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕДОСТАТКИ
• Позволяет уделять внимание каждому направлению стратегического развития. • Обеспечивает реализацию принципа взаимозависимости и взаимоограничения между конкурирующими точками зрения. • Позволяет развивать в диверсифицированных компаниях стратегическое соответствие на функциональной основе. • Позволяет принимать решение на основе принципа: "лучше для организации в целом". • Обеспечивает кооперацию, нахождение консенсуса в разрешении конфликтов и координацию родственных действий.	• Очень сложно управлять. • Трудно обеспечить «баланс» между двумя линиями ответственности. • Сильно разделенная ответственность может затруднить работу и привести к нерациональным затратам времени. • Трудно продвигаться вперед быстро и уверенно, не получая одобрения других людей. • Способствует развитию бюрократии в организации и подрезает крылья созидательному предпринимательству.

> Матричные структуры, хотя и являются сложными для управления, а иногда и очень громоздкими, дают фирме возможность организовываться по двум поддерживающим стратегию направлениям одновременно.

Организационная структура матричного типа действительно представляет собой "новый образ жизни". Она ломает принцип единства руководства; наличие двух каналов отчетности, двух боссов и разделение ответственности создают новый тип организационного климата. Кроме того, матричная структура представляет собой конфликторазрешающую систему, с помощью которой согласуются стратегические и текущие приоритеты, осуществляется разделение полномочий и ресурсы распределяются внутри компании на основе принципа "лучше для всех".

Толчком к развитию матричных структур послужил рост интереса со стороны фирм к стратегиям, реализация которых требует наличия групп по реализации процесса, менеджеров по

продукту, менеджеров функциональных подразделений, региональных менеджеров, менеджеров по специальным проектам, менеджеров вновь создаваемых венчурных предприятий, менеджеров по видам деятельности, причем все они отвечают за стратегически важные направления. Когда хотя бы две из нескольких переменных (товар, потребитель, технология, регион, функция, процесс, сегмент рынка) имеют примерно одинаковые стратегические приоритеты, матричная структура может стать эффективной. Матричная структура способствует реализации принципа взаимозависимости и взаимоограничения между конкурирующими взглядами и перспективами внутри компании, предполагая назначение менеджера на каждое из направлений стратегического развития. Матричная структура, таким образом, позволяет обеспечить непосредственное руководство каждым из стратегически важных направлений и их включение в общую организационную схему управления. В этом смысле она помогает менеджерам среднего уровня управления принимать решения, учитывая интересы компании в целом. Другим существенным преимуществом матричной организационной структуры является то, что она может служить механизмом достижения стратегического соответствия. Когда стратегические соответствия в диверсифицированной компании связаны с функциональной сферой (НИОКР, технология, маркетинг) или с пересекающимися функциями, такая структура обеспечит координацию действий по разделению обязанностей и передаче опыта и навыков.

К компаниям, использующим матричные структуры, относятся такие фирмы, как General Electric, Texas Instruments, Citibank, Shell Oil, TRW, Bechtel, Boeing и Dow Chemical. В иллюстрации 9.1 показано, как одна широко диверсифицированная компания, имеющая глобальные стратегии развития для каждого из своих видов деятельности, использовала организационную структуру матричного типа для управления своими операциями во всем мире. Однако во многих компаниях использование матричной структуры ограничивается ее применением в каких-то определенных областях (для определенных важных функций), а не распространяется на построения схемы управления компанией в целом.

Многие компании и менеджеры остерегаются использовать матричные структуры организации из-за слабого руководства. Это сложная для управления структура; людям трудно понять,

перед кем и за что отчитываться. Более того, поскольку матричная структура требует коммуникации и консенсуса, это может привести к перебоям в работе компании и даже остановке. Люди, работающие в одной сфере, вынуждены вести дела с людьми, работающими в другой сфере, и устанавливать связи и контакты, пробираясь через существующую внутри фирмы бюрократию. Действия могут быть парализованы, так как из-за разделения ответственности трудно действовать решительно, не обсудив предварительно предпринимаемые шаги с другими людьми и не получив одобрения. Много времени и энергии уходит на контакты и различные согласования. Ощутимый рост затрат на ведение деловых операций и удлинение сроков принятия решений может привести к тому, что доходы от деятельности будут очень невелики. Но несмотря на это, в некоторых случаях выигрыш от разрешения конфликтов, нахождения консенсуса и координации перевешивает указанные недостатки, что и демонстрирует иллюстрация 9.1.

Иллюстрация 9.1

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ В ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ ГЛОБАЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Asea Brown Boveri (ABB) — диверсифицированная многонациональная корпорация со штаб-квартирой в Цюрихе (Швейцария). ABB была создана в 1987 г. путем слияния компаний Asea, одного из крупнейших промышленных предприятий Швеции, и Brown Boveri, крупнейшей компании Швейцарии. Обе фирмы производили оборудование для электростанций и электротехнические изделия. Сразу после слияния ABB приобрела незначительные пакеты акций 60 компаний, в основном за пределами Европы. В 1991 г. ежегодный доход ABB достиг 25 млрд долл., на предприятиях ABB по всему миру работали 240 000 человек, в том числе 150 000 — в Западной Европе, 4000 — в Северной Америке, 10 000 — в Южной Америке, 10 000 — в Индии. Компания превращалась в мирового лидера на рынках электротехнических и электроустановочных изделий, связанных с ними услуг, а также на рынке генераторных установок; ABB стала основным производителем в Европе. Доходы от продаж в Европе составляли 60% доходов фирмы, в Северной Америке — 30%, в Азии — 15%.

Для управления глобальной деятельностью ABB была выбрана матричная организационная структура, которая усиливала главные достоинства фирмы в области электроэнергетических технологий, а также способствовала достижению глобальной экономии на масштабах производства, при этом максимально учитывая требования национального рынка.

Высшим звеном в организационной структуре корпорации ABB являлся исполнительный комитет, в который входили исполнительный директор Перси Барневик (Percy

Barnevik) и двенадцать его коллег: шведы, швейцарцы, немцы, американцы, при этом некоторые из них работали постоянно за пределами Швейцарии. Эта группа, встречи которой проходили каждые 3 недели в разных уголках мира, отвечали за стратегию корпорации и ее осуществление.

По строкам матрицы ABB были расположены около 50 сфер деятельности (СД), каждая из которых представлена близкосвязанным набором товаров и услуг. Сферы деятельности были сгруппированы в 8 бизнес-сегментов, каждый из которых контролировался каким-либо членом исполнительского комитета. Каждая СД имела своего руководителя (менеджера), ответственного за: 1) разработку и лидерство в осуществлении глобальной стратегии; 2) установление стандартов по качеству и издержкам на всех предприятиях, относящихся к данной сфере деятельности по всему миру; 3) решение вопроса о том, какие предприятия и куда будут экспортировать свою продукцию; 4) перемещение сотрудников между подразделениями, расположенными в разных странах, с целью обмена опытом, создание многонациональных команд для решения проблем СД, а также установления отношений доверия и взаимопомощи в коллективе; 5) объединения исследовательских и экспертных фондов для обеспечения роста прибылей СД по всему миру. Руководитель СД определяет, какой регион мира представляет для его подразделения наибольший интерес. Например, руководитель СД по трансформаторам, в ведении которого находились 25 заводов в 16 странах (швед по национальности), выбрал для своего местонахождения Манхейм (Германия), а руководитель СД по электроизмерительной аппаратуре, американец — Северную Каролину.

По столбцам матрицы была расположена группа национальных предприятий со своими президентами, советом директоров, финансовой отчетностью. Президенты национальных предприятий ABB отвечали за максимизацию эффективности и производительности всех видов деятельности корпорации в пределах своей страны. "Национальные президенты" (президенты национальных предприятий ABB) тесно сотрудничают с руководителями сфер деятельности с целью оценить и улучшить все, что связано с данной СД в своей стране.

Внутри матрицы находятся 1 200 местных компаний ABB со средним числом работающих 200 человек, каждую из которых возглавляет президент. Этот человек подотчетен одновременно двум руководителям: национальному президенту, в чьей стране работает данная компания и руководителю СД, которой предназначены ее товары/услуги. Любая местная компания являлась филиалом национальной компании ABB. Например, все местные компании в Норвегии являлись филиалами национальной компании Норвегии; местные компании в Португалии — филиалом ABB Португалии и т.д. 1 200 президентов местных компаний ABB должны были быть великолепными менеджерами центров прибыли, способными эффективно удовлетворять требованиям двух руководителей. Общий руководитель для местных президентов — это менеджер СД, который определял роль местных компаний в глобальной стратегии ABB, а также устанавливал правила, которым местная компания должна следовать в процессе выполнения стратегии. Боссом (руководителем) для местных президентов являлся исполнительный директор национальной компании, с которым необходимо было сотрудничать при решении проблем, возникающих на местном уровне.

ABB полагала, что именно подобная матричная структура позволяет наиболее оптимально выполнять глобальные бизнес-стратегии и в то же время максимизировать резуль-

таты ее деятельности на рынке каждой отдельной страны. Матричная структура обеспечивала возможность компании стать крупной и глобальной в стратегическом аспекте, одновременно оставаясь небольшой и местной, когда дело касается конкретного производства. Процесс принятия решения был децентрализован (передан на уровень руководителей СД, национальных президентов и президентов местных компаний), но отчетность и контроль оставались строго централизованы (через руководителей СД — национальных президентов — в исполнительный комитет). ABB рассматривала себя как федерацию национальных компаний с общим координационным центром.

В штаб-квартире ABB в Цюрихе работали лишь 100 специалистов. Система информационного обеспечения управления ежемесячно собирала данные из центров прибыли, сравнивая текущую ситуацию с бюджетами и прогнозами. Данные представлялись в национальных валютах, затем переводились в доллары США, чтобы обеспечить возможность их сравнения. Финансовая отчетность ABB представлялась в долларах США и английский язык являлся официальным языком в корпорации. Все встречи на высшем уровне проходили на английском языке.

Дополнение к основной организационной структуре. Ни одна из базовых организационных структур не обеспечивает полностью решения задачи сосредоточения всех трудовых усилий для поддержки реализации выбранной стратегии. Некоторые недостатки могут быть устранены путем использования двух или более типов организационной структуры одновременно. Многие компании достаточно велики и диверсифицированы, чтобы иметь в своей формальной структуре управления стратегические бизнес-группы (СБГ), подразделения, организованные по функциональному или географическому признаку, построенные по матричному принципу, а также узкоспециализированные отделы. Однако во многих компаниях в дополнение к организационной структуре управления, обеспечивающей выполнение стратегии, необходимо создавать специальные координационные механизмы и обеспечивать «созидательную дезорганизацию». В этом качестве могут выступать группы по выполнению межфункциональных заданий, проектные группы, венчурные группы, независимые рабочие группы, а также отдельные сотрудники, уполномоченные не считаться с бюрократической волокитой в случаях, когда дело требует оперативного исполнения. Ниже приведены шесть наиболее широко применяемых механизмов, дополняющих формальную организационную структуру управления:

1. *Проектные группы.* Создается отдельная, независимая рабочая группа, основной задачей которой является управ-

ление процессом реализации конкретного проекта (введение нового технологического процесса, освоение нового вида деятельности, разработка нового товара, слияние с другой компанией, выполнение правительственного заказа, строительство и пуск в эксплуатацию нового завода). Проектные группы особенно приспособлены для решения уникальных, труднопрогнозируемых задач, которые практически невозможно решить при обычной организации.

2. *Группы по выполнению межфункциональных заданий.* Группа состоит из руководителей высшего звена и/или специалистов и создается тогда, когда решение проблемы требует экспертного участия различных отделов одновременно, когда необходима координация разных направлений деятельности, а также в целях обмена опытом между специалистами, выполняющими различные функции. Такие группы наиболее эффективны, когда их численность не превышает десяти человек; участие в них добровольное, иерархия членов соответствует важности проблемы. Эта группа должна быть мобильна для быстрого решения проблемы. Создается она только при наличии в этом необходимости. Для работы группы не требуется дополнительного персонала, а объем документации — минимален. Компании, успешно использующие такие группы, создают их для решения наиболее неотложных задач, а затем распускают.
3. *Венчурные группы.* Создается группа для решения таких задач, как внедрение нового продукта, выход на новый географический рынок или освоение/создание новых видов деятельности. Многие компании, такие как Dow, General Mills, Westinghouse, General Electric, Monsanto, применяли такой подход с целью возродить предпринимательский дух. При создании таких групп необходимо решить, кому будет подотчетен руководитель группы, из каких источников будет осуществляться финансирование — из бюджета корпорации, хозяйственного подразделения или отдела, как не допустить развитие бюрократических и корыстных интересов, как скоординировать различные задачи группы, если их много.
4. *Независимые рабочие группы (на самообеспечении).* Привлекаются специалисты различного профиля, которые рабо-

тают не на постоянной основе и объединяются в группу для улучшения деятельности в важных в стратегическом отношении областях: сокращение сроков вывода товара на рынок, улучшение качества товара и обслуживания клиентов, сокращение сроков поставки, устранение дефицита запасов, сокращение издержек на сырье и комплектующие, увеличение производительности сборочных линий, разработка новых моделей. Компании American Express удалось сократить три уровня управленческой иерархии, когда были созданы самостоятельные, самоуправляемые группы по обслуживанию заявок клиентов, обеспечивающие одноразовое обращение за счет быстрого принятие решений.

5. *Группы по реализации процесса.* В группу объединяют специалистов, отвечающих за различные стадии бизнес-процесса из разных функциональных подразделений. Такие группы могут быть уполномочены перестраивать процесс, нести ответственность за результаты и награждаться по итогам работы. Возрождение фирмы Chrysler во многом связано с базовыми командами (platform teams), создание которых привело к значительному усовершенствованию процесса разработки новых моделей. Каждая группа состоит из специалистов инженерного, конструкторского, финансового, снабженческого и маркетингового отделов. Эта группа отвечает за производство автомобиля от начала до конца, обладает широкими полномочиями и несет ответственность за результаты своей деятельности. Кроме того, группа координирует свою деятельность с производственным отделом и постоянно консультируется с поставщиками по вопросам качества комплектующих. Однажды сотрудники отдела снабжения Chrysler предпочли заплатить на 30% больше за более качественную деталь, так как по соображениям одного из инженеров более высокие издержки компенсировались бы экономией за счет сокращения времени сборки.
6. *Менеджеры по связи с клиентурой.* В тех случаях, когда стадии бизнес-процесса очень сложны или рассредоточены так, что непрактично объединять их для реализации одним исполнителем или командой, необходимо создать отдельный механизм контакта с потребителем. Играя роль буфера между внутренними процессами и потреби-

телем, сотрудник по связям с клиентурой стремится отвечать на вопросы потребителей и разрешать их проблемы так, как если бы он отвечал за деятельность фирмы в целом. Чтобы выполнить эту задачу, сотрудник по связям с клиентурой должен иметь доступ ко всем информационным системам, которыми пользуются непосредственные исполнители, а также при необходимости он должен иметь возможность вступать в прямой личный контакт со специалистами. Наилучшие результаты в этой области достигаются, если сотрудник по связям с клиентурой уполномочен действовать в соответствии с собственным решением о том, как удовлетворить запросы потребителей. В компании Duke Power существуют уполномоченные представители, решающие проблемы потребителей, не посвящая их в то, что на самом деле происходит "за кулисами" для реального решениях этих проблем.

Перспективы деятельности по адаптации структур

Не существует совершенной, или идеальной, организационной структуры. Все базовые структуры имеют свои сильные и слабые стороны в отношении стратегии. Для того чтобы провести работу по приведению структуры в соответствие со стратегией на должном уровне, исполнители стратегии должны выбрать базовую структуру; при необходимости модифицировать ее, чтобы она соответствовала специфике деятельности компании, и затем дополнить эту структуру всеми механизмами координации и коммуникации, которые требуются для эффективного выполнения стратегии компании. Реальная действительность часто диктует необходимость принимать во внимание существующие отношения соподчиненности, внутреннюю политику, психологию личности и другие характерные особенности ситуации на фирме, однако при этом всегда должны превалировать факторы, определяющие соотношение "стратегия—структура".

Питер Друкер, один из крупнейших специалистов в области менеджмента, обобщил проблемы, связанные с организационной структурой фирмы.

Простейшая организационная структура, которая будет работать, является самой хорошей. Хорошей ее делают те проблемы, которые она не создает. Чем проще структура, тем меньше может быть сделано ошибок.

Некоторые принципы построения организационной структуры сложнее и проблематичнее других. Но ни один из них не свободен от трудностей и проблем. Ни один из принципов не является более ориентированным на людей, чем на задачи; ни один не является более созидательным, свободным или демократичным. Данные принципы представляют собой инструментарий, а инструментарий сам по себе не является ни хорошим, ни плохим. Его можно использовать правильно или неправильно, и только. Чтобы одновременно достичь и максимально возможной простоты и наибольшего соответствия, разработку организационной структуры следует начинать с четкой ориентации на *ключевые виды деятельности*, призванные обеспечить *ключевые результаты*. Они должны быть объединены в наиболее простую возможную структуру. Кроме того, разработчик схемы организационного построения компании должен постоянно помнить о целях создаваемой структуры.

Современные направления развития организационных структур. Многие современные компании сегодня перестраивают свою традиционную иерархическую структуру, основанную на функциональной специализации и централизованной системе вертикального подчинения. Такая структура пригодна, когда: 1) все виды деятельности можно разделить на простые, повторяемые операции, которым можно легко и быстро обучить, а затем эффективно производить их в массовом порядке; 2) существенные выгоды обеспечивают функциональная специализация менеджеров и повышение их профессионализма своей области; 3) нужды потребителей в достаточной степени стандартны, что позволяет легко найти способы и разработать пути их удовлетворения. Но традиционная структура становится своего рода тормозом в развитии тех видов деятельности, где предпочтения потребителей концентрируются не на стандартизованных товарах, а на товарах, сделанных на заказ и имеющих особые свойства, где сокращается продолжительность жизненного цикла товаров, где более гибкие производственные методы сменяют массовое производство, где потребители предпочитают индивидуальный подход, где высоки темпы технологических изменений, где рыночные условия изменчивы. В этих условиях многоуровневые иерархические управленческие структуры и функциональные бюрократии, заставляющие

сотрудников все время ждать решения сверху, увязают в болоте. Они не могут адекватно отвечать потребностям потребителей и быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям рынка. Смешение функций, выполнение строго конкретных заданий, раздробленность производственного процесса, многоуровневая структура управления, централизованная система принятия решений, растущая бюрократизация среднего управленческого звена, раздутая система проверки и контроля, замедленная реакция — все это может свести на нет конкурентное преимущество в условиях быстроизменяющейся рыночной ситуации. В таких условиях успех компании зависит от стратегий, отличающихся существенными организационными возможностями, позволяющими фирме быстро реагировать на изменения потребительских предпочтений и внешней конкурентной среды, сокращать продолжительность периода от разработки товара до его выведения на рынок, обеспечивать качество "с первого раза", производить несколько модификаций товара и товары на заказ, сокращать сроки доставки, четко выполнять заказы, использовать индивидуальный подход к обслуживанию потребителей, быстро внедрять новые технологии и развивать творчество и инновационный процесс, быстро реагировать на развитие конкуренции.

Все эти новые компоненты деловой стратегии совершают революцию в корпоративной организации. Тенденция к уменьшению размеров компаний во многом объясняется стремлением сократить властные полномочия функциональной и управленческой бюрократии среднего уровня и вместо авторитарных пирамидальных структур создать более "плоские", децентрализованные организационные структуры. Современные типы структур структур обладают следующими характеристиками: меньшее количество уровней управления; создание рабочих групп, состоящих из специалистов разных профессий, а также проектных групп; небольшой размах деятельности хозяйственных подразделений, изменение рабочих процессов для сокращения их раздробленности из-за распределения между разными функциональными отделами; небольшой штат сотрудников, выполняющих поддерживающие (обеспечивающие) функции; партнерские отношения с основными поставщиками, наделение руководителей нижнего уровня и рядовых сотрудников полномочиями; свободный обмен информацией по вертикали и горизонтали; оснащенность компьютерами и системами телекоммуникаций, что обеспечивает доступ

к информации и возможность ее быстрой передачи; акцент не на деятельность как таковую, а на ее результаты. Новые организационные структуры компактны, имеют меньше уровней управления, быстрее реагируют на изменение, открыты для нововведений. Новой движущей силой в такой структуре стали сотрудники, уполномоченные действовать по своему усмотрению, измененные рабочие процессы, а также самоуправляемые рабочие группы.

Директивно-контрольный подход в условиях вертикальной многоуровневой организационной структуры предполагает, что у сотрудников, непосредственно выполняющих определенную работу, нет ни времени, ни желания осуществлять контроль, а кроме того, уровень их профессиональных знаний недостаточен для принятия грамотных решений. Следовательно, необходимы инструкции, жесткое руководство и контроль за принятием решений. В децентрализованных структурах такой подход оказывается несостоятельным. Сферы компетенции отдельных сотрудников имеют менее жесткие рамки, они имеют доступ ко всей необходимой информации и работают с большей самостоятельностью. Нет необходимости в большом количестве менеджеров, так как принятие решений становится задачей каждого конкретного сотрудника или рабочей группы.

Роль реинжиниринга бизнес-процессов в усовершенствовании стратегии. Перестройка стратегически важного бизнеса с целью координации деятельности разных отделов и сокращения раздробленности функций между ними, а также с целью снижения бюрократических накладных расходов доказала свою состоятельность в качестве действенного механизма построения организации. Это не просто фантазия руководства. Организация процесса имеет столь же большое значение, как и функциональная специализация. Проведение в жизнь выбранной стратегии осуществляется значительно эффективнее, когда работа отделов, между которыми распределена работа по выполнению стратегически значимых и ключевых видов деятельности, должным образом скоординирована и интегрирована.

Компании, которые перестроили некоторые из своих бизнес-процессов, в результате пришли к объединению ранее независимых операций (шагов) и задач в единое задание, поручаемое одному сотруднику, и к интегрированию заданий для передачи их командам исполнителей. Затем следует реорганизация — естественный результат объединения задач и пересмотра содержа-

ния заданий. Опыт компаний, успешно осуществивших перестройку и реструктуризацию своего бизнеса в соответствии с выбранной стратегией, рекомендует бороться с раздробленностью и излишними накладными расходами следующим образом:

- Составить общую схему бизнес-процесса, включая связи с другими видами деятельности в цепочке ценностей.
- Попытаться упростить процесс, по возможности исключая из него определенные участки и анализируя возможность модернизации оставшихся.
- Определить, какие участки процесса могут быть автоматизированы (обычно это простые, повторяемые операции, которые не требуют размышлений и принятия решений); рассмотреть вопрос о внедрении передовых технологий, которые могут обеспечить новые возможности и выигрыш от высокой производительности в будущем.
- Оценить каждый участок процесса (каждый вид деятельности) на предмет его важности в отношении стратегии; стратегически важные участки должны быть оценены с точки зрения возможности стать лучшими в отрасли или в мире.
- Взвесить все "за" и "против" относительно выведения за пределы компаний тех видов деятельности, которые не являются основными и не вносят существенного вклада в организационные возможности и создание главных достоинств.
- Разработать новую структуру для выполнения оставшихся видов деятельности; реорганизовать персонал (отдельных сотрудников и группы) в соответствии с новой организационной структурой.

Реинжиниринг, затем реорганизация.

Перестройка, если она грамотно осуществлена, может дать огромный выигрыш в производительности и организационных возможностях. Подразделение фирмы General Electric, занимающееся обслуживанием заказов, сократило время от момента получения заказа до момента доставки с трех недель до трех дней, объединив шесть своих производственных отделов в один, сократив число операций по инвентаризации и обработке грузов, заменив ручную систему учета потребителей на автоматизированную и сократив число уровней управления с трех до одного. Производительность возросла на 20% за год, и расходы подразделения сократились на 30%.

Нельзя обойти вниманием тот факт, что перестройка в совокупности с передовыми офисными технологиями, наделением

сотрудников полномочиями, использованием самоуправляемых рабочих команд обеспечивает менеджеров компании новыми возможностями в области разработки организационных структур. Организационную иерархическую структуру можно сделать более плоской, сократив число уровней среднего звена управления. Ответственность за исполнение и право принятия решений можно передать на более низкие уровни и за пределы компании тем подразделениям, которые непосредственно контактируют с потребителями. Стратегически важные операции могут быть унифицированы, а время и затраты на их выполнение сокращены, при этом они должны соответствовать изменяющимся требованиям и ожиданиям потребителей. При правильном использовании эти новые подходы к разработке структуры фирмы обеспечивают огромный выигрыш в производительности и в развитии созидательного потенциала фирмы.

В иллюстрации 9.2 приведены результаты исследования тенденций развития организации многонациональных и глобальных компаний.

Иллюстрация 9.2

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПЕРЕСТРОЙКА ФИРМ, ВЫСТУПАЮЩИХ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ И ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКАХ

В процессе исследования 43 крупных американских компаний, производящих потребительские товары, которое было проведено в 1993 году фирмой McKinsey & Co, ведущей фирмой по управленческому консультированию, были выделены мероприятия, изменяющие организационную структуру этих компаний, в значительной или меньшей степени повлиявшие на быстрый рост объема продаж и прибылей на международных и глобальных рынках.

Мероприятия, изменяющие организационную структуру и в значительной степени влияющие на международный успех компании

- Централизация принятия решений на международном уровне во всех областях, кроме разработки новых товаров.
- Наличие широкомасштабных программ развития менеджмента и привлечение на высшие руководящие посты большего числа иностранцев.
- Требование наличия международного опыта работы при выдвижении на высшие руководящие посты.

- Обеспечение менеджеров, работающих на глобальном уровне, техникой для работы с электронной почтой и проведением видеосовещаний.
- Обязательность отчетности менеджеров по продукту зарубежных филиалов перед управляющим, возглавляющим всю деятельность компании в данной стране.
- Использование местных исполнителей для руководства операциями в зарубежных странах (однако этот фактор быстро перестает быть отличительной чертой успешно действующих компаний, так как почти все используют такой подход в своей практике).

Мероприятия, изменяющие организационную структуру и незначительно влияющие на международный успех компании

- Создание глобальных подразделений.
- Формирование международных стратегических бизнес-единиц.
- Создание центров мастерства (где одна компания, опираясь только на свои возможности, несет ответственность на глобальном уровне за ключевые товары или появляющиеся технологии, слишком новые, чтобы можно было оценить все "за" и "против").
- Использование интернациональных команд, включающих в себя специалистов компаний, работающих в разных странах, для решения различных задач и проблем.
- Создание глобальных интегрированных информационных управленческих систем.

Перечень того, что могут и чего не могут дать компании изменения в ее организационной структуре, может быть продолжен. В целом проведенные исследования показали, что организационная структура не является для фирмы настолько важной, насколько важным является наличие товаров с привлекательными ценами и свойствами. Не стоит ожидать хороших результатов только из-за хорошей организации. Более того, некоторые элементы организационной структуры, такие как например "центры мастерства", являются слишком новыми образованиями, чтобы определить, насколько позитивно они влияют на продажи и рост прибыли.

Источник: Joann S. Lublin. Studi Sees U.S. Businesses Stumbling on the Road Globalization. The Wall Street Journal. March 22, 1993. P. B4B.

Ключевые моменты

Работа по реализации стратегии заключается в превращении стратегических планов в действия и в хорошие результаты. Критерием успешности реализации стратегии является полное достижение поставленных в стратегическом плане целей или его перевыполнение. Невыполнение плана означает, что стратегия плохо разработана, либо неверно реализована, либо и то и другое одновременно.

Принимая решения по реализации стратегии, менеджеры должны определить, какие внутренние условия необходимы для

успешной реализации стратегического плана, и создать эти условия в возможно более короткие сроки. Этот процесс включает в себя обеспечение ряда взаимоувязок, установления соответствия:

- между стратегией, с одной стороны, и навыками и опытом, возможностями компании и ее структурой, с другой;
- между стратегией и бюджетными ассигнованиями;
- между стратегией и политикой;
- между стратегией и внутренними поддерживающими системами;
- между стратегией и системой вознаграждения;
- между стратегией и корпоративной культурой.

Чем теснее это соответствие, тем полнее реализуется стратегия и более вероятным становится достижение поставленных целей.

Реализация стратегии — это функция не только высшего руководства, а работа для всей управленческой команды. Все менеджеры выступают как реализаторы стратегии в рамках своих полномочий и ответственности. Каждый из них должен определить, какие действия надо осуществить, какие шаги предпринять в своей сфере деятельности, чтобы достичь намеченных результатов. Для этого необходимо иметь план действий.

К трем основным действиям по построению организационной структуры управления фирмой относятся: 1) назначение на ключевые посты подходящих для этого людей; 2) наблюдение за тем, чтобы имеющиеся главные достоинства, ноу-хау, опыт и навыки, внутренние возможности обеспечивали выполнение всех видов деятельности, составляющих цепочку ценностей, на высоком профессиональном уровне; 3) структурирование рабочих усилий и определение того, как должна выглядеть схема организационного построения компании. Выдвижение способных людей на ключевые посты является одним из наиболее простых шагов по внедрению стратегии, так как находит поддержку у талантливых менеджеров, спокойно относящихся к смене своих функциональных обязанностей и переводу на другое место работы.

Создание стратегически важных главных достоинств — наилучший путь обеспечения превосходства над конкурентами с аналогичными стратегиями. Главные достоинства формируются на основе опыта и навыков, а также видов деятельности, входящих в цепочку ценностей на разных ее этапах. Когда соединяются мастерство и реальная деятельность, это создает уникальные возможности. Для превращения главных достоинств компа-

нии в долгосрочное конкурентное преимущество необходимо сконцентрировать больше усилий и больше таланта по сравнению с соперниками на усилении и углублении этих достоинств. Так как главные достоинства связаны с деятельностью компании в разных областях и требуют разнопланового мастерства, опыта и навыков, то для обеспечения доминирующего преимущества необходимо: 1) управлять развитием творческого потенциала сотрудников, углублением их знаний и ростом мастерства и 2) координировать и объединять усилия различных рабочих групп и отделов на всех этапах цепочки ценностей, относящихся к этим достоинствам.

Центральной задачей приведения структуры в соответствие со стратегией является использование стратегически значимых видов деятельности в качестве основных блоков при создании организационной структуры, а также поиск эффективных путей обеспечения связей на различных уровнях управления и между ними и координация соответствующих усилий различных подразделений и отдельных сотрудников. Другой важной задачей является принятие решения о централизации и определение того, могут ли неосновные виды деятельности выполниться за пределами компании более эффективно, чем самой компанией.

Все организационные структуры имеют свои стратегические достоинства и недостатки; наилучшего способа организационного построения не существует. Функциональные организационные структуры были традиционно популярны среди компаний, занимающихся одним видом деятельности. Такая структура хороша в том случае, когда стратегически важные виды деятельности тесно увязаны с деятельностью по выполнению конкретных функций и требуется минимальная координация действий различных отделов. Однако она имеет и существенные недостатки: функциональная близорукость и гигантизм, конкуренция между отделами, чрезмерная фрагментация процессов, многоуровневая вертикальная иерархия управления.

Организационная структура управления по географическому признаку пользуется популярностью у компаний, работающих на различных географических рынках или на обширных территориях. Структуры, ориентированные на СБГ, подходят для компаний, ориентирующихся на связанную (профильную) диверсификацию. Децентрализованные хозяйственные подразделения — для компаний, ориентирующихся на несвязанную

(непрофильную) диверсификацию. Матричные структуры хороши для компаний, которые нуждаются в раздельном управлении, т. е. в отдельном менеджере для каждого из стратегических объектов, к которым относятся товары, сегменты рынка, функциональные отделы, проекты или венчурные предприятия, технологии, ключевые бизнес-процессы, географические районы, а также в тесной кооперации этих менеджеров при осуществлении координации связанных между собой видов деятельности в цепочке ценностей, при обмене или передаче опыта и совместной реализации некоторых операций.

Когда формальная организационная структура уже выбрана, ее обычно необходимо дополнить группами по выполнению комплексных заданий и системой поощрений, ориентированной на учет результатов совместной деятельности (наделив при этом межфункциональные группы соответствующими полномочиями), а также специальными проектными группами, венчурными группами, независимыми рабочими группами и менеджерами по связям с клиентурой.

Новые стратегические приоритеты, такие как сокращение сроков вывода новых товаров на рынок, производство большого числа модификаций продукта и индивидуализация обслуживания потребителей, произвели революцию в подходах к организационному построению компаний, выдвинув на первый план более компактные горизонтальные структуры, быстрее реагирующие на изменения и открытые для инноваций. Такие схемы приведения структуры в соответствие со стратегией предполагают меньшее число уровней управления, небольшой размах деятельности бизнес-единиц, изменение рабочих процессов для сокращения их раздробленности из-за распределения между разными функциональными отделами, создание проектных и межфункциональных групп, наделение полномочиями по принятию решений менеджеров и рабочих, сотрудничество с основными поставщиками, увеличение объемов передачи за пределы компании неосновных видов деятельности, небольшой штат сотрудников для выполнения поддерживающих функций, использование компьютеров и телекоммуникационных технологий для обеспечения быстрого доступа к информации.

ГЛАВА 10

Выполнение стратегии: бюджеты, политики, наилучшая практика, системы поддержки и вознаграждения

Если вы говорите об изменениях, но ничего не меняете в системе вознаграждения и поощрения, никаких изменений не происходит.

Поль Алаир, исполнительный директор Xerox Corporation

... Успешно действующие компании знают, как делать свою работу лучше.

Мишель Хаммер и Джеймс Чемпи

... Хотя корпорация может и иметь план работы на будущее, для его выполнения необходимы помощь, а также ответственное отношение к этому всех сотрудников.

Рональд В. Аллен, исполнительный директор Delta Airlines

В предыдущих главах мы подчеркивали значение создания организационных возможностей для скоординированного и высококомпетентного выполнения стратегически важных видов деятельности. В этой главе мы рассмотрим пять дополнительных задач по реализации стратегии:

1. Перераспределение ресурсов в соответствии с бюджетной и кадровой политикой новой стратегии.
2. Определение политик, поддерживающих стратегию.
3. Использование совершенных методов и приемов работы для постоянного улучшения результатов.
4. Инсталляция поддерживающих систем, которые позволяют персоналу компании профессионально выполнять свои стратегические роли изо дня в день.
5. Разработка систем и методов мотивации и стимулирования персонала, которые повышают ответственность за хорошее выполнение стратегии.

Увязка бюджетов со стратегией

Выполнение стратегии приводит менеджера к необходимости составления бюджета. Исполнитель стратегии не только должен предвидеть, кто сколько получит, но бюджет должен также быть составлен с целью получения максимума с каждого доллара.

Очевидно, организационные единицы нуждаются в достаточном количестве ресурсов для выполнения их части стратегического плана. Это подразумевает наличие у каждой такой единицы квалифицированного персонала и достаточного объема текущих фондов, позволяющих успешно выполнять работу. Кроме того, организационные единицы должны подготовить детальные, пошаговые программы действия для того, чтобы каждая часть стратегии заняла свое определенное место, установить графики и крайние сроки выполнения и определить, кто и за что является ответственным.

Принцип стратегического менеджмента. Лишение стратегически важных организационных единиц фондов, необходимых для выполнения их части стратегического плана, может подорвать процесс его выполнения.

То, насколько хорошо исполнители стратегии связывают распределение бюджета с потребностями стратегии, может также способствовать или препятствовать процессу ее реализации. При недостаточном финансировании организационные единицы не смогут выполнять свою часть стратегического плана надлежащим образом. Слишком большое финансирование приводит к неоправданной растрате ресурсов компании и снижает финансовую эффективность. Оба результата являются сигналом для исполнителя стратегии, чтобы серьезно включиться в процесс составления бюджета, детальное рассмотрение программы и предложений по бюджетам стратегически важных структурных единиц.

Новые стратегии требуют существенного перераспределения бюджета.

Исполнители должны также быть готовы к передаче ресурсов из одной сферы в другую для поддержки новых стратегических инициатив и приоритетов. Изменения в стратегии почти всегда

приводят к перераспределению бюджета. Структурные единицы, важные в рамках старой стратегии, могут теперь оказаться слишком большого размера и соответственно требовать неразумно большого финансирования. Структуры, гарантирующие в настоящий момент значительную и более важную стратегическую роль, могут нуждаться в большем количестве персонала, нового оборудования, дополнительных средств и в установлении в их сметах текущих затрат на уровне выше среднего. Исполнители стратегии должны действовать смело и решительно при перераспределении ресурсов, снижая долю одних областей, расширяя другие и регулируя поступление достаточного количества фондов в наиболее важные сферы деятельности.

Они должны направить свою энергию на размещение средств в соответствии со сложившейся ситуацией и предпринять необходимые действия по закрытию проектов и направлений, которые больше не удовлетворяют компанию. Необходимое условие состоит в том, что требования финансирования новой стратегии должны определять распределение капитальных ресурсов и размеры текущих бюджетов для каждого структурного подразделения.

Недостаточное финансирование структур, играющих существенную роль в стратегическом успехе, может повредить всему процессу выполнения стратегии.

Квалифицированные исполнители стратегии хорошо знакомы с проблемой перераспределения ресурсов и очень успешно с ней справляются. Например, в корпорации Karris, стратегия которой заключалась в распространении исследовательских идей в те области, которые являются коммерчески жизнеспособными, высшее руководство регулярно перемещало группы инженеров с правительственных проектов в новые коммерческие венчурные подразделения предприятия. Компания Boeing также использует подобный подход к перераспределению идей и способных исполнителей. Приведем мнение одного официального представителя компании Boeing: "Мы можем сделать это (создать большую новую структуру) в течение двух недель. Но мы не могли бы сделать это и через два года в International Harvester". Гибкий подход к реорганизации и перераспределению персонала и фондов является ключом к успешному проведению стратегических изменений.

Тонко и грамотно осуществленная корректировка выполнения существующей стратегии компании редко требует больших перемещений людей и средств из одной сферы деятельности в другую. Требуемые улучшения обычно могут быть достигнуты за счет увеличения бюджета до уровня выше среднего для хозяйственных подразделений, где новые инициативы тщательно изучены, и увеличения до уровня ниже среднего (или даже небольшого сокращения) для тех структур, которые стоят на месте. Главное исключение представляет ситуация, когда основная составляющая корпоративной стратегии должна генерировать разработку новых товаров и создание деловых возможностей в рамках существующего бюджета. В этом случае как предложения, так и бизнес-план строятся на идеях, идущих снизу; решения должны быть приняты относительно того, где изыскать необходимые средства для капитальных расходов, текущих бюджетов и откуда набрать требуемый персонал. Компании, подобные 3M, GE, Boeing, перемещают ресурсы и персонал из одной сферы в другую, учитывая необходимость поддержки многообещающих идей и разработки новых товаров, а также новых видов деятельности. Они улучшают изделия-рекордсмены и поддерживают маленькие группы потенциальных предпринимателей, оказывая им финансовую и техническую поддержку и создавая организационные единицы и программы, чтобы помочь новому предприятию расцвести как можно быстрее.

Создание поддерживающих стратегию политик и процедур

Изменения в стратегии, как правило, приводят к некоторым изменениям в приемах и методах работы и управлении внутренними процессами. Процесс смены старого курса развития на новый должен быть разработан и управляем.

Изменение отработанных процедур и поведения всегда влечет за собой изменение внутреннего распорядка вещей. Совершенно нормально в этом случае возникновение определенного сопротивления развитию и появление некоторой доли сомнений

и вопросов, связанных с тем, как эти изменения могут повлиять на сотрудников, особенно когда все это связано с сокращением рабочих мест. Вопросы также возникают и в отношении того, что необходимо сделать и каким образом, где возможно отклонение от курса при осуществлении независимых действий.

Рассмотренные ниже политики и процедуры позволяют реализовать стратегию несколькими способами:

1. Новые или только что проверенные политики и процедуры обеспечивают необходимые директивы сверху вниз менеджерам подразделений, контролирующему персоналу, всем работникам относительно того, как и каким образом необходимо выполнить в данных условиях определенные действия. Также устанавливается некоторая степень регулирования, стабильности и зависимости от того, как руководство решило выполнить стратегию и управлять бизнесом на основе ежедневных планов.
2. Политика компании и процедуры помогают соединить действия и поведение со стратегией по всей организации, наложить ограничения на независимые действия и направить в одно русло индивидуальные и групповые усилия. Политики и процедуры противодействуют усилиям некоторых людей сопротивляться и отвергать общие подходы. Большинство людей воздерживается от нарушения или игнорирования установленных правил и практики компании без соответствующих причин.
3. Политики и стандартизированные процедуры помогают влиять на то, как отдельные стратегически важные действия должны выполняться в географически разбросанных структурных подразделениях (различные заводы, региональные бюро по продажам, центры обслуживания клиентов или индивидуальные магазинчики, связанные в единую сеть). Устраняя значительные различия в деловой практике и процедурах организационных единиц при выполнении общих функций, необходимо избегать рассылки противоречивых сообщений внутреннему персоналу и клиентам, которые работают с компанией в различных регионах.
4. Поскольку демонтаж старых политик и процедур и установление новых неизбежно влияет на изменение характера работы компании и внутреннего производственного климата,

лица, реализующие стратегию, могут использовать процесс изменения политики в качестве силового рычага для изменения корпоративной культуры таким образом, чтобы она в большей степени соответствовала новой стратегии.

С точки зрения перспектив выполнения стратегии менеджерам компании необходимо быть изобретательными в установлении политики и практики, которые могут обеспечить жизненно важную поддержку эффективному выполнению стратегии. Политика компании McDonald's в отношении работы членов команды по повышению качества обслуживания и образа действий изложена в руководстве, которое гласит: "Гамбургеры не должны возвращаться поварам для разогрева. Если Big Mac не куплен, он должен быть выброшен через 10 минут, а французская картошка — через 7 минут после приготовления. Кассиры должны быть доброжелательны и поддерживать визуальный контакт с клиентом, постоянно улыбаясь".

В Delta Airlines корпоративная политика предполагает проверку всех претендентов на должности обслуживающего персонала для рейсов в отношении их дружелюбности и способности к совместной работе. Caterpillar Tractor проводит политику гарантированной 24-часовой поставки запчастей в любую точку мира. Если заказ не будет выполнен в срок, компания поставляет запасные части бесплатно. Hewlett-Packard требует, чтобы персонал по исследованиям и разработкам обязательно посещал клиентов, чтобы лучше узнать их проблемы, обсуждать сферы применения новых продуктов и вообще держать в курсе исследовательских программ компании своих клиентов. Иллюстрация 10.1 дает представление о некоторых деталях производственной политики и практики компании Nike.

Иллюстрация 10.1

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА И ПРАКТИКА КОМПАНИИ NIKE

Когда компания Nike решилась на проведение стратегии 100%-ного вывода производства спортивной обуви за пределы своих предприятий и организации ее выпуска на независимых предприятиях (все они были выбраны по причине низких издержек производства и размещались в Тайване, Южной Корее, Таиланде, Индонезии и Китае), возникла необходимость разработки ряда мероприятий и принципов руководства рабочими взаимоотноше-

ниями с производственными партнерами, так как символ Nike усиленно культивировался компанией и подразумевал совместную ответственность за качество.

- Персонал компании Nike был направлен на все ключевые производственные предприятия. Представители Nike оставались на производстве в течение нескольких лет, чтобы быть полностью уверенными, что рабочие партнеры освоили процесс производства в деталях. Они работали в полном контакте с руководством компании Nike, увязывая рекомендации отдела исследований и разработок Nike и усилия по разработке новых товаров с возможностями предприятия, формируя ежемесячные заказы на новую продукцию в соответствии с самыми последними прогнозами продаж.
- Nike разрабатывала программы улучшения качества для каждого предприятия с целью поддержать современную и эффективную практику управления качеством.
- Nike пыталась минимизировать разницу между верхней и нижней границами ежемесячных производственных заказов, устанавливая специальные цены на самые модные модели обуви (объем производства, как правило, составлял 20 000—25 000 пар обуви в день); политика заключалась в поддержании ежемесячных колебаний объема заказа в пределах 20%. Эти предприятия имели эксклюзивное право производства моделей Nike и совместно финансировали новые разработки и технологии.
- Предприятия, производившие широкораспространенные и известные модели Nike в больших количествах (обычно 70 000—85 000 пар в день), известные как массовые производители, устанавливали границы производственных заказов самостоятельно. Эти предприятия работали по заказам пяти-восьми покупателей, получая от них возможность гибкого выполнения заказов и стабилизации своего производства.
- Компания Nike четко придерживалась политики оплачивать вовремя счета партнеров по производству, обеспечивая им тем самым предсказуемый поток наличности.

Источник: взято из статьи Джеймса Брайана Квина. New York: Free Press, 1992. P.60—64.

> Хорошо продуманные политики и процедуры способствуют выполнению стратегии, несинхронизированные политики являются барьерами для реализации стратегии.

Таким образом, новым и пересмотренным политикам и процедурам принадлежит определенная роль в процессе выполнения стратегии. Мудро построенные политика и процедуры помогают выполнению стратегии, увязывая действия, поведение, решения и существующую практику в единое целое, что в конечном итоге способствует улучшению выполнения стратегии. Если политика и практика не поддерживают стратегию, они превращаются в барьер, препятствующий осуществлению изменений в отношении к работе и поведении персонала, которые менеджеры, реализующие стратегию, пытаются осуществить. Часто противники определенных элементов стра-

тегии или подходов к ее выполнению скрываются за давно установленными политиками и текущими процедурами и энергично их защищают, пытаясь затормозить или изменить подход к выполнению стратегии. Каждый раз, когда компания меняет свою стратегию, менеджеры должны пересматривать существующие политики и процедуры, целенаправленно изменять или отбрасывать те из них, которые не адаптируются к ситуации, и формулировать новые варианты реализации стратегических инициатив.

Ничто из вышесказанного не предполагает, тем не менее, что компаниям необходимо иметь огромное руководство-пособие по разработке политики. Слишком много политики может так же душить компанию, как и неверная политика, или означать такую же хаотичность, как и при отсутствии политики. Иногда самая лучшая политика для осуществления стратегии — готовность позволить подчиненному использовать любой доступный способ, который он пожелает, если этот способ имеет смысл и работает. Небольшой структурированный хаос может быть полезным делом, когда для стратегии более необходима индивидуальная продуктивность, чем стандартизация и строгое соответствие. Когда Рене МакФерсон стал исполнительным директором в компании Dana Corporation, он выбросил 22,5 дюймов руководств по разработке политики и заменил их одностраничным документом, отражающим философию компании, сфокусированную на людях с большим творческим и производственным потенциалом. Создание сильной поддерживающей связи между стратегией и политикой может означать больше политики, меньше политики или наличие различных политик. Это может быть политика, требующая, чтобы дела делались определенным способом, или политика, предоставляющая служащим свободу выполнять работу тем способом, который, по их мнению, наиболее эффективен в каждом конкретном случае.

Введение наилучшей практики и обязательства дальнейшего усовершенствования стратегии

Для того чтобы достичь эффективных и продуктивных показателей при создании цепочки ценностей, каждому отделу и организации необходимо установить базу с целью следить за

процессом выполнения специальных заданий и операций на уровне отраслевых или мировых стандартов. Высокая ответственность за поиск и принятие лучших методов выполнения работы (наилучшей практики) — неотъемлемая часть эффективной реализации стратегии, особенно если это касается стратегически важных и крупных денежных операций, при которых лучшее качество исполнения или снижение издержек может быть трансформировано в целенаправленный импульс к совершенствованию работы.

Деятельность по выявлению, изучению и осуществлению лучших методов работы послужила началом интенсивного реинжиниринга (реконструирования деловых процессов), разработки программ постоянного совершенствования и общего менеджмента качества (ОМК). Как показали отчеты советов директоров, в 1991 г. 93% компаний по производству товаров и 69% компаний, занятых в сфере услуг, уже обеспечили выполнение некоторых программ по улучшению качества. Другое исследование выявило, что 55% американских и 70% японских руководителей использовали информацию по улучшению качества по меньшей мере раз в месяц как неотъемлемую часть программы для оценки конечных результатов работы. Действительно, в последнее время процессы улучшения качества стали частью производственной стратегии компании, ведущей к бездефектному производству, более высокому качеству продукции, более высокому уровню обслуживания и полному удовлетворению покупательского спроса.

Заинтересованность руководства в программах улучшения качества возникает в различных сферах производственной деятельности компании — при секционной сборке и сборке готовых изделий на предприятиях, в процессе банковских операций, при сортировке, подборке и отправке изделий по каталогам фирмы, или взаимодействии с покупателями в организациях, предоставляющих услуги. Интерес к этим вопросам появляется также у руководителей, которые в курсе новаций в области управления качеством, читали о проблемах ОМК или общаются с представителями других компаний, которым программы управления качеством принесли прибыль. Обычно заинтересованные в конечных результатах руководители стараются решить проблемы, связанные с повышением качества продукции и удовлетворением спроса покупателей.

Определение и использование наилучшей практики — это постоянный поиск, а не конечный результат.

В то время как управление качеством сосредоточено на производстве качественных продуктов и обеспечении высокого уровня обслуживания покупателей, для большего успеха необходимо также расширить организационные усилия служащих во всех сферах: кадровой работе, выписывании счетов, исследованиях и опытных разработках, проектировании, бухгалтерском учете и регистрации, информационных системах, т. е. там, где непосредственный стимул к совершенствованию работы с клиентами отсутствует. Введение наилучшей практики и программ постоянного совершенствования включает в себя преобразование корпоративной культуры и изменение философии бизнеса, нацеливая фирму на полное, качественное и постоянное совершенствование, охватывая все грани организации. Целью общего менеджмента качества является развитие энтузиазма и ответственности за правильное исполнение работы во всех подразделениях организации. Это влечет за собой постоянный поиск путей дальнейшего совершенствования, продвижение маленькими шажками вперед и каждодневно, как говорят японцы, kaizen[1]. ОМК — гонка без финиша.

Общий менеджмент качества (ОМК) позволяет создать на фирме культуру качества, ориентированную на постоянное улучшение исполнения каждодневных задач и действий в цепочке ценностей компании.

Задача управления заключается в стимулировании в людях врожденного, горячего желания использовать на практике их изобретательность и инициативу для прогрессивного улучшения качества исполнения заданий в различных звеньях цепочки ценностей. ОМК предполагает ответственность каждого за результаты работы и участие в постоянном совершенствовании качества. Иллюстрация 10.2 описывает подход компании Motorola к вовлечению служащих в программу по ОМК.

[1] Kaizen (кейзун) — поступательное постоянное движение вперед, совершенствование. Японский термин, используемый в основном при анализе проблем управления качеством. — *Примеч. научн. ред.*

Иллюстрация 10.2

ПОДХОД КОМПАНИИ MOTOROLA К ОБЩЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ КАЧЕСТВА И РАБОТЕ В КОМАНДЕ

Motorola считается одной из лучших компаний в плане соответствия ее деятельности стратегическим целям компании и поощрения методов достижения наивысшего качества продукции, что ведет к продолжительному улучшению позиций фирмы. В 1988 г. эта фирма одна из первых выиграла премию за качество (Malcom Baldrige Quality, Award) и с тех пор предприняла дополнительные усилия в этом направлении. В 1993 г. экономия компании за счет командного подхода к общему менеджменту качества и упрочению своих позиций оценивалась в 2,2 млрд долл. ежегодно.

Основной чертой подхода компании Motorola является организация постоянного соревнования, в ходе которого выявляются успехи различных команд служащих из разных уголков мира в улучшении внутренней организации работы компании, выпуске продукции более высокого качества, экономии средств, удовлетворении требований клиентов, обмене опытом с другими группами компании. В этом соревновании, известном как "командное соревнование по полному удовлетворению требований клиентов", в 1992 г. приняли участие около 4 000 команд, в состав которых входили 40 000 из 107 000 сотрудников компании Motorola.

Предварительный отбор сократил число финалистов 1992 г. до 24 команд, представляющих разные страны. Все они были приглашены в январе 1993 г. в Чикаго, где каждой команде было предложено сделать 12-минутную презентацию перед жюри, в которое входили 15 членов Совета директоров фирмы, в том числе и исполнительный директор. 12 команд получили золотые медали, 12 — серебряные. Список золотых медалистов приведен ниже.

Расходы на проведение подобного соревнования не отразились на доходах компании, так как полученная прибыль просто ошеломляет. Всем заинтересованным компаниям были разосланы видеокассеты с записью хода соревнования. Тем не менее консультанты по ОМК настроены довольно скептически в отношении других компаний, так как считают, что они еще не достигли достаточного уровня культуры работы, чтобы получать прибыль от организации подобных мировых соревнований. Негативная сторона таких тщательно подготовленных состязаний, как считают консультанты, выражается в дополнительных расходах (подготовка, транспортные расходы, презентации, судейство), а также в большом риске моральной неудовлетворенности проигравших.

Команды золотых медалистов	Место расположения	Достижения
B. E. A.P. Goes On	Флорида	Удаленная проверка неисправностей пейджеров с использованием роботов
The Expedition	Малайзия	Разработка и доставка нового чипа для Apple Computer

Operation Paging Storm	Сингапур	Исключение дефектов элементов регулировки
ET/EV=1	Иллинойс	Направленный процесс поиска в автоэлектронике
The Mission	Аризона	Разработка системы контроля качества для проекта, создание иридиумных спутников
Class Art	Иллинойс	Сокращение сроков программ подготовки с 5 до 2 лет с улучшением результатов
Dyna-Attackers	Дублин	Сокращение сроков производства и процента брака для нового компонента батареи
Orient Express	Малайзия	Сокращение времени выполнения заказов на инструменты с 23 дней до 4 дней
The Dandles	Япония	Повышение эффективности процесса термической обработки изделий
Cool Blue Racers	Аризона	Сокращение в 2 раза времени на разработку товара с целью выиграть контракт фирмы IBM
IO Plastics Misload	Манила	Устранение просачивания канифоли при сборке модулятора

Источник: Барнеби Д. Федер. Motorola. Качество — командный спорт. New York Times, January 21, 1993.

Наилучшие методы выполнения работы, реинжиниринг, постоянные усилия по совершенствованию, такие как общий менеджмент качества, — все это имеет своей целью повышение эффективности и снижение издержек производства, производство более качественной продукции и всеобъемлющее удовлетворение запросов клиентов. Основная разница между реинжинирингом и общим менеджментом качества заключается в том, что реинжиниринг предусматривает получение суммарной прибыли от 30 до 50% и выше, в то время как ОМК делают акцент на дополнительный прогресс, стремясь к небольшой, но постоянной прибыли, получаемой снова и снова изо дня в день. Два подхода к улучшенному выполнению операций в цепочке ценностей не являются взаимоисключающими; есть смысл использовать их вместе. Реинжиниринг может быть использован сначала для разработки хороших базовых решений, что приведет к совершенствованию выполнения всего хозяйственного процесса. Затем можно запус-

тить в ход программы по ОМК для устранения ошибок, улучшения процесса и постепенного совершенствования одновременно продуктивности и эффективности. Такой двойной подход к осуществлению изменений в организации труда подобен бегу на длинные дистанции, когда первые четыре круга бежишь так быстро, как только можешь, затем постепенно сбавляешь скорость и увеличиваешь ее на оставшихся этапах гонки.

> Реинжиниринг преследует единовременное масштабное улучшение ситуации. Общий менеджмент качества позволяет постоянно шаг за шагом улучшать ситуацию.

Отчеты показывают, что некоторые компании получают прибыль от реинжиниринга и программ по ОМК, а некоторые нет. Обычно с наибольшей прибылью оказываются компании, которые рассматривают такие программы не как конечную цель саму по себе, а как инструмент для более эффективного осуществления и исполнения стратегии компании. Самые скромные результаты от использования наилучшей практики, ОМК и реинжиниринга получают в том случае, когда руководители компаний хватаются за открывающиеся возможности, считая их панацеей от всех бед, новыми идеями, которые могли бы улучшить положение дел. В большинстве случаев это приводит лишь к стратегически неоправданным попыткам просто улучшить управление. Это важный урок.

Наилучшая практика, общий менеджмент качества, реинжиниринг — все это необходимо рассматривать и использовать как часть широкомасштабных усилий по профессиональной реализации стратегии. Только стратегия может указать, какие действия необходимо предпринимать и какие задачи имеют наибольшее значение сегодня. Руководителям, у которых нет стратегической базы, не хватит одной лишь интуиции, чтобы определить, что действительно важно для деятельности хозяйственных подразделений и достижения ими конкурентного успеха.

Чтобы извлечь максимум преимуществ из применения современной практики работы, управления качеством, реинжиниринга и связанных с ними инструментов для усиления организационных возможностей при исполнении стратегии, руководители должны с самого начала зафиксировать по пунктам основные пути успешного выполнения стратегии — бездефектное

производство, своевременная доставка, низкие общие издержки, предвидение ожиданий покупателей, ускоренный цикл производства, разработка новой продукции или другие специфические меры. Определение уровня работы как "лучшие в отрасли" или "лучшие в мире" в большинстве или во всех звеньях цепочки ценностей обеспечивает реальную основу для установления вех для внутреннего планирования и долгосрочных целей.

Затем следует управленческая задача создания общей культуры качества и установления необходимых обязательств по достижению целей и показателей работы, которых требует стратегия.

Основные действия руководителей могут быть следующими:

- Видимые, определенные и твердые обязательства достижения общего качества и его постоянного совершенствования, включая качественное видение и специфические, измеримые качественные цели.
- Легкое подталкивание людей к поддержанию общего качества путем ведения таких организационных программ, как:
  тщательный отбор всех кандидатов на работу и выбор тех, чье отношение к работе и способности подходят для основанной на постоянном улучшении качества стратегии,
  тренировка служащих по вопросам качества,
  использование команд и их образование для укрепления и развития индивидуальных способностей (расширение культуры общего качества происходит, когда команды работают с большим самоуправлением, выполняют многофункциональные, пересекающиеся между собой операции),
  систематическое и регулярное признание и поощрение индивидуальных и командных усилий,
  усиление работы по предупреждению ошибок (контроль за выполнением работы в первый раз), а не на инспекции (изучение путей исправления ошибок).

> Когда наилучшая практика, общий менеджмент качества, реинжиниринг не являются частью широкомасштабных усилий, направленных на улучшение выполнения стратегии и конечных результатов, они превращаются в стратегически неоправданные усилия по улучшению управления.

- Наделение служащих такими полномочиями, чтобы ответственность за выполнение основных услуг или совершенствование товаров находились в руках исполнителей, а не контролеров.

- Обеспечение исполнителей оперативной электронной информацией для достижения более эффективных решений, обратной связи и постоянного улучшения выполнения действий в цепочке ценностей.
- Проповедование того, что исполнение заданий может и должно быть совершенным, так как конкуренты не почивают на лаврах прошлого успеха, а покупатели всегда ищут чего-то лучшего.

Если эти меры приемлемы для вашей стратегии и если все члены организации (высшие руководители, менеджеры среднего звена, профессиональный штат и рабочие на конвейере) поддержат программу постоянного совершенствования, то рабочий настрой будет способствовать профессиональному исполнению стратегии и достижению хорошо обоснованных результатов.

Инсталляция поддерживающих (обеспечивающих) систем

Стратегия компании не может быть выполнена или осуществлена на высоком уровне без определенного количества поддерживающих (обеспечивающих) деловые операции систем. American, United, Delta и другие ведущие авиакомпании не смогут обслуживать пассажиров на высшем уровне без компьютеризированной предварительной системы заказа билетов, системы погрузки и обработки багажа и серьезной программы обеспечения авиаперевозок. У компании Federal Express существует компьютеризированная система контроля воздушных маршрутов и перемещения грузов, которая может постоянно сообщать о местонахождении любого груза во время процесса транзитной доставки; там имеются системы обмена информацией, которые позволяют следить за 21 000 багажных мест в масштабе всей страны, контролировать в среднем до 720 000 остановок ежедневно для того, чтобы пассажиры могли забрать багаж. Также имеются системы контроля за полетами, позволяющие следить одновременно за 200 лайнерами FedEx, сообщая им главным образом климатические и другие условия, влияющие на безопасность полета.

Все эти операции составляют сущность стратегии компании Federal Express, ориентированной на обеспечение обработки багажа на уровне завтрашнего дня.

У компании Otis Elevator имеется сложная поддерживающая система, названная OtisLine, для координации материально-технического обеспечения и обеспечения ремонта лифтов в масштабах всей страны. Подготовленные операторы принимают все тревожные звонки, выводят принимаемую информацию на экран компьютера и немедленно отправляют специалистов на место аварии. По занесенным в компьютер звонкам можно определить характер проблемы и обменяться информацией с производственниками — все это позволяет быстро и своевременно исправить положение и устранить дефекты. Кроме того, большая часть информации, необходимая для ремонта, поступает непосредственно из неисправного лифта. Причина повреждения через установленные внутри лифта мониторы мини-компьютеров фиксируется, что позволяет сократить до минимума время, необходимое для ремонта.

Компания Procter & Gamble ежегодно шифрует более 900 000 телефонных звонков (бесплатных для абонентов), полученных по 800 номерам с целью раннего выявления тревожных симптомов, связанных с продукцией компании, и постоянного контроля за изменением вкуса покупателей.

Domino's Pizza имеет компьютерные системы в каждой из своих точек сбыта, которые облегчают выполнение заказов, инвентаризацию, учет персонала, анализ движения наличных денег, выполнение контрольных функций таким образом, чтобы дать возможность менеджерам тратить больше времени на общее руководство, обслуживание покупателей и операции по развитию бизнеса. Большинство телефонных, энергетических, коммунальных и телерадиовещательных компаний имеет системы постоянного мониторинга и контроля, чтобы в случае необходимости за секунды успеть разрешить все возникающие проблемы и увеличить надежность и эффективность работы своих служб.

В компании Mrs. Fields' Cookies такие системы могут вести контроль продаж с интервалом в 15 минут и предлагать новые разновидности и наборы продукции, могут предложить тактику стимулирования продаж или меры, необходимые для большей заинтересованности покупателей (иллюстрация 10.3).

Хорошо обоснованные и умело воплощенные в жизнь обеспечивающие системы не только улучшают механизм реализации стратегии, но и могут усилить организационные возможности компании, способствуя достижения ею конкурентного превосходства над соперниками. Например, компании со стратегией дифференциации, основанной на достижении первоклассного качества, нуждаются в системах подготовки персонала по вопросам управления качеством на каждом этапе производства, чтобы быть полностью уверенными, что все отправленные товары соответствуют стандартам качества. Компаниям, стремящимся к снижению издержек производства на свои товары, необходима система, дающая возможность использовать все пути сокращения издержек. Быстрорастущим компаниям необходима такая система найма рабочей силы, которая привлекала бы квалифицированных специалистов в большом количестве.

Принцип стратегического менеджмента. Современные, искусно спроектированные обеспечивающие системы могут быть основой для конкурентного преимущества, если они дают фирме возможности, которых нет у соперников.

В бизнесе, связанном с независимой аудиторской деятельностью и управленческим консультированием, большое количество профессиональных работников нуждается в знании всех технических ноу-хау. Следовательно, этим компаниям необходимо иметь системы постоянной подготовки и переподготовки служащих и обеспечить им возможность получения современной научной информации.

Иллюстрация 10.3

ПРАКТИКА РАБОТЫ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ СИСТЕМЫ В КОМПАНИИ MRS. FIELDS' COOKIES, INC.

Mrs. Fields' Cookies — одна из широко известных компаний, производителей продуктов питания в США, имеющая более 500 сбытовых точек в местах массового отдыха, аэропортах и других местах, часто посещаемых людьми. Компания также имеет более 250 магазинов по продаже печенья и других кондитерских изделий. 37-летняя Дебби Филдс — исполнительный директор и основатель компании. Ее деловая концепция состоит в следующем: "Предлагать абсолютно свежую, теплую выпечку такого качества, как если бы вы зашли ко мне домой и застали меня достающей очередную порцию пирогов из духовки". Выпечка, не проданная в

течение двух часов, снимается с прилавка и передается благотворительным организациям. Основная форма рекламы продукции компании проста — служащие ходят по магазинам и предлагают пробовать изделия. На работу в компанию принимаются люди с мягким, дружелюбным характером, получающие удовольствие от общения с клиентами.

Для выполнения своей стратегии компания разработала несколько новых приемов работы и специальную компьютерную обеспечивающую систему. Один из таких приемов состоит в том, что каждый магазин имеет почасовой график объема продаж. Другой подход состоит в том, что мадам Филдс сама посещает свои магазины, представляясь обычным покупателем для того, чтобы оценить умение продавать и энтузиазм коллектива магазина, качество изделий, которые они выпекают, и посмотреть на реакцию клиентов.

Рэнди, муж мадам Филдс, разрабатывает математическое обеспечение, позволяющее поддерживать постоянную связь между точками реализации продукции и головным офисом. Через компьютерную сеть каждый менеджер получает ежедневное задание по продажам (расписанное по часам), базирующееся на анализе текущего состояния дел магазина и на таких специфических факторах, как специальные средства продвижения товаров, учет активности посещения зон отдыха, дня недели (выходные или рабочие дни), праздничных дней (покупка тортов) и даже такого фактора, как прогноз погоды.

Вместе с почасовым объемом продаж планируется количество выпекаемых изделий и график выпечки. В течение дня с нарастающим итогом менеджер магазина фиксирует часовые продажи и количество клиентов. Если количество покупателей растет, а продажи не увеличиваются, компьютерная программа рекомендует проведение более настойчивого продвижения изделий или более активные продажи. Если в конце дня становится очевидным, что магазин не обеспечил выполнение графика, компьютер автоматически пересматривает дневной план продаж, сокращает почасовые квоты и инструктирует персонал, на сколько сократить выпечку. Загрузка персонала планируется менеджером магазина, прогнозы продаж составляются на две недели вперед. Все претенденты на работу должны ответить на компьютеризированный набор вопросов, что является обязательной частью процесса интервьюирования при наборе новых людей.

Кроме этого, математическое обеспечение позволяет осуществлять руководству компании оперативный доступ к учетным карточкам персонала, планировать техническое обслуживание и ремонт используемого оборудования. Если у менеджера магазина возникают специфические проблемы, он может войти в систему и получить квалифицированную консультацию ответственного лица. Сообщения могут быть непосредственно посланы по системе компьютерной связи Дебби Филдс, и даже если она находится в инспекционной поездке, ответы на все вопросы могут быть получены в течение 48 часов.

Компьютеризированная информационно-обеспечивающая система предназначена для: 1) предоставления менеджерам магазинов возможности больше внимания уделять работе с персоналом и достигать объема продаж, планируемого администрацией; 2) обеспечения руководства компании мгновенной информацией о работе магазинов и возможности дистанционного контроля за их деятельностью. Дебби Филдс рассматривает данную систему как инструмент для более простой передачи ее заинтересованности, энтузиазма и влияния на большее количество торговых точек, что она не смогла бы сделать без такой компьютерной системы.

Источник: Debbi Fields. Sky Magazine, July 1988. P.42—50.

Формализация стратегической информации

Точная информация — необходимый инструмент для работы. Каждой организации необходима система сбора и обработки стратегически важной информации для своевременного принятия необходимых мер. Телефонные компании имеют разветвленные информационные системы для контроля качества сигнала, времени соединения, прерывания, неправильных соединений, ошибок набора и других требуемых параметров. Для обеспечения качественных услуг по перевозке пассажиров авиакомпании создают информационные системы, контролирующие задержку в вылете самолетов, своевременное прибытие и отправление, время обработки багажа, претензии по сохранности багажа, запасы пищи и напитков на борту, продажу билетов и устранение возможных неполадок. Многие компании готовят персонал для работы с клиентами, который имеет компьютеризированный доступ к информационным базам клиентов, что позволяет работникам эффективно реагировать на запросы клиентов и персонифицировать предлагаемые услуги.

> Точная и своевременная информация позволяет работникам контролировать свои действия и принимать своевременные корректирующие ситуацию решения.

Для тщательного контроля за процессом выполнения стратегии менеджерам компании необходимо быстро реагировать на все действия по ее реализации, принимать соответствующие решения, если не достигнуты желаемые результаты или произошло отклонение от намеченного курса. Такой контроль позволяет менеджерам выявлять проблемы на стадии их возникновения и принимать необходимые меры либо по уточнению стратегии, либо по ее реализации и дает уверенность в том, что дела продвигаются вперед, как и было запланировано. Ранний опыт иногда бывает трудно оценить, но он дает первую реальную информацию о состоянии дел и должен быть тщательно проанализирован, поскольку является основой для корректирующих действий.

Информационные системы должны охватывать четыре основные области: 1) информацию о покупателях; 2) информацию о производстве; 3) информацию о персонале; 4) информацию о финансовых результатах деятельности. Все ключевые стратегиче-

ские показатели деятельности должны измеряться так же часто, как и показатели, характеризующие производственный процесс. Многие компании розничной торговли готовят ежедневные отчеты о продажах для каждого магазина и ведут поминутный учет запасов и фиксацию продаж по каждому изделию. Заводы-изготовители, как правило, составляют ежедневные отчеты о выпуске продукции и производительности труда на каждом рабочем месте. Ежемесячные отчеты о прибылях и убытках общепринятыв работе компаний, как и подведение ежемесячных статистических итогов.

При составлении отчетов, позволяющих контролировать стратегический прогресс, следует выполнять пять общепринятых правил:

1. Информация и система отчетности должны содержать не больше данных и сообщений, чем необходимо для представления надежной картины происходящего. Собранные данные должны выделить стратегически значащие переменные и факторы, потенциально значимые для развития фирмы. Не следует добавлять интересную, но в целом малополезную информацию к данным, необходимым для менеджеров.
2. Отчеты и статистический сбор данных должны быть своевременными, чтобы вовремя предпринять корректирующие действия, и настолько частыми, насколько это необходимо, чтобы не перегружать менеджеров излишними сведениями.
3. Поток информации и статистики должен быть простым для восприятия. Сложные доклады путают и отвлекают внимание, которое должно быть уделено производству, процедурам и интерпретации руководящих указаний, т. е. информация должна способствовать, а не мешать эффективной работе менеджера.
4. Информация и системы отчетности не должны вызывать удивление у менеджеров, т. е. они (информационные системы) ориентированы на своевременное (раннее) предупреждение нежелательных событий, а не просто на статистический учет производства, хотя и последний тоже необходим. Насколько информация должна быть персонифицированной (информация только для вас), спорный

вопрос. Однако информация должна быть необходимой и достаточной для принятия своевременных управленческих решений.

5. Статистические отчеты должны облегчить выделение необычных отклонений от плана, направляя таким образом внимание менеджеров на существенные отклонения от поставленных задач развития компании.

Статистическая информация дает исполнителям стратегии возможность оценить цифры; отчеты обеспечивают создание условий для новых разработок и действий, а личные контакты добавляют уверенности в создании благоприятной деловой атмосферы. Все это является хорошим барометром, оценивающим результаты работы, и служит индикатором для любых отклонений от намеченного плана. Менеджеры должны идентифицировать проблему и уловить отклонение от плана до того, как начнут предпринимать действия по улучшению выполнения или конкретизации стратегии.

Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию

Важным моментом для хозяйственных подразделений и предпринимателей является выполнение стратегии и достижение намеченных показателей деятельности. Менеджеры компаний, как правило, пытаются подчеркнуть ответственность всех и каждого за выполнение стратегического плана, мотивируя персонал к работе и поощряя хорошие достигнутые результаты.

Разнообразие подходов к мотивации и поощрению работников достаточно велико. Это может быть предоставление возможности персоналу почувствовать себя частью чего-то значительного или получать большую личную удовлетворенность от результатов работы. Призывая работников творчески подходить к выполнению своих обязанностей, не останавливаться на достигнутом, улучшать итоги деятельности, необходимо использовать весь арсенал побудительных мотивов к труду. Предоставление дополнительных наград или призов, всеобщее признание, кон-

структивная критика, большая (или меньшая) ответственность, увеличение (или сокращение) контроля за работой и предоставление права самостоятельных решений, предложение лучших условий труда или назначение в более привлекательные регионы, большая безопасность работы, дополнительные выплаты за работу всего коллектива и обещания ощутимого материального поощрения (увеличение заработной платы, премии, участие в прибылях компании и другие виды стимулирования) — все это далеко не полный перечень механизмов мотивации персонала. Но политика и техника мотивации и поощрения должна использоваться творчески и быть тесно увязана с факторами и целями, необходимыми для успешного выполнения стратегии.

> Одним из самых значимых моментов при выполнении стратегии является разработка техники мотивации, которая вырабатывает у персонала всеобъемлющее чувство ответственности и успеха в выполнении работы.

Искусство мотивации

Хорошими менеджерами, выполняющими стратегию, являются те, кто способен призвать и обеспечить выполнение служащими своих обязанностей наилучшим образом. Они разрешают работникам включаться в стратегии и понимать меру ответственности за выполняемую работу. Работники участвуют в разработке решений, связанных с поисками путей наилучшего выполнения работы, и они пытаются сделать работу интересной и приносящей внутреннее удовлетворение. Фредерик Херзберг сказал: "Если вы хотите, чтобы люди были мотивированы к хорошей работе, дайте им такую работу". В этом случае они будут объединять индивидуальные усилия в командные или групповые, искать другие возможности, обеспечивающие проведение новых идей и создание благоприятного климата. Они будут заниматься разработкой обеспечивающих выполнение стратегии видов мотиваций и их эффективным применением. Рассмотрим некоторые примеры.

- В компании Mars Inc. (хорошо известной своими шоколадными батончиками) каждый работник, включая президента,

получает еженедельный бонус в размере 10% заработной платы, если в течение этой недели он приходит на работу вовремя. Такое поощрение имеет целью сведение к минимуму количества опозданий и прогулов, что стимулирует рост производительности труда за счет производства большего количества шоколадных батончиков в единицу рабочего времени.

- В ряде японских фирм служащие регулярно собираются, чтобы послушать вдохновляющие речи, спеть корпоративные песни и гимн. В США компания Tapperware проводит еженедельные вечера чествования для поощрения продавцов различных товарных линий. Amway and Mary Kay Cosmetics проводят аналогичные встречи, поощряя своих торговых агентов.
- Менеджеры местной компании в Сан-Диего каждое утро на своих 6 предприятиях собирают 2 000 сотрудников, чтобы сообщить им о состоянии дел в компании. Далее следует небольшая зарядка. Руководители компании полагают, что "повторение каждый день одной и той же процедуры укрепляет единство компании. К тому же это весело и поднимает настроение". Менеджеры сменяют друг друга во время выступлений. Большинство речей носит очень личный и эмоциональный характер, поскольку они не пишутся и не одобряются заранее.
- Руководители компании Texas Instruments and Dana Corp. настаивают на том, чтобы группы (команды) и подразделения устанавливали свои собственные задачи и проводили тщательный анализ их выполнения.
- В компании Procter & Gamble от менеджеров различных товарных марок (бренд-менеджер) требуют жесткой конкуренции друг с другом. Официальная политика фирмы заключается в "свободном, ничем не ограниченном развитии каждой товарной марки в отдельности". Подобная система целенаправленной внутренней конкуренции воспитывает людей, которые любят соревноваться и совершенствоваться. Те из них, кто побеждает, приобретают славу героев. Об их храброй и тяжелой борьбе в трудных условиях за завоевание доли на рынке для своей марки рассказывают истории.

В рассмотренных примерах ставка делается на позитивные факторы, влияющие на человека, в других же происходит сме-

шение позитивного и негативного воздействия. Посмотрим, как Гарольд Дженинэн, бывший президент и исполнительный директор компании ITT, по мнению некоторых, сочетал в своих методах управления деньги, давление и страх:

> "Дженинэн поощряет своих управляющих в достаточной степени, чтобы они оставались лояльны к его системе. Зарплата на всех уровнях организации в ITT выше, чем в среднем по отрасли (Дженинэн считает, что выше на 10%). Таким образом, лишь немногие могут оставить свое место, ничего при этом не потеряв. Как говорит один из служащих: "Мы все получаем чуть больше, чем того стоим". На вершине служебной лестницы, где требования максимальны, зарплата и другие средства позволяют удовлетворять все запросы. Как говорят некоторые: "Он покупает их за лимузины".
>
> Привязав своих людей золотыми цепями, Дженинэн может применять давление, которое заставит работать машину. Один из его служащих объясняет, что "ключом к системе является план прибыли. Как только он разработан и утвержден, управляющий становится персонально ответственным перед Дженинэном за его исполнение. Подобным образом он оказывает давление, от которого зависит успех". Пронизывая всю компанию, это давление может отражаться на амбициях человека, возможно, на его расположении духа, но почти всегда оно связано с определенным чувством страха: а что произойдет, если поставленная задача не будет выполнена?"[1]

Если руководитель использует поощрения и наказания, связанные с сильным психологическим давлением, порождающим чувство беспокойства и опасности, результат может оказаться прямо противоположным. Для обеспечения здоровой рабочей обстановки необходимо, чтобы положительное давление перевешивало отрицательное. В то же время неразумно полностью исключать воздействие, порождающее у сотрудников чувство беспокойства. Нет таких доказательств, которые бы свидетельствовали о том, что отсутствие давления в рабочей обстановке ведет к лучшему исполнению стратегии. Хорошо функционирующая организация должна иметь в своем штате амбициозных сотрудников, которые получают удовольствие от возможности преуспеть, любят принимать вызов, добиваться лучших результатов в среде, ориентированной на совершенствование, и полага-

---

[1] Sampson Anthony. The Sovereign State of ITT. New York: Stein and Day, 1973. P. 132.

Позитивное воздействие на служащего действует эффективнее, чем негативное.

ют, что определенная конкуренция и давление полезны для удовлетворения их потребностей в признании. Необходимы разумные стимулы и возможности служебного роста, в противном случае лишь часть сотрудников будет радеть о выполнении стратегического плана компании.

Вознаграждения и поощрения

Традиционная точка зрения утверждает, что при осуществлении стратегии фирмы управляющие должны использовать в большей мере позитивное воздействие, чем негативное, поскольку при поддержании и поощрении атмосферы сотрудничества позитивными методами служащие имеют тенденцию реагировать с большим энтузиазмом и самоотдачей. Тем не менее, вопрос о том, как и какие поощрения следует использовать, зависит от сложности реализации стратегического плана. Мало объяснить каждому служащему, насколько важно достижение поставленных целей и выполнение плана для будущего фирмы. Разговоры, какими бы вдохновляющими они ни были, никогда не способствуют долговременной отдаче работников. Чтобы заручиться длительной и энергичной приверженностью сотрудников, управляющие почти всегда должны обладать большой изобретательностью для разработки и использования системы поощрений. Чем лучше управляющий понимает, что больше всего мотивирует служащего, чем больше он опирается на систему поощрений как на инструмент стратегического плана, тем сильнее будет заинтересованность работника в результатах своей деятельности.

Связь занимаемой должности с достижением целей. Первым шагом в создании системы материального поощрения, поддерживающей стратегию, является увязка занимаемой должности с достигнутыми результатами, а не с обязанностями и функциями, вытекающими из должностной инструкции. Акцентирование внимания работника на том, что нужно достигнуть, а не на том, как нужно работать, увеличивает шансы в достижении согласованных целей. Нельзя подчеркивать обязанности и сферы дея-

тельности работника в рамках занимаемой им должности в надежде, что следствием этого станет достижение желаемого результата. Сложная работа, загруженность и терпеливое ожидание возможности применить свои качества не гарантируют нужный результат. Каждый студент знает, что, если преподаватель обучает, это еще не значит, что студенты учатся. Обучение и изучение — это две совершенно разные вещи: первое означает процесс, второе — его результат.

> При определении задач работнику важнее указать на желаемый результат, а не на его обязанности и сферу приложения усилий.

Заострение внимания на том, что нужно выполнить, т. е. направление действий работника, группы, отдельной структуры и всей компании задает в рабочей среде четкую ориентированность на достижение цели. Без намеченных целей, отдельные сотрудники и рабочие группы могут быть настолько поглощены выполнением своих непосредственных должностных обязанностей, что рискуют упустить из виду поставленные перед фирмой задачи. Постоянно сосредоточивая внимание на достижении намеченных целей, менеджеры предпринимают активные шаги для создания условий, а не пассивно ожидают их наступления (именно это называется целевым менеджментом).

Слияние воедино выполнения рабочих функций и исполнения стратегического плана приводит к достижению зафиксированных в этом плане стратегических и финансовых целей. Если детали стратегического плана тщательно разработаны и доводятся до сведения всех работников — от корпоративного уровня вниз по цепочке до уровня отдела, идеей достижения поставленных целей проникается вся компания в целом, каждая функциональная ячейка, каждый департамент и отдел. Это является основной задачей менеджера и служит основой для принятия решений о том, какие рабочие места использовать, какие качества необходимы для занимаемой должности, какое время и какие ресурсы должны быть затрачены на выполнение стратегического плана.

Обычно для оценки выполнения намеченных целей необходимо использовать целый ряд показателей на каждом организационном уровне. Очень редко можно довольствоваться лишь одной характеристикой. На уровне корпорации и хозяйственных подразделений характерными показателями являются те, что связаны с

понятием рентабельности (валовая прибыль, прибыль на вложенный капитал, рентабельность активов и продаж, операционная прибыль и т.д.), объем продаж и темпы роста, доля рынка, качество продукции, степень удовлетворения запросов покупателей, показатели, определяющие рыночную позицию компании и ее конкурентоспособность, а также то, что определяет будущее развитие компании. На производственном уровне исполнение стратегии прослеживается в изменении валовых издержек данной производственной единицы, росте производительности труда, уровне производства и отгрузки товара, контроле за качеством, количестве и продолжительности пауз в рабочее время, связанных с недовольством служащих или поломкой оборудования, и во многом другом. В области маркетинга важными являются показатели издержек обращения, увеличения продаж в количественном и стоимостном выражении, доли каждой группы потребителей в объеме продаж, роста доли фирмы на рынке, успешности внедрения новых товаров, количества и частоты жалоб потребителей, величины портфеля заказов и эффективности рекламной деятельности. В то время как большинство показателей являются количественными, существует ряд субъективных качественных оценок исполнения стратегии. К ним относятся трудовые отношения, моральный дух работников, удовлетворенность потребителя, влияние рекламы и позиция фирмы на рынке по качеству товара и обслуживания, а также технологические возможности компании в сравнении с конкурентами.

Осуществление вознаграждений. Основным фактором, который фиксирует внимание работника на достижении стратегических целей фирмы, является материальная заинтересованность, т. е. поощрение преуспевших и отсутствие такового для тех, кто не выполнил поставленных задач. Для менеджера основным показателем хорошо выполненной работы является достижение разработанных в плане целей. Любой другой способ размывает оценку исполнения стратегического плана и приводит к разбросу энергии и времени по малозначительным направлениям (если данное направление действительно так важно, почему оно не отражено в стратегическом плане?). Давление на персонал для достижения целей никогда не должно ослабевать. Здесь превалирует принцип “извинения не принимаются”.

Но давление должно сочетаться с достаточным вознаграждением. Без подобных выплат система выходит из строя и менед-

жер должен проводить стратегию в неэффективно работающей среде со строгими инструкциями и многочисленными призывами к снисхождению. Некоторые из наиболее удачливых компаний, такие как Wal-Mart, Nucor Steel, Lincoln Electric, Electronic Data Systems, Remington Products и Mary Kay Cosmetics, обязаны своим успехом системе поощрений и вознаграждений, которая заставляет людей делать все необходимое для достижения поставленных целей и выполнения разработанной стратегии, способствующей завоеванию компанией лидирующих позиций в своей отрасли.

Принцип стратегического менеджмента. Главным показателем работы служащего и подразделения является достижение ими поставленных целей.

Фирма Nucor Steel была и остается лидером в производстве стали с минимальными издержками. Высокая составляющая затрат на персонал в общих издержках фирмы заставила менеджеров добиваться снижения трудовых расходов в расчете на 1 тонну продукции в сравнении со своими конкурентами. Для этого на производстве была введена система поощрений, которая предоставляла каждому работнику бонус (приблизительно равный ставке зарплаты) за достижение или превышение производственной единицей установленных еженедельных норм выработки. Шкала регулярной зарплаты была установлена на уровне, сравнимом с уровнем других производителей, действующих в районах, где фирма имела свои заводы. Бонусы выплачивались каждые две недели по результатам реального уровня производства прошлого периода, сравненным с плановыми показателями. Результаты были впечатляющими. Производительность труда на фирме (валовый выпуск товара в расчете на 1 работника) выросла более чем на 50% по сравнению со средним уровнем всех производственных единиц основных производителей данной отрасли. Nucor получил преимущество по затратам на персонал от 50 до 75% на каждую тонну в сравнении с такими гигантами сталелитейной промышленности, как US Steel и Bethlehem Steel (основные преимущества которых формировались за счет меньших издержек по оплате труда), а рабочие Nucor стали самыми высокооплачиваемыми в черной металлургии.

В компании Remington Products только 65% получаемых работниками денег являются ставкой зарплаты, остальные 35% — это различного рода вознаграждения. Компания исследует всю

производимую продукцию и учитывает возвращенный товар, уменьшая суммы премиальных ответственного за эту продукцию работника. Высший управленческий аппарат получает больше вознаграждений, чем номинальная ставка их зарплаты. Как результат, за первые 4 года действия программы поощрений производительность труда в компании выросла на 17%.

Эти и другие примеры демонстрируют некоторые важные моменты для разработки системы поощрений и вознаграждений:

1. Выплаты за выполнение плана должны составлять значительную часть общих выплат работнику — вознаграждения в размере 20 и более процентов общих выплат считаются достаточно большими для возникновения у работника личной заинтересованности.
2. Система поощрений должна распространяться на всех управляющих и работников, а не ограничиваться высшим управленческим аппаратом (зачем все работники и менеджеры будут работать на износ, если плодами этой работы будут пользоваться лишь несколько высших сотрудников фирмы).
3. Система поощрений должна быть строго структурирована и тщательно проанализирована — если выработанные нормы вознаграждения окажутся завышенными или же если вклад каждого сотрудника будет плохо определен, то неудовольствие и неудовлетворенность системой могут перекрыть все возможные выгоды от ее использования.
4. Вознаграждение должно быть связано с достижением только тех целей, которые определены в стратегическом плане. Если оценки основываются на факторах, не указанных в стратегическом плане, это означает, что либо стратегический план не полон (из-за того, что важные цели в него не попали), либо цели менеджеров расходятся с целями, разработанными в стратегическом плане.
5. Оценка достижения работником поставленных целей должна проводиться на основе конкретных результатов его деятельности — роль поощрений заключается в создании индивидуальной заинтересованности работника и подчинении его действий идее повышения прибыли. Эта роль ослабевает, если критерии оценки достижений отдельного работника лежат вне сферы его деятельности.

Помимо перечисленных выше моментов, достаточно сложно рекомендовать для использования другие системы вознаграждения

и поощрения. Следует только сказать, что выплаты должны быть непосредственно увязаны с оценкой исполнения стратегического плана, показывающей, что стратегия работает и ее осуществление идет по намеченному руслу. Если цель стратегического плана заключается в том, чтобы стать производителем продукции с минимальными издержками, система вознаграждений должна поощрять деятельность, ведущую к снижению издержек. Если план ориентирован на повышение качества товара и обслуживания, система вознаграждений должна поощрять выпуск продукции с нулевым браком, снижение количества обращений по поводу ремонта товара и жалоб потребителей, уменьшение периода времени, проходящего с момента заказа до момента поставки товара. Если идея роста компании связана с необходимостью внедрения новых продуктов, сумма премиальных должна исчисляться в рамках прибыли, получаемой от этих продуктов.

Почему важна связь вознаграждения с результатами работы

Принцип стратегического менеджмента. Система поощрений является самым эффективным инструментом проведения стратегии фирмы.

Использование системы поощрений и вознаграждений является самым главным оружием менеджера в борьбе за заинтересованность работника в исполнении стратегического плана. При неразумном и недостаточном использовании данного инструмента страдает весь процесс претворения в жизнь стратегии фирмы. Решения об увеличении заработной платы, выплате поощрений, продвижении по службе, назначении на ключевые посты, способах морального поощрения (похвала и общее признание) являются ключевыми инструментами политики менеджера, которые генерируют заинтересованность работников. По какому признаку менеджер систематизирует поощрения и классифицирует вознаграждения, какого поведения и каких результатов руководство ждет от сотрудников и кто, по мнению менеджеров, хорошо выполняет свою работу, — все это требует тщательного анализа и осмысления. При решении подобных вопросов невозможно обойтись без тщательного анализа дейст-

вий каждого работника. Здесь система поощрений и вознаграждений превращается в механизм, посредством которого исполнение стратегии получает эмоциональную окраску, выраженную в форме личной заинтересованности работника. Поощрения стимулируют работника делать самому все необходимое для достижения выраженных в стратегическом плане задач.

Компенсационные выплаты за достигнутые результаты

Создание соответствия между стратегией и структурой системы поощрения достигается соглашением на выполнение стратегически важных задач, в котором определяется ответственность и установлены сроки их решения, а оплата работы производится после выполнения контракта. Исходя из планируемой стратегии ключом к выполнению стратегических задач являются организация системы поощрений, поддержка индивидуальных усилий и выдача денежных вознаграждений. Каждой организации, управляющему, бригаде, рабочей группе и каждому служащему в отдельности необходимо четко определить для себя цели для достижения прогресса в стратегическом плане и нести ответственность за их достижение. Например, в компании Banc One, пятой по величине в США и второй по получению прибыли в мире (специализирующейся на финансовых операциях), высокий уровень обслуживания клиентов является ключевым показателем оценки работы. Для повышения ответственности служащих перед клиентами Banc One увязывает размер выплат с тем, как клиенты оценивают работу филиалов: чем выше рейтинг филиала, тем большую плату получают его сотрудники. Изменив схему "одинаковая плата за одинаковую работу" на "равная оплата за равные результаты", Banc One сфокусировал внимание служащих отделений на более полном удовлетворении пожеланий клиентов и даже предвосхищении их желаний.

Чтобы предотвратить подрыв и игнорирование принципов оплаты после выполнения работы, компании должны быть предельно честными в сопоставлении действительного исполнения и намеченных планов. Каждый должен понимать, из чего складывается его денежное поощрение и как его личное исполнение

сочетается с целями компании. Причины провалов или отклонения от целей должны быть тщательно исследованы, чтобы определить, происходит ли это из-за неисполнительности работника или по независящим от него обстоятельствам. Возможность вознаграждения неисполнительных служащих должна быть полностью исключена. Спорным является вопрос, необходимо ли делать исключения для людей, которые стараются изо всех сил выполнить свою работу, но все еще недалеко продвинулись по независящим от них обстоятельствам, хотя можно найти и другой путь для выполнения задач. Проблема, связанная с возможностью исключения для работников, не выполняющих свои функции по незнанию, неконтролируемости или непредвиденности ситуации, является хорошим поводом, чтобы добиться вознаграждения для неисполнительных служащих на вполне законных началах, найдя оправдание невыполнению поставленных задач. Короче говоря, служащие на всех уровнях организации должны нести ответственность за выполнение порученной работы, которая является частью стратегического плана компании, и они должны знать о своем вознаграждении, зависящем от реализации ими своих стратегических задач.

Ключевые моменты

Изменение стратегии почти всегда требует перераспределения средств. Пересмотр бюджета в направлении создания обеспечивающих стратегию систем является решающим фактором в процессе ее исполнения, потому что каждая организация нуждается в рабочей силе, оборудовании, денежных средствах и других ресурсах для выполнения стратегического плана (но не больше, чем это действительно необходимо!). Выполнение новой стратегии влечет за собой перераспределение ресурсов из одной сферы в другую — сокращение штатов и финансирования для незначительных по размерам хозяйственных подразделений, расширение штатов и финансовые вливания в стратегически важные подразделения и, наконец, полный отказ от проектов и действий, которые не имеют хороших перспектив.

Как бы там ни было, если компания изменяет свою стратегию, хорошо осведомленные управляющие компании пересматривают существующие политики и процедуры управления, корректируя те из них, которые не адаптированы к новым условиям и не соответствуют им. Описывая новые или только что скорректированные политики и процедуры управления, решаются задачи исполнения стратегии: 1) путем разработки руководящих указаний менеджерам по производству, контролирующему персоналу и служащим относительно того, как определенные вещи должны быть сделаны и какого поведения от них ожидает компания; 2) путем установления ограничений на независимые действия и решения; 3) путем внесения необходимой ясности в то, как конкретные стратегические важные мероприятия должны быть проведены в географически удаленных хозяйственных подразделениях; 4) путем помощи в создании психологического климата в коллективе и в формировании корпоративной культуры. Для этого не требуются специальные тома руководств-пособий.

В самом деле, когда индивидуальная созидательность и инициатива являются более важными для исполнения стратегии, чем стандартизация и подчинение, более правильным будет дать людям свободу действий, за счет чего они увидят соответствие своей работы целям компании и поймут ответственность за хорошие конечные результаты. Следовательно, создание соответствия между стратегией и реальной политикой может означать различные уровни регламентации: больше инструкций, меньше инструкций, разнообразные инструкции.

Компетентное выполнение стратегии предусматривает ясную, твердую ответственность менеджеров за использование самых лучших приемов и методов работы и стремление добиваться постоянного улучшения результатов. Непрерывное улучшение уровня работы, установление современных приемов и методов работы, реинжиниринг основных производственных процессов и разработка систем управления качеством продукции — все это нацелено на повышение эффективности, снижение издержек, повышение качества изделий и полное удовлетворение запросов покупателей.

Все эти средства являются действенным инструментом для понимания того, как выполнить стратегию более профессионально. Оценка уровня исполнения обеспечивает реальную базу для определения задач деятельности. Ориентация на то, чтобы

стать лучшей в отрасли или лучшей в мире, предусматривает в большинстве или во всех звеньях цепочки ценностей компании проведение действий, направленных на обеспечение высокого качества и эффективного взаимодействия с окружающей средой.

Реинжиниринг — это путь быстрого достижения ощутимых результатов, а общий менеджмент качества служит основой для постоянного, шаг за шагом, улучшения результатов деятельности. Такие подходы требуют, как правило, привлечения усилий многофункциональных, разноплановых команд или рабочих групп, которые могут быть самоориентированы и/или самоуправляемы.

Стратегии компании не могут быть выполнены или осуществлены должным образом без соответствующих обеспечивающих подсистем. Хорошо разработанные, направленные на поддержку стратегии системы не только способствуют более успешному выполнению стратегии, но и усиливают организационные возможности компании в получении конкурентных преимуществ над соперниками. В век компьютеров, компьютерного мониторинга и систем контроля, расширения возможностей средств и систем связи компания не сможет победить своих соперников без разработки информационных систем и технологически сложного производственного оборудования, которое позволяло бы персоналу выполнять свою работу легко и эффективно.

Системы мотивации и поощрения, поддерживающие стратегию, — великолепный инструмент управления персоналом, обязующий каждого нести ответственность за свой участок работы. Позитивные воздействия на работника эффективнее, чем негативные, но место в реализации стратегии находится для обоих подходов. В системе поощрений выделяют материальное и нематериальное (моральное) поощрения. Для того чтобы материальное вознаграждение было достаточным стимулом для работы, необходимо выполнить следующие условия: 1) денежное вознаграждение должно составлять основную часть всех компенсационных выплат; 2) план поощрений должен распространяться как на менеджеров, так и на рабочих; 3) система вознаграждений и поощрений должна контролироваться особенно тщательно и честно; 4) поощрения должны быть связаны с результатами работы, которые являются частью стратегического плана; 5) каждый из достигнутых индивидуальных результатов работы должен включать в себя оценку персонального вклада работника.

ГЛАВА 11

Выполнение стратегии: культура и руководство

Слабое руководство может разрушить самую сильную стратегию; надлежащее исполнение даже слабо разработанной стратегии может принести успех.

Сан Зи

Успешные руководители не только выплачивают вознаграждение за достижения, они празднуют их.

Шелли А. Киркпатрик и Эдвин А. Лок

Этика — это кодекс морального поведения, предписывающий делать то, что мы считаем правильным, и не делать того, что мы отрицаем.

С. Дж. Силас, исполнительный директор Philips Petroleum

... руководитель играет на одном поле со своей командой.

Х. Росс Перо

В предыдущих двух главах мы рассмотрели шесть задач выполнения стратегии: создание работоспособной организационной структуры, направление достаточного количества ресурсов в стратегически важные сферы и хозяйственные подразделения, разработка и осуществление мероприятий по поддержке стратегии, использование наилучшей практики для постоянного улучшение исполнения стратегии, создание внутренних обеспечивающих систем, способствующих улучшению работы, проведение политики мотивации персонала и разработка системы вознаграждений. В этой главе мы рассмотрим две оставшиеся задачи выполнения стратегии: создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию и осуществление внутреннего руководства, необходимого для продвижения вперед по пути выполнения стратегии.

Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании

Каждая компания имеет свой, только ей присущий организационный стиль. У каждой фирмы существуют своя философия и принципы, особые методы разрешения проблем и принятия решений, своя деловая практика, свой кодекс ценностей, имеющих наибольшее значение для данной компании, а также особая система внутренних взаимоотношений. Вышеперечисленные компоненты образуют понятие "корпоративная культура", наиболее полно выражающее так называемый дух корпорации.

Основными принципами корпоративной культуры компании Wal-Mart являются: удовлетворение потребностей потребителей, поддержание низкого уровня издержек, рабочая этика, легендарная бережливость Сэма Уолтона, традиционные субботние утренние совещания в штаб-квартире компании, проводимые с целью обмена идеями и анализа проблем, обязанность менеджеров посещать торговые точки и беседовать с покупателями, а также рассмотрение предложений от работников компании.

> Корпоративная культура компаний связана с ценностями организации, убеждениями, традициями, стилем работы и внутренней средой организации.

Менеджеры компании McDonald's постоянно подчеркивают важность четырех основных понятий, характеризующих стиль компании: качество, сервис, чистота, уровень цен. Персонал компании должен постоянно обращать внимание на детали и пути обеспечения четырех основных составляющих бизнеса компании. Иллюстрация 11.1 описывает корпоративную культуру компании Nordstrom.

Истоки корпоративной культуры

Основой корпоративной культуры являются убеждения и философия компании, определяющая, как ей вести дела, с обоснованием причин, почему это должно выполняться именно таким образом, а не иначе. Корпоративная культура проявляется в сис-

теме ценностей и принципах ведения дела, определяемых руководством компании, в этических нормах и официальной политике (особенно по отношению к работникам, профсоюзам, акционерам, покупателям), в традициях организации, в межличностных отношениях, практике контроля за работой персонала, в четких установках и кредо компании, отношении к работникам компании и в особой внутренней среде фирмы. Все это социальные силы, действие некоторых из них совсем незаметно, но, тем не менее, они объединяют в себе и определяют понятие "культура организации".

Иллюстрация 11.1

КУЛЬТУРА КОМПАНИИ NORDSTROM

Культура обслуживания в Nordstrom, рознично-универсальном магазине, отмеченном за исключительную ответственность перед клиентом, заставляет вспомнить девиз этой компании: "Удовлетворять самые требовательные запросы клиента". Следование девизу фирмы так прочно вошло в поведение сотрудников, что они с удовольствием решают задачи, которые перед ними порой возникают в связи с требованиями клиентов. Обычно удовлетворение просьбы клиента в доброжелательной манере — это немного больше, чем просто вежливое обращение и чуткое внимание к запросам покупателей. Иногда это и оплата покупателю талона за парковку, если продавец упаковывал товар дольше, чем обычно, или доставка заказанного по телефону товара прямо в аэропорт в случае, если клиент очень спешит, а ему срочно нужно сделать покупку.

В Nordstrom каждое неординарное желание клиента расценивается сотрудником как возможность проявить себя и создать для своей фирмы репутацию компании, прекрасно обслуживающей покупателей. Nordstrom всячески поощряет такое поведение, повышая сотрудников, отмеченных за оказание неординарных услуг, ведя запись всех "героических" дел и оплачивая работу сотрудников исключительно на комиссионной основе (нет ничего необычного в том, что сотрудники Nordstrom получают в 2 раза больше своих коллег, работающих в других магазинах). Для предприимчивых людей, которым нравится работа в сфере розничной торговли и которые получают удовольствие от удовлетворения запросов клиентов, — Nordstrom лучшая компания для работы. Культура компании — избавляться от тех, кто не может соответствовать стандартам Nordstrom, и вознаграждает того, кто готов принять ее стратегию.

Убеждения компании и ее деловая практика, лежащие в основе корпоративной культуры, могут формироваться на основе самых различных источников. Это могут быть отдельные лично-

сти, рабочие группы, отделы или подразделения компании от самого низа до вершины иерархической пирамиды. Достаточно часто основные компоненты корпоративной культуры ассоциируются с именем основателя компании или первых руководителей, которые возвели их в ранг философии компании, установили набор принципов, которым организация должна следовать, разработали политику, стратегию и видение компании. С течением времени менеджеры и работники компании также начинают придерживаться этих основных принципов, а вновь пришедшие на работу вынуждены адаптироваться к ним и следовать их профессиональным ценностям и опыту. Корпоративная культура, таким образом, является продуктом внутренних социальных сил; она представляет собой взаимозависимую систему ценностей и норм поведения, превалирующих в данной компании.

Принципы корпоративной культуры могут быть упрочены путем подбора новых членов команды (компании), чьи цели и поведение соответствуют стилю компании, путем систематического ознакомления новых работников с основными принципами фирмы, а также постоянным упоминанием основных ценностей компании в разговорах с младшим персоналом, в рассказах, касающихся истории фирмы, регулярным поощрением тех, кто придерживается основных норм корпоративной культуры, и наказанием тех, кто нарушает их.

Но в то же время корпоративная культура не является статичной, раз и навсегда установленной формой взаимоотношений в компании. Кризисы и перемены, происходящие в экономике, нередко приводят к поискам новых методов ведения дел, новых поведенческих стандартов.

Смена лидеров и руководства компании также может привести к возникновению новых ценностных ориентиров и практики, которая изменит культуру фирмы. Причиной изменений в концепции корпоративной культуры часто является внедрение компании в новую сферу бизнеса, завоевание новых рынков и ее быстрый рост, сопровождающийся увеличением численности персонала.

Несмотря на то, что понятие "корпоративная культура" обычно рассматривают как единое целое, на фирмах существуют и так называемые субкультуры.

Основные ценности компании, принципы, методы ведения бизнеса могут значительно изменяться в зависимости от отдела,

географического расположения, подразделения компании или хозяйственной единицы. Причем упомянутые субкультуры могут вступать в противоречия друг с другом в случае, если стили менеджмента, философия бизнеса и принципы ведения хозяйственной деятельности в отдельных подразделениях компании слишком различны.

Сила корпоративной культуры

Большинство менеджеров, руководствуясь собственным опытом либо основываясь на примерах, приведенных в прессе, подтверждают, что корпоративная культура может стать фактором, оказывающим значительное положительное или отрицательное воздействие на успешное воплощение корпоративной стратегии. Томас Уотсон-младший, которому удалось достичь более высоких успехов, чем его отцу, в должности исполнительного директора компании IBM, в своей речи в Колумбийском университете, произнесенной в 1962 г., утверждал, что между корпоративной стратегией и культурой существует куда более тесная связь, чем кажется на первый взгляд:

> Основные принципы корпоративной культуры, чувство духовной общности, присущее работникам компании, оказывают гораздо большее влияние на результаты деятельности, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, инновации или нормирование времени. Безусловно, все это также необходимо для успеха. Но основным фактором успешной деятельности компании является приверженность ее работников основным принципам корпоративной культуры.

Убеждения, цели и практика, определенные в стратегии фирмы, могут совпадать или вступать в противоречие с основными принципами внутрифирменной культуры. Во втором случае, как правило, довольно сложно следовать намеченной стратегии, в то время как тесная связь между стратегией и культурой компании, побуждающая служащих реализовать весь их потенциал, способна намного увеличить эффективность реализации данной стратегии.

Хороших результатов компания достигает в том случае, если существует полное соответствие между культурой и долгосрочными планами.

Сильная корпоративная культура и ее тесная связь со стратегией фирмы являются мощными рычагами управления персоналом с целью улучшения его работы.

Если культура фирмы противоречит принципам деятельности, необходимым для достижения стратегического успеха, в нее нужно внести изменения, причем сделать это как можно быстрее, так как продолжительный и глубокий конфликт между основными положениями культуры и стратегии фирмы ослабляет, а может и полностью разрушить все усилия менеджеров по реализации выбранной стратегии.

Тесная связь между корпоративной культурой и стратегией является действенным способом управления персоналом, помогающим повысить эффективность его работы в соответствии со стратегией компании. Достигается это двумя путями:

- Условия работы, созданные с учетом полного соответствия культуры компании процессу эффективной реализации стратегии, обеспечивают сотрудников системой правил, определяющих, как им осуществлять деятельность внутри компании и как работать, понимая свои непосредственные задачи. Работники корпораций с высокоорганизованной культурой не тратят время понапрасну на выяснение, что и как им нужно делать — их корпоративная культура обладает целой системой правил, привычек и четких установок, определяющих поведение сотрудника в целом. В организациях со слаборазвитой корпоративной культурой, когда нет связи стратегии с культурой, отсутствие четких установок и атмосфера неопределенности работы приводят к неуверенности сотрудника и напрасной трате его усилий.
- Высокоорганизованная культура, поддерживающая стратегию, превращает работу в образ жизни, воспитывая и мотивируя сотрудников; она имеет свою структуру, свои нормы и свою систему ценностей, а также обеспечивает приверженность персонала идеалам корпорации. В результате сотрудники лучше понимают, что они должны и чего не должны делать, и предпринимают все усилия для того, чтобы добиться большего успеха для фирмы.

Приведенное далее утверждение является важным заданием для руководства при реализации стратегии фирмы: для внедре-

ния и претворения в жизнь стратегического плана корпоративная культура должна идти параллельно со стратегической линией корпорации. Оптимальным условием является рабочая среда, функционирующая вместе с корпоративной стратегией таким образом, что работа по стратегическим направлениям ведется с наибольшей эффективностью. Как правильно замечает один журналист:

> Не только проводимая стратегия помогла японским корпорациям завоевать американский автомобильный рынок. Именно сложившаяся культура вдохновляет рабочих на совершенствование процесса сборки автомобиля, создание конструкционных материалов, наиболее подходящих потребителю. Благодаря этой культуре Тойота воспользовалась и массой рационализаторских предложений рабочих. За два года количество предложений выросло с 10 тысяч до миллиона, принеся компании прибыли в размере 250 млн долл[1].

Сильная и слабая корпоративная культура

Корпоративная культура в различных компаниях по-разному влияет на деятельность и поведенческие нормы. Корпоративная культура может быть слабой и разобщенной, если существует множество субкультур в компании, нет общих ценностей и правил поведения, отсутствуют традиции. В этом случае члены коллектива, как правило, не принимают близко к сердцу заботы компании, а рассматривают ее как место работы, дающее средства к существованию. Хотя они могут быть лояльными по отношению к своему отделу, коллегам, профсоюзу и своему руководству, обычно миссия компании и ее задачи не вызывают у них эмоционального подъема.

Однако корпоративная культура может оказывать достаточно сильное влияние на деятельность компании в том случае, когда эта деятельность осуществляется в соответствии с четко определенными принципами, а менеджеры посвящают значительное время объяснению этих принципов персоналу. В таких компаниях, как правило, существует свод основных принципов, причем менеджеры постоянно подчеркивают важность использования этих принципов

---

[1] Waterman Robert H. The Seven Elements of Strategic Fit. Journal of Business, Strategy 2. 1982. № 3. P. 70.

при принятии решений. Ценности и нормы поведения в подобных компаниях являются настолько устоявшимися, что не меняются даже при появлении нового исполнительного директора, хотя со временем они могут и исчезнуть, если новое руководство не будет уделять им достаточного внимания.

> Сильная культура представляет ценность для корпорации, когда она соответствует стратегии, и наоборот

Созданию корпоративной культуры, оказывающей большое влияние на реализацию стратегии компании, могут способствовать три фактора.

1. Наличие сильного лидера, который устанавливает принципы, определяет основные ценности и нормы поведения, являющиеся вполне оправданными с точки зрения удовлетворения потребностей покупателей, условий конкуренции и стратегии;
2. Твердое намерение руководства компании действовать в соответствии с установленными традициями, при этом принятие решений происходит на основе принципов корпоративной культуры;
3. Проявление постоянной заботы о покупателях, сотрудниках компании и акционерах.

Продолжительное лидерство компании в определенной сфере бизнеса, небольшая численность персонала, длительное пребывание на посту руководства компании также способствуют созданию прочных традиций корпоративной культуры.

Слаборазвитая, или нездоровая, корпоративная культура

Существует ряд особенностей нездоровой корпоративной культуры, которые могут негативно отразиться на деятельности компании. Одной из таких особенностей является создание такой политизированной обстановки на фирме, которая позволяет влиятельным членам руководства проводить собственную политику и сопротивляться необходимым переменам. В компаниях такого рода большинство решений принимается на основе личных взаимоотношений, при этом интересы компании отступают перед соображениями личной выгоды.

Второй особенностью нездоровой корпоративной культуры является настороженное, а порой и враждебное отношение ко всякого рода инновациям. Таким образом, осторожность и уклонение от рискованных операций становятся более важными для карьеры, чем дух предпринимательства и внедрение новейших достижений науки и техники.

Эта особенность наиболее характерна для компаний с разросшимся бюрократическим аппаратом, в течение длительного времени являющихся лидерами в своей отрасли. Классическими примерами могут служить General Motors, IBM, Sears, Eastman Kodak. Сегодня эти компании пытаются вновь возродить те принципы корпоративной культуры, которые помогли им в свое время добиться успеха.

Третьей отрицательной особенностью является выдвижение на руководящие посты тех менеджеров, которые придают большее значение организационной структуре компании, бюджету, системе контроля над персоналом, нежели видению, стратегиям, мерам поощрения и стимулирования, созданию корпоративной культуры. Подобный стиль руководства может привести к утрате конкурентных преимуществ компании.

Если подняться на уровень руководства в такой компании, то можно обнаружить, что ей не хватает предпринимательского мастерства и необходимых навыков, чтобы управлять стратегическими изменениями, а это в свою очередь создает предпосылки для нарушения долгосрочных планов фирмы.

И, наконец, четвертая отрицательная особенность — это нежелание заимствовать и применять чужой опыт. Нередко компании так долго занимают место лидера в отрасли, что им начинает казаться, будто они знают ответы на все вопросы. Ограниченное мышление и так называемый синдром превосходства обычно предшествуют спаду в деятельности компании. В конце 1970 — начале 1980-х гг. примерами таких компаний были Kotter and Heskett cite Avon, BankAmerica, Citicorp, Coors, Ford, General Motors, Kmart, Kroger, Sears, Texaco и Xerox.

Устранение этих отрицательных черт корпоративной культуры — достаточно сложный процесс вследствие сильной приверженности людей глубоко укоренившимся ценностям, обычаям, а также эмоциональной привязанности к старым и знакомым методам.

Иногда руководители достигали успеха в изменении ценностей и норм поведения небольших групп менеджеров, отделов или даже подразделений только лишь для того, чтобы увидеть, как со временем эти изменения исчезали под влиянием остальной организации. То, что передается, одобряется, поддерживается и приветствуется сильным большинством организации (имеющим вес и влияние), может разрушить ростки новой корпоративной культуры и препятствовать прогрессу компании. Руководители могут обновить организационные схемы, провозгласить новые стратегии, пригласить менеджеров со стороны, внедрить новые технологии и открыть новые предприятия, но потерпеть неудачу в изменении глубоко внедрившихся культурных норм и правил поведения из-за скептицизма сотрудников по отношению к новым направлениям развития и существенного сопротивления изменению традиционных методов работы.

Адаптируемая корпоративная культура

В условиях постоянных изменений, происходящих на рынке, способность быстрого внедрения новых производственных методов и смены стратегии является необходимым условием для удержания компанией лидирующих позиций в течение длительного времени. Но для этого требуется такой тип корпоративной культуры, который помогал бы компании адаптироваться к новым условиям рынка.

Существуют два отличительных признака адаптируемой культуры.

1. Наличие руководства, уделяющего больше внимания вечным принципам ведения бизнеса и тем, кто является истинным капиталом организации: потребителям, работникам компании, владельцам акций, поставщикам, чем любой конкретной стратегии или деловой практике;
2. Наличие менеджеров, способных пойти на риск, эксперимент, инновацию, смену стратегии, когда это необходимо для удовлетворения интересов акционеров.

В условиях адаптируемой культуры все члены фирмы уверены в том, что руководство компании сможет использовать любую возможность, которая способна принести пользу фирме.

При этом они чувствуют себя причастными ко всем решениям, принимаемым компанией, и стараются сделать все необходимое для обеспечения процветания фирмы. Менеджеры обычно принимают все предложения, поступающие от работников компании, открыто обсуждают новые идеи и берут на себя риск принятия решения для создания новых конкурентных преимуществ компании. Предпринимательство поощряется и вознаграждается. Стратегии и традиционные методы ведения деятельности постоянно претерпевают изменения, необходимые для адаптации к быстроменяющимся условиям рынка. Руководство компаний с адаптируемой культурой проводит эти изменения только тогда, когда они действительно неизбежны, придерживаясь при этом основных принципов ведения бизнеса. Адаптируемая культура всячески способствует продвижению по служебной лестнице тех менеджеров и работников компании, которые способны генерировать новые полезные идеи.

> Адаптируемая корпоративная культура — самый надежный союзник руководства при реализации стратегии.

В условиях адаптируемой культуры руководство компании проявляет постоянную заботу обо всех участниках деятельности фирмы — потребителях, сотрудниках, акционерах, поставщиках, стремясь при этом наиболее полно удовлетворить все их потребности. Ни одна категория участников не может быть проигнорирована; такое справедливое отношение ко всем является одним из основных принципов при принятии решений.

В компаниях с менее адаптируемой корпоративной культурой, где сопротивление переменам является нормой, менеджеры часто предпочитают консервативный стиль поведения, считая его более выгодным для своей личной карьеры. Они нередко защищают лишь интересы непосредственно своего подразделения, избегают всяческого риска и предпочитают традиционные методы работы.

Создание соответствия между стратегией и культурой

Именно на разработчиках лежит ответственность за выбор такой стратегии фирмы, которая не противоречила бы особенностям и неотъемлемым частям корпоративной культуры. Как только

стратегия определена, менеджеры, занимающиеся ее проведением, должны позаботиться о том, чтобы привести корпоративную культуру в строгое соответствие с выбранной стратегией и удерживать ее в дальнейшем в таком состоянии.

Приведение корпоративной культуры в соответствие со стратегией фирмы представляет собой достаточно сложную задачу. Первым шагом является выяснение того, какие аспекты действующей культуры являются стратегически поддерживающими, а какие нет. Далее менеджеры должны честно и открыто поговорить со всеми заинтересованными сторонами о тех аспектах культуры, которые необходимо изменить. Разговор должен быть подкреплен видимыми действиями по изменению корпоративной культуры. Действия, которые доступны для понимания каждому, позволят создать новую культуру, в большей степени соответствующую стратегии.

Реальные и символичные действия. Обычно действия менеджеров по усилению соответствия между культурой и стратегией носят символический и реальный характер. Символические действия приобретают значение благодаря импульсам, формирующим характер поведения работников. Наиболее важными символическими действиями являются те, которые высшее руководство рассматривает как образцы для подражания — усилия по снижению издержек за счет сокращения доплат руководителям; признание важности реакции на запросы покупателей и требование от каждого работника, чтобы он определенную часть времени проводил в беседах с клиентами с целью лучше узнать и понять их требования; инициирование действий по изменению политики и стиля работы, которые стали помехой для выполнения новой стратегии. Другой категорией символических действий является чествование новых героев — людей, чьи действия и старания служат эталоном. Многие университеты ежегодно присуждают награды наиболее заслуженным преподавателям, тем самым отмечая их таланты как педагогов.

На предприятиях различных отраслей практикуется присуждение званий "работник месяца". Военные имеют давнюю традицию отмечать образцовые действия различными наградами и нашивками.

Mary Kay Cosmetics награждает целой гаммой призов — от знаков отличия до автомобилей — своих консультантов за различные достижения в области продаж.

Компании, являющиеся лучшими в профессиональном использовании символов, эталонов поведения, церемоний и коллективных чествований, достигают наибольшего соответствия между стратегией и культурой. Такие лидеры по издержкам, как Wal-Mart и Nucor, известны своими спартанскими привычками, бережливым отношением, нетерпимостью к грязи и четким контролем за издержками. Менеджеры этих компаний являются экспертами в использовании символов для создания и поддержания корпоративной культуры. Они лично проводят церемонии награждения, во время которых на глазах у всего коллектива персонально поздравляют сотрудников, достигших особых успехов. Отдельные сотрудники и группы, действующие в едином духе компании, награждаются специальными призами, которые вручаются им прилюдно. Менеджеры используют каждую возможность и каждую встречу, чтобы поддержать систему ценностей, послать стимулирующие импульсы и отметить хорошую работу сотрудников.

Они участвуют в учебных программах для сотрудников с целью выделить стратегические приоритеты, ценности, этические принципы и культурные нормы. Каждая такая программа расценивается ими как возможность для внедрения общих ценностей, установления культурных норм, а также проведения в жизнь изменений, способствующих реализации стратегии. Опытные менеджеры уверены, что текущие решения и изменения политики будут конструктивно восприняты персоналом как соответствующие новому стратегическому курсу компании и поддерживающие его.

Церемонии награждения, эталоны поведения и другие символы являются важной частью работы менеджера по созданию корпоративной культуры.

Постоянно находясь у истоков рождения стратегии, лично занимаясь формированием новых отношений и аргументированием новых подходов, менеджер должен убедить сотрудников, что их усилия не носят поверхностный характер. За разговорами и планами должны следовать реальные шаги по достижению целей. Предпринимаемые действия должны быть полноценными, четко определенными и безошибочно указывающими на приверженность руководства новой корпоративной культуре и новым подходам к ведению дел. Добиться

этого можно несколькими способами. Один из них заключается в осуществлении нескольких быстрых успешных операций с тем, чтобы показать выигрыш от изменений в стратегии и культуре, тем самым делая данный пример заразительным для остальных. Однако быстрые результаты не так важны для общего успеха, как создание солидной компетентной команды, психологически готовой наилучшим образом реализовывать стратегию фирмы. Наибольший эффект при создании корпоративной культуры имеют такие действия, как замена управляющего, который придерживается традиционных стереотипов, на управляющего "новой волны"; смена отработанной политики и практики работы, препятствующих проведению новых инициатив; осуществление серьезных организационных преобразований; значительные изменения в методах присуждения наград и способах продвижения по служебной лестнице, напрямую зависящие от достигнутых стратегических результатов, пересмотр бюджета, позволяющий перераспределить средства со старых проектов и программ в новые сферы деятельности.

> Высшее руководство компании должно лично участвовать в создании ориентированной на стратегию корпоративной культуры.

Высший управленческий аппарат должен служить примером для своих сотрудников. Например, если основной стратегией фирмы является достижение минимальных издержек в своей отрасли, то менеджеры должны сами быть умеренными в своих поступках и запросах: скромное убранство рабочего места, небольшие счета и ассигнования на развлекательные мероприятия, рациональное количество персонала в офисе корпорации и т. д. Пример личной скромности и заботы об обслуживании клиентов показал исполнительный директор SAS Airlines Ян Карлсон, отказавшись от билета первого класса в пользу пассажиров, ожидавших места, и летая в качестве пилота-инструктора.

Успех имплантирования необходимых культурных ценностей и способов поведения зависит от постоянной самоотдачи руководителя и от его настойчивости в укреплении корпоративной культуры и словами, и поступками. В данном случае отпадает необходимость в харизмах и персональном магнетизме. Тем не менее есть необходимость в разъяснении множеству подразделе-

ний причин проводимых изменений; редко когда удается успешно руководить организационными изменениями из офиса, сидя в кабинете. К работе над созданием и поддержанием корпоративной культуры необходимо подключить всю управленческую машину. Менеджеры высшего звена должны фиксировать и объяснять философию фирмы. Но для успешного завершения дела им необходима поддержка менеджеров низовых звеньев, которая заключается в закреплении ценностей на местах и установлении культурных норм на низовых уровнях организации. Пока большинство сотрудников не примет корпоративную культуру и не проникнется эмоциональной приверженностью к ее ценностям и убеждениям, нет и речи о том, чтобы ослабить работу по созданию корпоративной культуры и укреплению соответствия между стратегией и культурой.

Цель соединения стратегии и культуры носит долгосрочный характер. Необходимо время, чтобы новые убеждения возникли и отложились в умах служащих. Чем больше организация, чем глубже новые убеждения, тем больше времени требуется для создания тесной взаимосвязи стратегии и культуры. В крупных компаниях значительные изменения корпоративной культуры занимают минимум от 3 до 5 лет. В действительности намного сложнее изменить сложившуюся корпоративную культуру, чем создать новые убеждения в только что возникшей организации.

Установка системы ценностей и этических норм

Сильная корпоративная культура, основанная на этических принципах и общепринятых ценностях, является действительно катализирующей силой на пути к стратегическому успеху. Многие менеджеры убеждены, что компания должна заботиться о том, как ведет свои дела, иначе она подвергает риску свою репутацию, а в конечном итоге и выполнение поставленных задач. Кодекс этических норм компании имеет целью не пустить пыль в глаза окружающим, а создать среду с четко выраженными ценностями и убеждениями и сделать этичное поведение нормой жизни. Положительные ценности и этические нормы дают позитивный импульс всей корпоративной культуре.

Этичная корпоративная культура оказывает позитивное воздействие на долгосрочный стратегический успех фирмы; неэтичная — может его уничтожить.

Компании устанавливают систему ценностей и этических норм различными способами. *Фирмы с давними традициями* и богатым фольклором полагаются на устное внушение и силу своих традиций. Но существует множество компаний, которые в письменной форме закрепляют провозглашаемые ценности. Табл. 11.1 показывает сферы, на которые распространяются подобные кодексы чести. Преимущество подобных кодексов заключается в том, что они объясняют, что ожидается от сотрудника, и служат своего рода отправными точками для оценки поведения работника и компании в целом. Они четко определяют позицию компании. Система ценностей является краеугольным камнем в построении корпоративной культуры, кодекс поведения — в создании корпоративной чести.

В иллюстрации 11.2 приведен кодекс поведения компании Johnson & Johnson, один из наиболее рекламируемых и знаменитых кодексов среди американских компаний. Исполнительный директор J & J называет этот кодекс "объединяющей силой корпорации". В иллюстрации 11.3 содержатся обещания, даваемые фирмой Bristol-Myers Squibb своим акционерам.

Система этических норм и ценностей должна быть не только определена, но и интегрирована в культуру корпорации.

Когда этические нормы и ценности определены, они должны быть утверждены и включены в корпоративную политику, практику и поведение.

Внедрение нового кодекса поведения и системы ценностей предполагает проведение ряда мероприятий.

- Включение новых ценностей и этических норм в программу обучения и повышения квалификации персонала.
- При найме персонала уделение особого внимания соответствию кандидатов новым ценностям и отказ тем из них, кто не обладает требуемыми качествами.
- Доведение этических норм и содержания ценностей до сведения всех сотрудников и объяснение процедуры их принятия.

- Разрешение проблем и устранение недостатков на всех уровнях управления, начиная с исполнительного директора и кончая менеджерами низового звена.
- Сильная поддержка начинаний со стороны исполнительного директора.
- Устное распространение новых идей.

Таблица 11.1. **Содержание системы ценностей и кодекса поведения компании**

Что включает в себя система ценностей	Что включает в себя кодекс поведения
• Важность потребителя и его обслуживания	• Честность и следование законам
• Забота о качестве	• Столкновение интересов
• Развитие инноваций	• Честные методы конкурентной борьбы
• Уважение к сотруднику и обязательства компании перед ним	• Использование внутренней информации и безопасная торговля
• Приоритет честности, сотрудничества и этических норм	• Отношения с поставщиками и торговая практика
• Уважение интересов акционеров	• Получение и использование информации о других
• Уважение интересов поставщиков	• Политическая деятельность
• Защита окружающей среды	• Использование активов, ресурсов и собственности компании
• Корпоративное единство	• Защита частной информации
	• Установление цен, заключение контрактов, расчеты

Иллюстрация 11.2

КОДЕКС ЧЕСТИ КОМПАНИИ JOHNSON & JOHNSON

- Мы несем первостепенную ответственность перед врачами, сиделками и пациентами, которые пользуются нашими товарами и услугами.
- Все наши товары должны отвечать их требованиям и быть лучшего качества.
- Мы должны постоянно работать над снижением издержек, чтобы обеспечивать разумные цены.

- Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность получать хороший доход.
- Мы ответственны перед нашими работниками, мужчинами и женщинами, которые трудятся вместе с нами во всех регионах мира.
- Каждый сотрудник требует индивидуального подхода.
- Следует уважать заслуги и достоинство каждого служащего.
- Служащие должны чувствовать уверенность в своей работе.
- Оплата должна быть честной и адекватной, а в процессе работы должны обеспечиваться чистота, порядок и безопасность.
- Работники должны свободно вносить предложения и жаловаться на то, что их не устраивает.
- Необходимы равные для всех возможности для совершенствования и продвижения по службе.
- Мы должны обеспечить компетентное управление, наши поступки должны быть правильными и этичными.
- Мы ответственны за общество, в котором живем, и за мировое сообщество в целом.
- Мы должны быть добропорядочными гражданами, поддерживать хорошие начинания, вести благотворительную деятельность и честно платить налоги.
- Мы должны способствовать улучшению жизни граждан, охране их здоровья и образованию.
- Мы должны сохранять в хорошем состоянии собственность, которой обладаем, с тем чтобы защищать окружающую среду и природные ресурсы.
- Мы несем ответственность перед акционерами.
- Бизнес должен приносить хорошую прибыль.
- Мы должны экспериментировать с новыми идеями.
- Необходимо проводить исследования, развивать инновационные программы и платить за свои ошибки.
- Необходимо создавать резервы на черный день.
- Работая в соответствии с этими принципами, мы должны обеспечивать акционерам гарантированный возврат вложенных средств.

При рассмотрении кодексов поведения особое внимание должно быть уделено тем видам деятельности компании, которые особенно чувствительны и уязвимы, — покупки, продажи, политическое лоббирование. Работники, которые связаны с политическими партиями, находятся в этически уязвимой позиции и часто вынуждены искать компромиссные решения. В компании должны быть разработаны меры по усилению этических норм и правил поведения, а также предотвращению возможных противоречий.

Иллюстрация 11.3

ОБЕЩАНИЕ КОМПАНИИ BRISTOL-MYERS SQUIBB

Тем, кто использует наши товары...

Мы подтверждаем наше обязательство следовать высочайшим стандартам превосходства, безопасности и надежности при производстве любой продукции. Мы обещаем предлагать продукцию высочайшего качества и неустанно работать над его улучшением.

Нашим работникам и партнерам...

Мы обещаем уважение к персоналу, справедливую компенсацию и равное ко всем отношение. Мы помним о своем обязательстве предоставить возможность продвижения по службе в организации, обеспечить чистоту и безопасность работы. Для всех, кто того заслуживает, мы создадим условия для развития их способностей.

Нашим поставщикам и покупателям...

Мы обещаем полную открытость, вежливое эффективное и этичное ведение дел, а также признание их прав на получение прибыли.

Нашим акционерам...

Мы обещаем широкомасштабный постоянный рост прибылей компании, подкрепленный сильным финансовым положением и высоким уровнем исследований и разработок, а также обещаем никогда не уступать первенства.

Общественности в местах, где размещены наши заводы и офисы...

Мы обещаем быть достойными гражданами, протягивать руку помощи и проводить конструктивные мероприятия, поддерживающие общественный прогресс.

Странам, в которых мы работаем...

Мы обещаем быть хорошими гражданами и уважать законные права других, сохраняя за собой право отстаивать собственные.

Всем в мире, в котором мы живем...

Мы обещаем, что политика и практика компании Bristol-Myers Squibb, которые олицетворяют ответственность, честность и вежливость, требуемые от свободного предприятия, направлены на то, чтобы выполнить свое предназначение в нашем обществе и быть достойными его.

Соответствующие усилия должны быть предприняты в компании повсеместно, проникая в каждую ее структурную единицу. Манеры, характер, послужной список будущих служащих должны быть тщательно изучены. Каждый работник должен пройти соответствующую подготовку. Непосредственные руководители на каждом из уровней управления должны уделять серьезное и постоянное внимание объяснению работникам того, как ценности и кодексы поведения применяются в их сфере деятельности. Кроме этого, они должна настаивать на том, что-

бы ценности и этические нормы компании стали смыслом жизни работника. В основном учет ценностей и внедрение этических норм должно рассматриваться как непрерывный процесс построения корпоративной культуры. Так или иначе, успех действий по построению корпоративной культуры зависит в основном от того, насколько хорошо корпоративные ценности и этические стандарты интегрированы в политику компании, управленческую практику и процедуры на всех уровнях иерархии.

Создание культа совершенствования в корпоративной культуре

Способность установить сильную индивидуальную ответственность за стратегический успех и создать атмосферу, в которой все нацелено на конечный результат, является одним из наиболее ценных навыков при реализации стратегии. Когда результаты работы организации находятся или близки к пику возможного, не только максимальный выпуск определяет стратегический успех, но и корпоративная культура, составной частью которой является культ совершенствования. Культ совершенствования не надо смешивать с таким ощущением работников, как счастье, удовлетворение или хорошая работа. Организация, где присутствует культ совершенствования, делает особый акцент на свои достижения и превосходство. Ее корпоративная культура ориентирована на результат, а управленческая политика и практика направлены на активизацию работников делать свою работу лучше.

Компании, которым присущ культ совершенствования, обычно ориентированы на людей и усиливают свое влияние на каждого служащего при любом возможном случае и любыми возможными методами. Они обращаются с работниками с достоинством и уважением, тщательно готовят каждого, устанавливают разумные и ясные производственные задания, используют весь спектр поощрений для усиления и упрочения стандартов высокой результативности, обязывают менеджеров всех уровней работать с предложениями служащих, награждают работников за их индивидуальный вклад в общее дело. Для того чтобы создать корпоративную культуру, ориентированную на результат, ком-

пания должна выдвигать чемпионов среди сотрудников, стремящихся к высоким показателям:

- В компаниях Boeing, General Electric, 3M Corporation высшее руководство поощряет тех, кто настолько сильно уверен в правоте своих идей, что готов самостоятельно преодолевать все бюрократические барьеры, продвигая свои проекты через систему, добиваясь лучшего обслуживания, создавая новые продукты или даже сферы деятельности. В этих компаниях чемпионы пользуются заметной поддержкой и им созданы условия для реализации их идей. Обычно награждаются сотрудники, чьи идеи нашли свое воплощение в жизни, если этого нет — они остаются на прежней работе и имеют возможность попробовать еще раз.
- Управляющий нью-йоркским отделом продаж арендовал стадион Meadowlands (поле команды N-Y Giants) на один вечер. После работы продавцы были приглашены на стадион и их попросили выбежать на поле через выход для игроков. По мере появления каждого на электронном табло высвечивалось его имя для тех, кто сидел на трибунах: корпоративное руководство, служащие офиса, родственники и друзья. Смысл всего этого был в том, чтобы отметить успехи в индивидуальных продажах. Этой компанией была всемирно известная IBM. Причиной проведения этой акции было желание компании вновь подтвердить свое правило удовлетворять стремление отдельного человека чувствовать себя частью общего и еще раз продемонстрировать заботу IBM о работниках, достигших наилучших результатов.

> Корпоративная культура, ориентированная на результат и мотивирующая людей выполнять свою работу как можно лучше, способствует успешному выполнению стратегии.

- Некоторые компании подчеркивают значение и статус каждого работника, квалифицируя их как членов касты (Disney) или команды (McDonald's) или партнеров (Wal-Mart и J.C. Pewney). Такие компании, как Mary Kay Cosmetics, Tupperware и McDonald's, активно разрабатывают порядок награждения выделившихся из среднего уровня работников. Возможность быть оцененным по достоинству дает толчок к росту производительности труда у служащих, занимающихся рутинной работой.

Фирма McDonald's проводит конкурс на звание лучшего изготовителя гамбургеров в США. Сначала определяется лучший производитель торговой точки. Победители отправляются на региональный конкурс, а затем на всеамериканский, лауреаты которого получают трофеи и эмблемы "лучший американский производитель", которые можно носить на рубашке.

- Компания Milliken & Co. проводит корпоративные слеты каждые три месяца; делегаты собираются вместе, чтобы обменяться ценными идеями и способами достижения успеха. В течение 2 дней более 100 команд представляют свои пятиминутные выступления. Каждый слет проходит под одним основным лозунгом — качество, снижение издержек и т. д. Не допускаются критика и негативные отзывы, не делается различий между значимыми и незначимыми идеями. Для оценки используются количественные показатели. Все присутствующие голосуют за лучшую презентацию, по результатам присуждаются награды, а каждый участник получает красиво оформленный сертификат участия.

Что же создает дух совершенства? Это комплексная система, состоящая из практических методов, слов, символов, стилей управления, ценностей и видов политики, объединение которых создает условия для того, чтобы добиваться выдающихся результатов работы от обычных людей. Движущей силой системы является вера в значение личности, большое внимание со стороны руководства к безопасности работы и к продвижению сотрудников, практика менеджмента, мотивирующая работников и порождающая гордость последних за умение подчинять процессы необходимому порядку. Компании, которые хорошо относятся к своим сотрудникам, выигрывают от роста самоотдачи, морального духа и лояльности последних.

Хотя поддержание культа совершенствования почти всегда затрагивает позитивные моменты восприятия, существует ряд негативных аспектов. Управляющие отстающих подразделений должны быть заменены. Помимо очевидной выгоды компании замена слабоработающих менеджеров носит положительный психологический момент для них самих, поскольку ощущение собственной некомпетентности заставляет их испытывать чувство раздражения, душевной обеспокоенности и несчастья. К тому же подчиненные имеют право на компетентное, заботливое и мотивирующее руко-

водство, иначе они сами перестают совершенствоваться. Работники, не стремящиеся к совершенствованию и не понимающие значения самоотдачи в процессе производства, должны уйти. Службы найма должны ориентироваться на выбор высокомотивированных, честолюбивых сотрудников, чьи взгляды и отношение к работе тесно связаны с ориентированной на выполнение поставленных задач корпоративной культурой.

Осуществление стратегического лидерства

Секрет успешного стратегического управления довольно прост: разработайте отличный стратегический план, примените его, осуществите, и пожинайте плоды. Но сказать легче, чем сделать. Взять на себя лидерство, быть "запальной свечой", проникать внутрь проблем, получать желаемый результат, обучая других, все это — тяжелая задача. Более того, менеджер по стратегии должен уметь играть множество разных ролей лидера: предприниматель и стратег, администратор и исполнитель стратегии, помощник, наставник, оратор, распределитель ресурсов, советчик, политик, ментор и любимый руководитель. Иногда ему нужно быть авторитарным и твердолобым, иногда уметь прислушаться к мнению других и пойти на компромисс, а в ряде случаев лучше всего срабатывает совещательный, коллегиальный подход. Во многих случаях требуется его постоянное присутствие, в то время как в других — только краткое церемониальное появление, а детали могут быть поручены подчиненным.

В общем проблема стратегического лидерства заключается в диагностировании ситуации и выборе одного из нескольких путей ее решения. Шесть ролей, которые должен исполнять лидер, стоят на повестке дня при реализации стратегии.

1. Быть в курсе всего, что происходит.
2. Поддерживать корпоративную культуру, которая позволяет организации функционировать на высоком уровне и соответствует стратегии.
3. Поддерживать организацию в состоянии, отвечающем изменяющимся условиям, открытом для новых возможностей, внедряющем инновации.

4. Обеспечивать консенсус и избегать противоборства интересов при формулировании политики, разработке и реализации стратегии.
5. Поддерживать на высоком уровне этические нормы.
6. Проводить корректирующие действия, совершенствующие как выполнение стратегии, так и общие стратегические показатели.

Управление на основе максимальных контактов с персоналом

Чтобы быть в курсе того, как осуществляется стратегия, менеджеру нужна широкая сеть контактов и источников информации, как формальных, так и неформальных. Обычные каналы получения информации включают в себя: беседы с подчиненными, чтение отчетов, анализ последних результатов деятельности, контакты с клиентами, наблюдение за действиями конкурентов и выслушивание рядовых сотрудников с целью получения сведений из первых рук. Однако встает проблема надежности информации. Доклады могут скрывать плохие новости или сообщать о них неполностью. Иногда подчиненные медлят докладывать о неудачах или проблемах, надеясь, что со временем сумеют исправить дело. Поэтому менеджер по стратегии должен защитить себя от неприятных сюрпризов и быть уверенным в том, что он имеет точную информацию и владеет ситуацией. Один из способов добиться этого — беседовать с людьми, занимающими различные должности, как это делают в некоторых компаниях. Такая техника получила название управления на основе максимальных контактов с персоналом (УОМКП) и реализуется различным образом:

- В Hewlett-Packard — это еженедельные вечеринки с пивом в каждом подразделении, посещаемые как управляющими, так и рядовыми служащими, и дающие возможность поддерживать контакты. Обмен информацией между руководством и служащими происходит свободно, чему частично способствует так называемый “путь HP”, требующий, чтобы служащего любого ранга называли по имени. Билл Хьюлетт, один из основателей компании, имел репутацию компанейского че-

ловека, часто выходящего из своего офиса для того, чтобы пройтись по предприятию и пообщаться с рабочими, узнать, что они думают, и задать им вопросы. Он находил это настолько важным, что сделал УОМКП стандартной практикой для всех менеджеров компании. В дальнейшем стали проводиться спонтанно возникавшие совещания сотрудников различных подразделений, на которых вырабатывались неформальные решения разных проблем.

УОМКП — один из инструментов, используемых эффективными лидерами.

- Основатель компании McDonald's Рей Крок регулярно посещал торговые точки и персонально проверял Качество, Услуги, Чистоту, Стоимость. Про него рассказывают, что однажды, заезжая на стоянку перед собственным магазином и увидев мусор на мостовой, он лично вышел из машины, чтобы подобрать его, а затем прочел персоналу пространную лекцию по поводу чистоты.
- Исполнительный директор одной маленькой компании тратит большую часть времени, разъезжая по фабрике на машине для игры в гольф, шутит с рабочими, выслушивает их и называет каждого из 2000 служащих по имени. Кроме этого, он проводит много времени с общественными организациями, приглашая их на встречи и информируя обо всем происходящем на предприятии.
- Руководители компании Wal-Mart имеют давнюю практику два-три раза в неделю посещать свои магазины и беседовать с менеджерами. Сэм Уолтон, основатель компании, уверен, что: "Ключ к успеху — это выйти из офиса в один из магазинов и послушать, что говорят там. Наши лучшие идеи пришли от клерков".
- Когда Эд Карлсон стал исполнительным директором United Airlines, то налетал около 200 тысяч миль в год, беседуя со служащими компании. Он заметил: "Я хотел, чтобы люди узнали, кто я такой, почувствовали себя достаточно свободно, чтобы что-то предложить или даже поспорить, если они видели, как выполнить работу лучше... Когда я набирал достаточно информации, я приглашал руководителей подразделений и говорил им, что только что вернулся из Окленда, Рено и Лас-Вегаса и вот что обнаружил во время поездки".

- В Marriott Corp. Билл Мариотт не только лично инспектировал все гостиницы по крайней мере раз в год, но и призывал всех гостей присылать ему свои оценки предоставляемых компанией гостиничных услуг. Он персонально читал все предложения клиентов и незамедлительно передавал информацию управляющим гостиницами.

Менеджеры многих компаний придают большое значение неформальному общению. Они считают, что важно иметь чувство ситуации и получать быстрый, легкий доступ к информации. Когда менеджеры сидят в своих офисах, они изолированы, поскольку часто окружают себя людьми, далекими от критики и новых взглядов. Они получают информацию из третьих рук, отфильтрованную и часто запоздавшую.

Создание климата и культуры, поддерживающих стратегию

Исполнители стратегии должны быть в первых рядах при создании культуры и климата, поддерживающих стратегию. Когда происходят основные стратегические преобразования, менеджер должен уделять максимальное внимание этим изменениям и лично руководить ими, проводя необходимые изменения в культуре компании. Культурные ценности организации могут пересматриваться каждые 5—25 лет. Такой большой временной разброс объясняется тем, что на разные компании по-разному влияют окружающая среда и другие факторы, определяющие развитие компании. Как только стратегия определена достаточно четко, требуется не так много времени и усилий, чтобы привести ценности и культуру в соответствие со стратегией. Но менеджер и в дальнейшем продолжает играть ведущую роль в проведении в жизнь постоянных усовершенствований. Грамотные руководители осознают свою ответственность за то, чтобы убедить людей в правильности выбранной стратегии и в том, что ее исполнение — наилучший путь развития компании.

Одним из наиболее очевидных факторов, обеспечивающих успех действий по адаптации культуры к новым условиям, является уровень компетентности высшего руководства компании. Эффективные действия менеджеров по приведению в соответст-

вие основных принципов культуры и выбранной стратегии предполагают:

- учет интересов всех, кто составляет "капитал" компании (потребителей, сотрудников, владельцев акций, поставщиков и т.д.), для того чтобы достичь соответствия между их долгосрочными потребностями и проводимыми компанией изменениями;
- открытость по отношению к новым идеям;
- оценку деятельности компании с помощью ответов на вопросы: "Предлагаем ли мы потребителям то, в чем они действительно нуждаются?", "Как можно снизить издержки?", "Нельзя ли наполовину сократить время от разработки товара до его внедрения на рынок (design-to-market cycle)?", "Какие существуют способы ускорения роста компании?", "В какой ситуации окажется компания пять лет спустя, если она будет по-прежнему придерживаться выбранной стратегии?";
- побуждение членов компании следовать новым принципам деятельности, несмотря на возникающие препятствия;
- неоднократное повторение новых идей, объяснение происходящих перемен, убеждение скептиков в необходимости изменений;.
- поощрение и вознаграждение тех, кто устанавливает новые культурные нормы и успешно проводит необходимые изменения, что помогает преображению всей компании;
- создание ситуации, при которой каждый управляющий обязан выслушивать рассерженных клиентов, недовольных акционеров и служащих, чтобы руководство компании было в состоянии реалистично оценивать ее организационные силы и слабости.

Для осуществления таких широкомасштабных изменений в корпоративной культуре необходима сильная власть, которой обладает, как правило, только руководство компании.

Более того, взаимозависимость основных ценностей, стратегии, методов ведения хозяйственной деятельности и культуры компании настолько велика, что изменение какого-либо одного фактора неизбежно влечет за собой изменения остальных. Обычно необходимыми полномочиями для проведения таких изменений располагает только корпоративное руководство.

При этом важную роль играют как слова, так и конкретные действия. Устные обращения помогают поднять энтузиазм в

Только высшее руководство имеет необходимую власть для изменения корпоративной культуры.

коллективе, определить основные нормы и принципы корпоративной культуры, обосновать причины перемен в стратегии и структуре компании, придать официальное звучание новым идеям и приоритетам, укрепить доверие к новой стратегической политике.

Действия придают дополнительный вес словам, демонстрируя на практике новые идеи корпоративной культуры, создавая символы, поддерживающие стратегию, создавая примеры, наполняя содержанием и значением высказывания и обучая тому, какой вид поведения необходим и что ожидает руководство от исполнителей.

Наглядные символы и представления необходимы в дополнение к действиям. Один менеджер из компании General Motors привел реальный пример, как символы и стиль управления объясняют существенные различия в достижениях двух крупных заводов: "На плохо работающем заводе управляющий, вероятно, появлялся в цехе раз в неделю в парадном костюме. Его замечания были поверхностными и небрежными. На South Gate — хорошем предприятии — управляющий находился в цехах постоянно. Он ходил в бейсбольной кепке и фуфайке. И как вы думаете, чей завод был безупречен, а чей походил на свалку?"

Как правило, чем больше степень глобальных изменений в корпоративной культуре в ходе адаптации к новой стратегии, тем более наглядными должны быть слова и поступки управленческого персонала. Примеры процветающих компаний показывают, что то, что лидер, определяющий стратегию, говорит и делает, имеет значительное влияние на адаптацию и осуществление стратегии его подчиненными. Как считают, "мало есть сомнений относительно того, что должна делать организация для выработки новой практики. Она должна выработать понимание и ощущение того, что новый путь верен". Более того, действия и символы должны повторяться регулярно, а не только на церемониях и по другим специальным поводам. Именно здесь управление на основе максимальных контактов с персоналом играет свою главную роль. В официальном издании компании Hewlett-Packard "Путь HP" это выражено следующим образом:

"Если какой-либо отдел или подразделение разработали свой собственный план — набор рабочих целей, то для менеджеров и ру-

ководителей важно сохранить его в рабочем состоянии. Вот здесь и выходят на сцену наблюдательность, чувство меры, поддержка и рекомендации. Это наше "управление на основе максимальных контактов с персоналом". С его помощью вы можете выяснить, верным ли путем идете. Если вы не будете постоянно проявлять интерес к тому, как работают ваши люди, то они не только могут начать трудиться спустя рукава, но и будут думать, что вы несерьезно относитесь к стратегии. Если вы встанете из своего кресла и прогуляетесь среди своих служащих, то получите дополнительные преимущества. Под словом "прогуляться" я буквально имею в виду ходить и разговаривать с людьми. Все это делается на неформальной и спонтанной основе, но нужно рассчитывать время, чтобы успеть охватить всю территорию. Вы должны показать, что доступны и обходительны, но главное сами понять, что вы здесь для того, чтобы слушать. Другой повод для использования УОМКП — это необходимость держать людей в курсе того, что происходит в компании и особенно в курсе тех вещей, которые важны лично для них. И в конце концов это просто интересно".

Подобные контакты позволяют менеджеру почувствовать, как идут дела, а также предоставляют возможность для поощрения служащих, поднятия их духа, переключения внимания со старых приоритетов на новые, создания неформальной, дружеской атмосферы — всего того, что создает позитивное настроение и направляет энергию организации на исполнение стратегии.

Джон Вельх из General Electric хорошо выразил ведущую роль и мотивирующий подход УОМКП: "Я каждый день выезжаю на наш завод, вдыхаю его запах, ощущаю его, бросаю вызов людям".

Огромное количество компаний, вероятно, не имеет сильной, адаптированной культуры, способной обеспечить великолепные долгосрочные результаты в быстро меняющихся условиях рынка и конкурентного окружения. В таких компаниях менеджеры должны делать больше, чем просто демонстрировать постепенный прогресс. Консервативное постепенное продвижение вперед редко приводит к существенной адаптации культуры; наиболее часто постепенность нарушается эластичностью существующей культуры и способностью традиционно сложившихся интересов помешать проведению постепенных изменений или минимизировать их. Только при сильном руководстве и совместных действиях на многих фронтах компания может браться за дело в решении такой большой и трудной задачи, как изменение культурных ценностей и ориентиров.

Поддержание способности внутренней среды организации к адаптации и изменениям

Хотя за формулирование и исполнение стратегии ответствен менеджер, задача генерирования свежих идей, определения новых возможностей и приспособление к изменяющимся условиям не может быть выполнена одним лицом. Это задача всей организации, особенно если это крупная корпорация. Стратегическое лидерство должно обеспечить выдвижение свежих идей рядовыми сотрудниками и поддержку предпринимательского духа, который делает возможным постоянную адаптацию к изменяющимся условиям. Гибкая, реагирующая, инициативная внутренняя среда является важным фактором в быстроразвивающемся, высокотехнологичном производстве, на предприятиях с коротким жизненным циклом товара, компаниях с сильно диверсифицированным хозяйственным портфелем, на производстве, где ключом к успеху является дифференциация продукции, на предприятиях, где стратегия лидерства по издержкам зависит от повышения производительности труда и поиска других путей снижения издержек. Менеджеры не могут создать такую среду, просто уговаривая людей быть инициативными.

Один из полезных подходов для лидера заключается в особой поддержке, воспитании и поощрении людей, желающих отстаивать новые идеи, вводить новые услуги, товары, стремящихся использовать шанс превратить свои идеи в новое подразделение, новое предприятие и даже новую отрасль промышленности. Когда в компании Texas Instruments рассматривали примерно 50 удачных и неудачных товаров-новинок, один фактор сопутствовал каждой неудаче: "Мы обнаружили, что у нас не было доброволі чого инициатора разработки. Был кто-то, кого мы просто уговорили взять на себя эту задачу". Вероятно, надо принять за правило, что идея чего-то нового должна найти своих сторонников или умереть. Борец за идею — настойчив, конкурентоспособен, заинтересован, ответствен, другими словами, он должен быть просто фанатиком этой идеи, что и обеспечит ей успех.

Содействие проводникам новых идей. Чтобы создать благоприятный для новых идей организационный климат, менеджер по стратегии должен, во-первых, поощрять инициативу групп и отдельных личностей по выдвижению ими своих идей. Культура

должна питать, даже прославлять экспериментирование и нововведения. Важно поддерживать у людей чувство собственной значимости в бизнесе таким образом, чтобы они воспринимали изменения и инновации как необходимость. Во-вторых, уметь мириться со стилем поведения таких инициаторов и давать им свободу действий. Нужно поощрять воображение людей. Свобода эксперимента и неформальные мозговые атаки должны стать нормой. На людей, генерирующих идеи, нельзя смотреть как на трудных или разрушителей. В-третьих, менеджеры должны поощрять людей, чтобы ошибки и неудачи в процессе эксперимента не остановили их. Многие идеи не имеют успеха, но люди учатся на них, даже на ошибках. В-четвертых, менеджеры по стратегии должны уметь использовать все виды adhoc-организационных форм[1] для поддержки идей и экспериментирования — создавать команды риска, силы особого назначения, развивать внутреннюю конкуренцию между группами, работающими над одним и тем же проектом, реализовывать неформальные проекты силами добровольцев и т. д. В-пятых, надо быть уверенным в том, что удачная инициатива будет обязательно отмечена, и инициатор получит награду, а также в том, что люди, выдвинувшие неудачную идею, тоже будет поощрены, а не наказаны и не отодвинуты на второй план, и поэтому будут повторять свои попытки.

> Высокорезультативная культура делает способных людей проводниками новых идей.

> Чем быстрее меняется среда, в которой функционирует компания, тем больше внимания менеджеры должны уделять мероприятиям по поддержанию организации, чувствительной к изменениям.

Задача руководства состоит в создании адаптивной, инновационной культуры, которая содержит в себе возможность реагировать на изменения в большей степени, чем пугаться новых условий или пытаться минимизировать их воздействие. К компаниям с явно инновационной культурой относятся Sony, 3M, Motorola, Levi Strauss. Все четыре компании в соответствии со стратегическим видением призывают своих работников быть лучшими и первоклассно выполнять свою работу.

---

[1] Имеются в виду неформальные внутренние коллективы, созданные специально для данного случая или проекта. См. глоссарий. — *Примеч. научн. ред.*

Восприимчивость к политике компании

Менеджер не может эффективно формулировать и осуществлять стратегию, если он невосприимчив к политике компании и несведущ в политическом маневрировании. Политика фактически всегда выходит на сцену при формулировании стратегического плана. Неординарные личности и группы неизбежно формируют коалиции, и каждая группа отстаивает свои идеи и интересы. Политика может повлиять на то, какие задачи возобладают и какие направления развития бизнеса компании будут приоритетными при распределении ресурсов. Внутренняя политика влияет на градацию стратегических задач.

Как правило, политика имеет даже еще большее влияние на реализацию стратегии. Обычно внутриполитические дискуссии затрагивают организационную структуру (чья сфера ответственности нуждается в пересмотре, кто кому докладывает, кто и в каком объеме имеет властные полномочия над подразделениями), кадровые решения (кто должен занимать ключевые должности и возглавлять стратегически важные участки работы), распределение средств (какое подразделение получит наибольшее финансирование). Например, Джеймс Брайан Квинн приводит пример ситуации, когда три менеджера, которые всегда выступали друг против друга, создали сильную коалицию для сопротивления реорганизации, способной упорядочить те самые проблемы, которые вызывали трения между ними.

> Политика компании бросает стратегическим лидерам своего рода вызов, призывающий их обеспечить соответствие между стратегией и ее реализацией.

Короче говоря, политические дискуссии и формирование индивидуальных и групповых альянсов — это составная часть построения системы поддержки стратегического плана и достижения консенсуса по способу его реализации в масштабах всей организации. Политические способности — необходимое качество, которым должен обладать менеджер при управлении всем стратегическим процессом.

Менеджер по стратегии должен понимать, как работает властная структура организации, кто из должностных лиц обладает влиянием, какие группы и лица являются проводниками новых

идей, инициаторами, а кто — за сохранение статус кво, кто может помочь в борьбе за ключевые решения и в каком направлении дует политический ветер. Когда наступает время принимать главные решения, менеджер по стратегии должен обратить особое внимание на управление коалициями и достижение консенсуса. Как выразился председатель правления одной из крупнейших британских корпораций: "Я никогда не принимал серьезных решений без консультаций с моими коллегами. Я даже не представляю себе, как бы я это делал. Во-первых, в большинстве случаев они помогают мне принять более правильное решение. Во-вторых, если они согласны с этим решением, они поддержат его. В противном случае они могут противостоять этому решению, но не открыто, а подсознательно".

Политика в области стратегии тяготеет главным образом к стимулированию возможностей, оказанию поддержки сильным предложениям и подавлению слабых, формированию коалиций по конкретным вопросам и достижению консенсуса. Недавнее исследование стратегического управления в девяти крупных корпорациях показало, что преуспевающие должностные лица используют следующую тактику:

- дают слабым идеям умереть, не оказывая им поддержки или оказывая минимальную;
- устанавливают дополнительные препятствия и проверки для пользующихся поддержкой, но неприемлемых с их точки зрения идей, потому что в такой ситуации лучше не противостоять им открыто;
- поддерживают низкую политическую заинтересованность к неприемлемым идеям, заставляя нижестоящих руководителей сказать "нет";
- допускают, чтобы наиболее негативные решения принимались коллегиально, сохраняя собственное право вето для наиболее критических моментов;
- управляют стратегией, но не диктуют ее — меньше отдавая приказов и распоряжений, опираются на неформальный опрос, стремясь выяснить и понять проблему до достижения консенсуса;
- осторожно относятся к символическим действиям и заявлениям, чтобы ложным сигналом не стимулировать движения в нежелательном направлении;

- убеждаются в том, что все рычаги управления в рамках организации замыкаются на корпоративное руководство;
- вовлекают новых людей и новые идеи в процесс принятия решений по большинству изменений, чтобы нейтрализовать их обособленные действия, противопоставленные всей компании в целом;
- ограничивают демонстрацию своих взглядов по противоречивым проблемам, если оппозиция может использовать это в своих целях.

Проведение политики внедрения новой стратегии является наиболее трудным, когда старая стратегия пользуется большой популярностью. Нападки на старую стратегию, за исключением случаев очевидной несостоятельности последней, не имеют ожидаемого эффекта. Осуждение старой стратегии может быть легко интерпретировано как нападки на тех, кто формулировал и осуществлял ее, хотя последние могут быть все еще очень влиятельны.

Кроме того, преимущества новой стратегии и/или планов могут быть не очень очевидными для других, а потому могут оставаться и сомнения в ее целесообразности. Могут существовать доводы и в пользу альтернативной точки зрения, и их необоснованная критика часто вызывает отчуждение вместо объединения усилий.

Чтобы донести стратегию до каждого исполнителя, менеджер по стратегии должен распознавать и уметь использовать важнейшие центры поддержки новой стратегии и оппозиции к ней. Он должен обеспечить себе поддержку ключевых лиц в организации, нейтрализовать сопротивление, узнать, где находятся зоны безразличия, и обеспечить как можно более широкое одобрение своих действий.

Поддержание этичного поведения

Для того чтобы организация неуклонно демонстрировала высокие этические нормы, высшее руководство должно открыто и недвусмысленно им следовать. В компаниях, где серьезно борются за то, чтобы сделать этические нормы реальностью, высшее руководство показывает свою приверженность им соблюде-

нием этих норм, обращениями к компании, своим негативным отношением к неэтичным поступкам, действиями по поддержанию благожелательной атмосферы в коллективе.

> Высокие этические стандарты не могут быть внедрены без открытого и недвусмысленного признания их руководством.

Некоторые менеджеры не устают повторять, что их цель — не только наблюдать за соблюдением этического кодекса, но и наказывать нарушителей. Однако главной целью все же являются не административные наказания, а обеспечение согласия внутри компании. Хотя исполнительный директор по своему статусу и руководит воспитательным процессом, все менеджеры несут персональную ответственность и обеспечивают взаимодействие с подчиненными по вопросам этики, вовлекая их в процесс одобрения и соблюдения этических норм. "Серые зоны" недопонимания должны быть выявлены и открыто обсуждены с коллективом, процедуры устранения конфликтов должны быть отработаны до их возникновения, а также исследованы возможные нарушения в каждом индивидуальном случае. Опыт тех компаний, где текущую работу делают с учетом этики, свидетельствует о том, что там служащие лучше понимают ситуацию и действуют сообща на благо компании, во имя ее интересов.

Вот несколько советов, которые помогут менеджерам осуществить этическое лидерство. Во-первых, они должны показывать безупречный пример своим собственным поведением и создавать традицию общности. Решения, принимаемые компанией, должны рассматриваться с этической точки зрения — "действия говорят громче, чем слова". Во-вторых, менеджеры и служащие должны быть осведомлены о том, что — этично, а что — нет. Нужно поощрять каждого, кто поднимает вопросы этики, и обсуждать их. В-третьих, высшее руководство должно без колебаний обращаться к кодексу чести компании и занимать твердую позицию по проблемам этики. В-четвертых, высшее руководство должно быть готово выступать в качестве последнего арбитра по сложным вопросам. Это означает перемещать людей с ключевых позиций и ограничивать их деятельность, если они виноваты в нарушении кодекса. Неумение действовать быстро и решительно в подобных случаях расценивается как отсутствие реальной ответственности.

Хорошо разработанная программа по обеспечению соответствия этическим стандартам обычно включает в себя: 1) создание наблюдательной комиссии Совета директоров (конфликтная комиссия), состоящей из сторонних директоров; 2) создание комитета руководителей хозяйственных подразделений, проводящего мероприятия по устранению противоречий; 3) ежегодную проверку усилий каждого менеджера по соблюдению и контролю выполнения этических норм с предоставлением отчета о мерах по устранению нарушений; 4) требование периодического подписания сотрудниками документа об их согласии с этическими стандартами компании.

Руководство процессом внесения коррективов

Избранная стратегия и план ее осуществления не в состоянии предвидеть всех проблем, которые могут возникнуть. Дополнение и корректирование являются нормальной и необходимой частью стратегического менеджмента.

Корректировка подхода компании к реализации стратегии должна проводиться в случае необходимости.

В новых условиях, затрагивающих стратегию или процесс ее осуществление, менеджер должен прежде всего определить, нужно ли предпринимать немедленные действия. В случае кризиса типичные действия менеджера — обязать ближайших подчиненных собирать информацию и формулировать рекомендации по выходу из кризиса; лично председательствовать на расширенных дискуссиях по предлагаемым мерам, пытаясь быстро прийти к согласию с другими руководителями внутри хозяйственного подразделения. Если согласие достигнуто или некоторые подчиненные продолжают настаивать на своем, все заботы по выбору действий и обеспечению поддержки их выполнения ложатся на менеджера по стратегии.

Если время позволяет, опытные менеджеры по стратегии предпочитают процесс постепенного создания солидарной ответственности за выход из кризиса. При данном подходе необходимо:

- быть гибким и сохранять свободу выбора;

- задавать большое количество вопросов;
- требовать дополнительной информации от специалистов;
- поощрять участие подчиненных в разработке альтернатив и предложений по решению проблемы;
- получать ответную реакцию различных людей, предлагающих решения, и проверять потенциал и политическую приемлемость этих решений;
- обеспечить осознанное продвижение вперед в соответствии с принятыми коллективными решениями.

Основной принцип, позволяющий принять окончательное решение так поздно, насколько возможно, состоит в следующем: 1) собрать столько информации, сколько необходимо; 2) сделать ситуацию абсолютно ясной, чтобы знать, что предпринимать; 3) разрешить и способствовать лидерам и силам внутри организации двигаться вперед к коллективному решению. Руководители очень часто опасаются брать на себя ответственность за серьезные изменения ситуации, происходящие слишком быстро, потому что в этом случае существует недостаток времени для дальнейшего сбора данных и их анализа, препятствующий другим формулировать необходимые вопросы и мешающий тщательной проработке всех возможных вариантов.

Корректирующие стратегию дополнения не должны, однако, только лишь противодействовать кризису. Необходимы еще проактивные регулирующие воздействия, которые могут улучшить стратегию или ее выполнение. Отличительная черта проактивных дополнений к стратегии состоит в том, что они возникают скорее из управленческих инициатив, нежели из усиленного противодействия ситуации. Удачливые менеджеры по стратегии используют различные варианты проактивной тактики.

1. Выдача заказа на оценку возможности исследования и расширения тех сфер, в которых, как подсказывают их чувства и внутренняя интуиция, есть необходимость.
2. Сбор идей среди коллег, которым можно доверять, и их дальнейшая апробация.
3. Составление команд из людей, имеющих различные навыки, интересы, опыт и предоставление им возможности разрабатывать интересные идеи, увеличивающие количество подходов к решению задачи.
4. Стимулирование предложений по улучшению ситуации, начиная с низших уровней управления, поощрение раз-

вития конкурирующих идей и подходов и предоставление возможности устанавливать скорость изменений на нижнем уровне, чтобы окончательный, отлаженный выбор наилучшим образом соответствовал ситуации в организации.

5. Общение с большим количеством людей внутри и вне организации для определения точек зрения, предложений, просто выслушивания, чтобы выделить и обобщить наиболее полезную информацию.
6. Поиск новых подходов и решений, которые выходят за рамки сохранения "статус кво".
7. Одобрение и осуществление небольших шагов по пути создания необходимой базы до дальнейшего продвижения вперед.
8. Управление политикой изменений, обеспечение коллегиальности принятия решений и солидарности в понимании ответственности руководителями по всем аспектам выбранного варианта действий.

> Стратегические лидеры должны быть настолько же хороши в разработке проактивных мероприятий, как и в противодействии кризису при пересмотре стратегии и путей ее реализации.

Процесс принятия решения о проведении корректировки стратегии в сущности один и тот же, что и при выборе проактивных действий или мероприятий, противодействующих кризису. Он включает в себя: осознание необходимости изменений, сбор информации, расширение понимания и важности ситуации, отработку пробных вариантов, создание множества альтернатив, анализ вариантов "за" и "против" какого-либо выбора, генерирование частичного (на удобном уровне управления) решения, одобрение инициативных людей, достижение согласованности в действиях среди управленческого персонала и, наконец, окончательное формальное одобрение согласованного курса действий. Окончательная рекомендация менеджерам может быть выражена словами Рене МакФерсона, бывшего исполнительного директора Dana Corporation. Выступая перед студентами в Стэнфордском университете, он сказал: "Вы только должны инициировать движение вперед и быть энергичными. Я совершил все возможные ошибки. Но я всегда продолжал оставаться инициативным".

Все это еще раз подчеркивает сущность стратегического управления: работа по формулированию и исполнению стратегии — это не только следование четко очерченному линейному курсу разработанной до конца стратегии, которая остается неизменной в соответствии с заранее представленным и сильно детализированным планом ее реализации. Скорее это созидание: 1) адаптация и придание стратегии нового вида в зависимости от происходящих событий и 2) использование любых управленческих инструментов, необходимых для приведения внутренних действий и поведения в соответствие со стратегией. Это процесс интерактивный, с большим количеством исследований и повторений для более тонкой корректировки стратегии и видения, целей, подходов к реализации и культуры в условиях, когда постоянно меняется ситуация, где концептуально изолированные действия по разработке и исполнению стратегии устраняются, а работа осуществляется в едином ключе.

Ключевые моменты

Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию, очень важно для ее успешного исполнения, так как культура формирует производственный климат и корпоративный дух, которые способствуют выполнению поставленных задач и вносят свой вклад в достижение успеха. Корпоративная культура определяется тем, почему и как осуществляется деятельность организации, каковы ценности и убеждения, которым следуют руководители, этические нормы, обязательные для всех, какая философия лежит в основе ключевых политик и какая моральная обстановка, а также каковы традиции, которых придерживается организация. Культура, таким образом, отражает атмосферу в компании и стиль ее работы.

Очень часто элементы корпоративной культуры связывают с основателем компании или другими влиятельными лидерами, которые создают определенные ценности, убеждения и принципы, которым компания должна следовать и которые затем встраиваются в политику компании, учитываются при определении кредо организации или ее ценностей, стратегий и деловой

практики. С течением времени эти ценности и практика становятся неотъемлемой частью всех служащих и менеджеров. Культура закрепляется и увековечивается, поскольку новые лидеры стараются поддерживать ее, новые служащие обязаны адаптироваться к ней и следовать ей; легенды, которые неоднократно повторяются, усиливают ее, а члены коллектива поощряются и награждаются за соблюдение культурных норм.

Корпоративные культуры сильно различаются по своей силе и структуре. В некоторых компаниях культура является ее неотъемлемой частью, а в других она слабая, фрагментарная, поскольку существует множество субкультур, небольшое количество ценностей и норм поведения, которым следуют повсеместно в организации, и очень мало сильных, устоявшихся традиций. В ряде случаев сложившаяся культура не отвечает действительности, доминирует политика консерватизма, сопротивления изменениям, а содержание корпоративной культуры сфокусировано на ней самой. Такие черты культуры очень часто предшествуют снижению производственных показателей. В быстро меняющихся условиях внешней среды адаптивная культура является наилучшей, потому что внутреннее окружение бизнеса чувствительно к изменениям, экспериментированию, инновациям, новым стратегиям и новой деловой практике — всему, что необходимо для адекватной реакции на изменяющиеся требования владельцев компании. Одна важная отличительная черта адаптивной культуры состоит в том, что высшее руководство искренне заботится обо всех известных участниках процесса — потребителях, служащих, акционерах, главных поставщиках и общественности, на территории которой оперирует компания. При этом она пытается мгновенно удовлетворить все их законные интересы.

Философия, цели, нормы и принципы новой стратегии могут совпадать или вступать в противоречие с принципами корпоративной культуры. Тесная связь между стратегией и культурой ведет к достижению максимальных результатов, слабая же порождает труднопреодолимые препятствия. Изменения, производимые в корпоративной культуре, требуют высокой степени компетентности со стороны руководства компании. Это предполагает и символические действия (например, лидерства), и реальные шаги, которые безошибочно показывают всю полноту ответственности и обязательности высшего руководства. Чем боль-

ше совпадения между культурой и стратегией фирмы, тем меньше зависимость менеджеров от различных формальных процедур и правил и тем меньше степень контроля над подчиненными. Более того, принципы культуры при этом так хорошо соблюдаются, что они автоматически определяют стиль поведения.

Здоровая корпоративная культура основана также на этических принципах бизнеса и моральных нормах.

Такие стандарты отражают общий принцип: "делать все правильно" и честно информировать владельцев и всех остальных о том, как компания делает свой бизнес. Чтобы быть эффективными, корпоративная этика и ценности должны стать смыслом жизни персонала, что может быть достигнуто посредством обучения, точного следования им и постоянного напоминания об этических нормах и правилах со стороны менеджеров.

Успешно действующие менеджеры по стратегии выполняют важную роль лидерства. Они контролируют ход работы, находясь значительную часть времени за пределами своих офисов, переходя из отдела в отдел, слушая, инструктируя, одобряя, добывая важную информацию. Они прилагают усилия по укреплению корпоративной культуры, подавая личный пример, хорошо выполняя свою работу и разъясняя служащим содержание и особенности культуры компании. Они поощряют людей к созиданию, чтобы приспособить организацию к изменяющимся условиям, сделать ее восприимчивой к новым возможностям и заставить следовать свежим инициативам. Они поддерживают всех, кто ищет новые возможности, а не прячет голову в песок. Они упорно работают над достижением консенсуса при решении вопроса о том, что нужно, а что не нужно менять. Они укрепляют высокие этические стандарты. Они осуществляют корректирующие мероприятия, чтобы усовершенствовать реализацию стратегии.

Эти этические принципы помогают одновременно добиваться успехов в бизнесе и проявлять искреннюю заботу обо всех участниках фирмы. Причем основные ценности и этика компании должны быть не просто устными декларациями, а превратиться в стиль жизни.

Таким образом, менеджерам принадлежит значительная роль в процессе проведения в жизнь новой стратегии. Как уже было отмечено в гл. 9, этот процесс состоит из восьми основных этапов:

1. Создание организационной структуры, необходимой для успешного выполнения намеченной стратегии.
2. Привлечение дополнительных средств для развития тех сфер деятельности в цепочке ценностей компании, которые необходимы для стратегического успеха.
3. Разработка политики и различных связанных с ней процедур в соответствии со стратегией.
4. Выработка наилучшей практики оптимального механизма действий, способствующего дальнейшему прогрессу в деятельности компании.
5. Внедрение поддерживающих систем, которые позволили бы персоналу компании эффективно выполнять свои обязанности в рамках намеченной стратегии.
6. Разработка методов поощрения персонала за достижение намеченных показателей и следование выбранной стратегии.
7. Создание внутренней среды и корпоративной культуры, соответствующих стратегии.
8. Руководство и наблюдение за процессом следования выбранной стратегии.

Выполняя эти восемь пунктов, можно добиться улучшений практически по каждому аспекту административного контроля и менеджмента.

Поскольку каждая стадия исполнения стратегии происходит в различных организационных условиях и при разнообразных обстоятельствах, при внедрении выбранной стратегии необходимо принимать во внимание специфику ситуации, так как невозможно выработать какую-то однозначно определенную модель действий. И, как уже было сказано вначале, успешная реализация выбранной стратегии во многом зависит от способностей менеджера возглавлять и направлять происходящие организационные перемены, управлять персоналом и достигать намеченных целей. Если вы лучше стали понимать природу вызова и борьбы, суть возможных подходов и вопросы, которые необходимо решить, мы будем считать, что наше обсуждение предмета прошло успешно.

Глоссарий

Adhoc-кратия (adhocracy) — структура организации с низкой степенью формализации поведения, высокой степенью горизонтальной специализации деятельности. В таких структурах прослеживается тенденция к объединению специалистов в функциональных подразделениях для реализации целей внутреннего администрирования в небольших группах, ориентированных на какой-либо функциональный проект. Adhoc-кратическая структура, предполагающая ломку старых стереотипов, должна избегать любых форм стандартизации. Это одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом.

Анализ SWOT) (strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis), **анализ ССВУ** (сила, слабость, возможности, угрозы) — анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.п. Угроза — это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Бизнес (business) — дело, занятие, приносящее доход; предпринимательская или коммерческая деятельность, вид деятельности, направление деятельности фирмы. Деловая активность, направленная на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами и услугами между субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности. Бизнес осуществляется в целях получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых различных сферах: в материальном производстве и торговле, банковском, страховом, гостиничном, туристическом деле, при проведении транспортных, арендных и многих других операций. Субъектами в бизнесе могут выступать свободные в своих действиях на рынке единоличные собственники капитала — физические лица, а также собственники и совладельцы капитала фирм, выступающих как юридические лица. Субъект в бизнесе именуется бизнесменом или коммерсантом.

Венчурные компании (venture companies) — рисковые фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки. За последние 20 лет

наибольшее число венчурных фирм было создано в развитых странах для реализации идей, содержащихся в изобретениях и открытиях. Нередко крупные специализированные компании заинтересованы в том, чтобы вынести за пределы основного производства новые разработки, которые могут не соответствовать его профилю, нарушить ритмичность и эффективность производственного процесса. Венчурные компании, как правило, являются небольшими фирмами, создаваемыми в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью.

Вертикальная интеграция (vertical integration) — стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения путем добавления новых структур. Стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция "назад") (backward vertical integration) направлена на рост фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над поставщиками. Стратегия прямой (интеграция "вперед") вертикальной интеграции (forward vertical integration) выражается в росте фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (над системами распределения и продажи).

Видение (vission) — это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены чаяния владельца компании или ее директора. Видение, как правило, представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей (Hickman C.R., Silva M.A. Creating Excellence, 1984).

Внешняя среда отрасли (industry environment) — факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне.

Входные барьеры (барьеры входа, вхождения) (barriers of entry) — факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ. Как правило, возможность создания входных барьеров обусловлена высокими уровнями капиталоемкости. Входные барьеры удерживают новых конкурентов от попыток утвердиться в отрасли (на рынке). Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль (на рынок), настолько высокими, что под угрозу будет поставлена сама окупаемость инвестированных капиталов. Входные барьеры фактически существуют для того, чтобы или повысить вступительный взнос, или увеличить риск для новичков. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие входные барьеры.

Выходные барьеры (барьеры выхода) (barriers of exit) — факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Выходные барьеры могут носить социально-политический, экономический и эмоциональный характер. Последний касается ситуаций, когда фирма, преуспевающая в новых сферах, держится за свой прежний бизнес невзирая на значительные потери. Однако такие случаи редки. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие выходные барьеры.

Главные достоинства (core competencies) — термин, определяющий все, что компания или ее подразделения делают лучше других. Главные достоинства создают устойчивую основу для обеспечения конкурентного преимущества, однако не получают стратегического развития без пристального и осознанного внимания руководства.

Глобальная конкуренция (global competition) — форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Здесь конкуренция осуществляется на глобальной основе, и соперничающие фирмы ориентируются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя воедино хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах. В этом случае мир рассматривается как единый рынок. Глобализация отраслей усилилась после Второй мировой войны.

Глобальная отрасль (global industry) — отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

Глобальная стратегия (global strategy) — одинакова для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран, где работает фирма. Глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.

Глобальная фирма (global firm) — фирма, которая действует более чем в одной стране, трансформируя получаемые ею преимущества в области исследований и разработок, производства, финансов, маркетинга в разных странах в более низкие издержки и более высокую репутацию, что недоступно конкурентам, действующим только на внутреннем рынке. Такая фирма рассматривает рынки различных стран как единое целое и осуществляет глобальную стратегию на мировом рынке. Видение глобальной фирмы является геоцентрическим. Геоцентрическая ориентация

подразумевает, что рынки по всему миру одновременно схожи и различны. Поэтому можно разработать глобальную стратегию, основанную на сходстве, т. е. преодолевающую локальные особенности, и в то же время адаптированную к ним там, где это необходимо.

Диверсификация (diversification) — процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения (СХП — самостоятельное отделение или подразделение, отвечающее за ассортиментную группу, или какой-либо товарный отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке). Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

Дивизиональная структура (divisionalized form) — одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом. Характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию — головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно. Децентрализация в дивизиональной структуре не идет, однако, дальше назначения исполнителя во главе отделения, т. е. она довольно ограничена.

Застрявшие на полпути (stuck in the middle) — фирмы, не сумевшие направить свою стратегию по одному их трех путей (лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование) и завязшие посередине. Такие фирмы оказываются в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Их доля на рынке недостаточна, они испытывают нехватку инвестиций. Фирмам, застрявшим на полпути, почти гарантирована низкая норма прибыли.

Игра с нулевой суммой (a zero-game sum) — раздел математической теории игр. Основной постулат, заложенный в основу данных моделей, гласит: выигрыш одного участника игры равен проигрышу другого. Этот раздел теории игр наиболее хорошо изучен и изложен в достаточно большом количестве книг. Игры с нулевой суммой позволяют ими-

тировать и рассчитывать вероятность успеха в тех задачах, решение которых возможно с использованием теории игр.

Имидж (image) — образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа — одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

Кейрецу (keiretsu) — система, в которой каждая компания владеет небольшой долей собственности во всех других компаниях группы. В данном случае речь идет об альянсе фирм, когда ни одну из компаний нельзя считать вышестоящей, такая ситуация получила название этархии (hetarchy). Система кейрецу характера для японских фирм. Например, в группе Mitsubishi насчитывается 28 сердцевидных компаний, но ни одна из них не занимает доминирующего положения. Являясь юридически самостоятельными, эти компании (входящие в группу "Mitsubishi") распределяют основные заказы друг у друга, т. е. существует достаточно жесткая система корпоративных связей.

Конгломерат (conglomerate) — группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный портфель в противоположность синергическому портфелю (в синергическом портфеле группа хозяйственных подразделений стратегически связана между собой).

Кривая опыта (обучения) (experience curve, learning curve) — графическое отображение закона опыта, который гласит: "Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции». Анализ кривой опыта показал, что темп снижения издержек на единицу товара варьируется от отрасли к отрасли: для автомобильной промышленности он равен 12%, для сталелитейной промышленности и самолетостроения — 20%, для производства полупроводников — 40%. Закон опыта был выведен в конце 60-х годов Бостонской консалтинговой группой (Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Спб., 1996). Кривая опыта может быть описана следующей формулой:

$$C_p = C_b \left(\frac{Q_p}{Q_b} \right)^{-\varepsilon},$$

где C_p — плановые издержки на единицу продукции, C_b — базовые издержки на единицу продукции, Q — суммарный объем продукции, ε — эластичность издержек на единицу продукции (константа).

Кружки качества (guality circles) — организация рабочих групп из сотрудников фирм, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения проблем качества и выработки идей, направленных на повышение качества. Обычно кружки собираются регулярно и функционируют на добровольной основе. Кружки качества возникли в начале 80-х годов как новый идол, в который поверили японские компании в надежде победить своих американских и европейских конкурентов.

Лицензирование (licensing) — в международном бизнесе метод выхода не зарубежный рынок, при котором фирма—владелец лицензии заключает соглашение с зарубежной фирмой—покупателем лицензии на право использования последним производственного процесса, торговой марки, патента, торгового секрета или чего-то другого, представляющего ценность, за определенную плату. Риск выхода на зарубежный рынок для продавца лицензии в данном случае минимальный. Однако со временем фирма—покупатель лицензии может превратиться в конкурента.

Машинная бюрократия (machine bureaucracy) — одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом. Функционирует как встроенный регулируемый механизм. Характерна для организаций, производственная деятельность которых имеет рутинную природу и отличается простотой и повторяемостью, что влечет за собой высокую степень стандартизации производственных процессов (металлургический завод, крупная автомобильная компания и т.п.). Стандартизация рабочих процессов — основной координационный механизм, что определяет важность техноструктур. Машинная бюрократия состоит из специалистов, обладающих большой неформальной властью, так как они стандартизируют работу всех остальных.

Международная компания (international company) — компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из компаний — национальные. Отличительными особенностями международной фирмы являются: наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах; использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий; контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний из одного центра с учетом разницы в их правовом положении. К категории международных фирм, именуемых *транснациональными корпорациями — ТНК (transnational corporation — TNC),* эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.

Менеджмент (management) — самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение фирмой, действующей в рыночных условиях, определенных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов. Термин "менеджмент"

применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

Миссия (стратегические установки, предназначение) (mission) — основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется прежде всего с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии — надежный элемент идеологической базы формирования организации.

Многонациональная (многострановая, многорегиональная, множественно-национальная конкуренция (multidomestic, multicountry, multinational competition) — одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран по сути протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему. В числе конкурентов могут быть и международные компании, но действие их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в которой эти компании работают. Таким образом, международная отрасль представляет собой как бы набор отраслей (каждая — в пределах одной страны). Отсюда и термин — *многонациональная конкуренция*.

Многонациональная стратегия (multidomestic, multicountry strategy) — стратегия, при которой компания приспосабливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия (international strategy) компании представляет собой совокупность стратегий по странам. Многонациональная стратегия приемлема для отраслей, где преобладает *многонациональная конкуренция*.

Многонациональные (многострановые, многорегиональные) фирмы (multicountry, multidomestic, multinational firm) — фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран. К таким фирмам относятся, например, бельгийско-франко-американо-швейцарский концерн Philips, англо-голландский пищевой концерн Unilever и др. Многонациональные компании образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. В данной работе термин *многонациональная фирма* употребляется по отношению к компаниям, участвующим в *многонациональной конкуренции*, и в противоположность термину *глобальные фирмы*. Многонациональная компания может допускать большую независимость при проведения операций в разных странах, ее ориентация становится полицентричной, т. е. исходящей из того, что каждый рынок уникален и условием успеха является максимальная адаптация к национальных особенностям.

Отрасль (industry) — в стратегическом управлении — совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагаю-

щих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

Параметрический ряд (продуктовая линия) (product line) — подвиды конечной продукции по функциональным особенностям, уровню качества и цены, предназначенные для определенных категорий покупателей или продажи через определенные каналы сбытовой сети, например грузовые автомобили разной грузоподъемности или мощности. В данной работе авторы используют термин *product line* также и для обозначения ассортиментного набора выпускаемой продукции (маркетологи в этом случае обычно применяют термин *product mix*, подразделяя ассортиментный набор на виды, подвиды и модификации или марки товара).

Портфель (portfolio) — наиболее распространенное значение понятия "портфель", употребляемое по отношению к бизнесу, — ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое расширительное толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие "портфель" по аналогии с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

Портфельная стратегия (portfolio strategy) — стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой — эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж.

Предпринимательство (entrepreneurship) — старое понятие предпринимательства получило в последнее время право на новую жизнь. В Оксфордском энциклопедическом английском словаре предприниматель (entrepreneur) определяется как "лицо, которое возглавляет предприятие или бизнес с возможностью получения прибыли или убытка". Предприимчивый означает изобретательный, обладающий творческим воображением, энергичный. Иначе говоря, предприниматель — это тот, кто открывает свое дело или управляет собственным предприятием. Это не относится к менеджерам, не являющимся владельцами предприятий. Х. Стивенсон предложил следующее определение предпринимательства: "Предпринимательство — это процесс, с помощью которого индивиды или по своей инициативе, или в соответствии с внутренними целями организации используют благоприятные возможности без привлечения ресурсов, которые они уже контролируют". Возможности определяются здесь как "будущая ситуация, которая считается желаемой и осуществимой".

В научных кругах предпринимательство не рассматривается как научная дисциплина. В учебных заведениях преподается ряд предметов,

охватывающих некоторые функциональные аспекты предпринимательства, например, бухгалтерский учет, финансы, маркетинг и т. д.

Простая структура (single structure) — одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом. Характеризуется слабым развитием в ней техноструктуры, небольшим числом людей, выполняющих вспомогательные функции, минимальной дифференциацией подразделений, неразвитой иерархией менеджмента. Очень немногое в ее деятельности может быть формализовано и это практически исключает использование планирования, обучение персонала и развитие. Эта структура органична. Координация внутри нее осуществляется путем прямого руководства: руководитель контролирует все решения. Окружение простой структуры, как правило, характеризуется простотой и динамичностью. Ввиду простоты его может проанализировать один человек, который затем будет принимать все решения.

Профессиональная бюрократия (professional bureaucracy) — одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом. Данная структура является бюрократической и одновременно обходится без централизации. Профессиональная бюрократия, как правило, характерна для администрации университетов, больниц, школ и опирается на мастерство профессиональных работников. Такие организации характеризуются устойчивой оперативной работой, усиливающей стандартность поведения. В то же время они сложны и должны находиться под прямым контролем. В этой связи профессиональная бюрократия использует координационный механизм, который охватывает одновременно и стандартизацию, и децентрализацию.

Профильная (связанная, в родственные отрасли) диверсификация (related diversification) — вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы свой деятельности в отрасли, обладающие "стратегическим соответствием", т. е. имеющими схожие с данной компанией *цепочки ценностей*, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимального использования эффекта *кривой опыта* для снижения издержек производства. В противоположность профильной диверсификации существует непрофильная диверсификация (не связанная, диверсификация в новые отрасли).

Рентабельность инвестиций (return on investment — ROI) — данный показатель эффективности инвестиционной деятельности компании устанавливает желательность инвестиций в терминах доходности к первоначальному вложению, другими словами, это перевернутая формула окупаемости. Рассчитывается показатель как отношение среднегодовой прибыли после налогов к чистым инвестициям:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Average annual aftertax profit}}{\text{Net investment}}.$$

Более подробно показатели эффективности хозяйственной деятельности фирмы изложены в кн.: Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Биржи и банки, ЮНИТИ, 1995. С. 252—267.

Рынок (market) — в стратегическом управлении — совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-то продуктов. Рынок можно определить как общественный институт, сводящий вместе продавца и покупателя для совершения ими сделки купли-продажи определенного товара и/или услуги.

Синергизм (синергия) (synergy) — стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Изначально термин *синергия* был образован от термина *синергизм*, который в биологии означает сотрудничество между различными органами. Термин "синергия" был введен в обиход И. Ансоффом для обоснования групповых структур в организации компании. В настоящее время в экономической литературе оба термина используются как синонимы. Преимущества синергизма определяются как 2+2=5, иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости.

Стратегический менеджмент (управление) (strategic management) — деятельность по стратегическому менеджменту, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают наличие пяти элементов: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) умение выявить необходимость изменений; 3) умение разработать стратегию изменений; 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы; 5) умение воплощать стратегию в жизнь.

Стратегия (strategy) — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

Стратегия восстановления (разворота) (turnaround strategy) — характерна для фирм, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

Стратегия дифференциации (differentiation strategy) — в стратегическом управлении — одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ (M. Porter. Competitive Strategy. USA, 1980). Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным большим количеством клиентов. Фирма выбирает одного или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, *признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис*. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

Стратегия "захвата незанятых пространств" (end-run strategy) — связана с отказом компании от открытого вызова конкурентам в ценовой и рекламной борьбе, больших затрат на дифференциацию и т. д. Вместо этого компания проводит политику работы на новых географических территориях, осваивает новые технологии, усиливает свои главные достоинства, т. е. добивается преимущества там, где наиболее ярко могут проявиться самые сильные стороны компании..

Стратегия интернационализации (internationalization strategy) — освоение новых, зарубежных рынков, включая расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах товары, минуя ограничительные входные барьеры (см.) и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т.п.).

Стратегия лидерства по издержкам (cost leadership strategy) — стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ (M. Porter. Competitive Strategy. New York. 1980). Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на

реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания — низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками — это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Производитель должен использовать каждую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

Стратегия ликвидации (liquidation strategy) — предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Стратегия наступления (наступательная стратегия) (offensive strategy) — предполагает активную, агрессивную позицию фирмы на рынке и преследует цель завоевания и расширения рыночной доли. Такая стратегия выбирается компанией в случае, если: 1) ее доля на рынке ниже необходимого минимума или резко сократилась в результате действий конкурентов и не обеспечивает достаточного уровня прибыли; 2) компания собирается выпустить новый товар на рынок; 3) фирма осуществляет расширение производства, которое окупится лишь при значительном увеличении продаж; 4) фирмы-конкуренты теряют свои позиции и создается реальная возможность расширить рыночную долю при относительно небольших затратах.

Практика показывает, что чрезвычайно трудно проводить стратегию наступления на рынках с высокой степенью монополизации и на тех товарных рынках, товары которых плохо поддаются процессу дифференциации.

Стратегия обороны и укрепления (оборонительная стратегия) (fortify-and-defend strategy, defensive strategy) — предполагает способность фирмы удержать рыночные позиции, завоеванные в результате прежней деятельности, а также означает проведение компанией курса на сохранение имеющейся рыночной доли. Необходимость в этой стратегии возникает в том случае, если рыночная позиция фирмы удовлетворительная или у нее ощущается дефицит средств для проведения агрессивной политики, а также если она опасается проводить последнюю из-за возможных нежелательных ответных мер со стороны конкурентов или ограничений со стороны государства. Для лидеров (leaders) отрасли смысл данной стратегии заключается в том, чтобы затруднить доступ на рынок новым фирмам, а претендентам на лидерство (challengers) не дать возможности укрепить позиции. Для слабого бизнеса (weak business) данная стратегия означает тяжелую борьбу за сохранение объема продаж, доли рынка, уровня прибыли и конкурентного положения на достигнутом уровне.

Стратегия оптимальных издержек (best cost strategy) — ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Данная стратегия направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам, более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Стратегия ответного удара (retaliatory strategy) — состоит в информировании конкурентов о том, что их действия не останутся без ответа, т. е. компания готова защищать свое конкурентное преимущество. Готовность отразить нападение и доведение до конкурентов данных о возможности принятия контрмер может несколько охладить пыл нападающих, поскольку результат от наступательных действий может оказаться нулевым или отрицательным.

Стратегия отступления (abandonment strategy) — обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы "продать" часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

Стратегия партизанской войны (querrilla warfare strategy) — предполагает осуществление фирмой торговых "вылазок" и спланированное "беспокойство" конкурентов на их собственных рынках. Тем самым компания как бы делает своим соперникам своеобразное предупреждение о своей экономической силе, чтобы у последних не возникло желание атаковать ее позиции. Также действия могут побудить конкурентов пойти на соответствующие договоренности (координацию торговых действий, разделение рынков сбыта и другие компромиссы). Обычно стратегию партизанской войны относят к оборонительным стратегиям, однако авторы настоящей книги рассматривают ее в качестве наступательной.

Стратегия сбора (снятия) урожая (harvesting, harvest strategy) — отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня получение максимально возможного дохода.

Стратегия сокращения (свертывания) (divestiture strategy) — предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделения его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания (parent company) либо отказывается вообще, либо сохраняет лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Стратегия сфокусированной дифференциации (focused differentiation strategy) — один из видов *стратегии фокусирования*, когда компания в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию продукции, пытаясь

выделиться среди других компаний, действующих в отрасли. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

Стратегия упреждающего удара (первоначального преимущества) (preemptive strike strategy) — состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копировать стратегию компании конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить компанию на вторые роли.

Стратегия фокусирования (специализации, концентрации) (focus strategy) — в стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ (Porter M. Competitive Strategy. New York, 1980). Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Стратегия экспорта (export strategy) — предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Данная стратегия направлена на расширение экспортной деятельности и предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития этой деятельности и снизить до минимума возможные риски, увеличивая выгоды. Стратегия экспорта определяет принципы осуществления экспортных операций с учетом действующего в стране законодательства. При выборе данной стратегии фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Используется наиболее часто крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую продукцию и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки невелики, а риск зарубежных инвестиций велик.

Сфокусированная стратегия низких издержек (лидерства по поддержкам) (focused low-cost strategy) — один из видов *стратегии фокусирования*, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентных преимуществ. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

Точка безубыточности (break even point) — выручка и объем производства фирмы, которые обеспечивают покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль. Выручка, соответствующая точке безубыточности, называется пороговой

выручкой, а объем производства (продаж) в этой точке — пороговым объемом производства (продаж).

Трансакционные издержки (transacting costs) — издержки на подготовку и проведение различных трансакций: соглашений, контрактов, договоров и т. д. Внутренние трансакционные издержки включат в себя затраты на координацию действий различных отделов фирмы при выполнении конкретной работы.

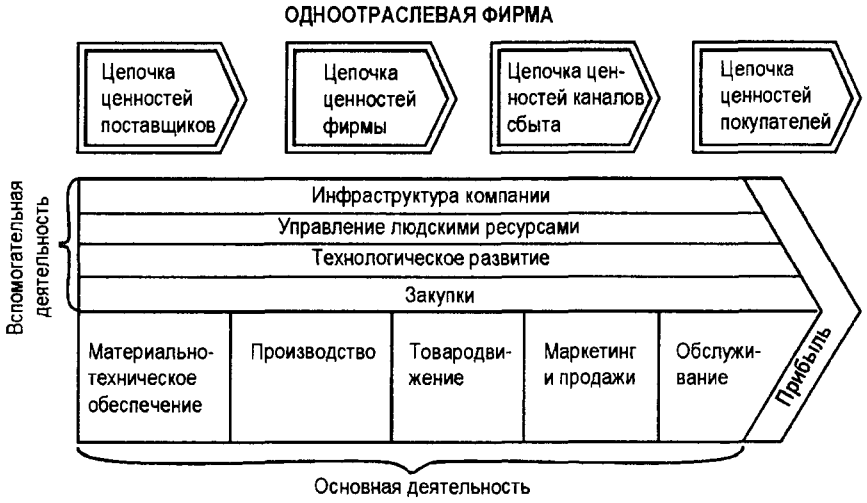
Тренинг (traning) — метод группового обучения. Специалисты из института тренинга определяют его как "многофункциональный метод преднамеренного изменения психологических феноменов человека, группы и организации, направленный на гармонизацию личного и профессионального бытия человека". Тренинг предполагает обучение в процессе работы над деловыми ситуациями, их разбора и обсуждения в группе. Данный процесс направляет и контролирует преподаватель-тренер.

Хозяйственное подразделение (business unit) — основная, первичная ячейка, для которой вырабатывается деловая стратегия. Это обособленная часть бизнеса, отвечающая за определенный вид деятельности.

Хозяйственный портфель (корпоративный портфель, портфель деловой активности, портфель видов деятельности) (business portfolio) — совокупность отдельных направлений деятельности предприятия. Хозяйственный портфель должен соответствовать возможностям предприятия и конкретным условия внешней среды. Фирма на основе периодически проводимого анализа портфеля деловой активности должна определять, какие направления деятельности следует развивать и в какой степени, а какие — ликвидировать. При разработке стратегий развития хозяйственный портфель может быть расширен за счет включения в него новых видов деятельности.

Центры прибыли (profit centres) — производственные отделения (divisions) как самостоятельные хозяйственные единицы несут всю ответственность за результаты своей деятельности и в конечном итоге за получение прибыли. Самостоятельность производственных отделений, именуемых центрами прибыли, распространяется на все виды деятельности, но вместе с тем и ограничена прежде всего в вопросах планирования и финансирования (подробнее см.: Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Биржи и банки, ЮНИТИ, 1995. С. 88).

Цепочка ценностей (value chain) — понятие, введенное М. Портером и рассматриваемое в рамках системы стоимости. В контексте конкуренции М. Портер определяет стоимость как сумму, которую покупатель согласен уплатить за то, что ему поставляют. Цепочка ценностей показана на двух диаграммах, приведенных ниже. Она иллюстрирует добавление стоимости к продукту, начиная с приобретения сырья и кончая производством готового изделия. Исследуя процесс шаг за шагом, можно установить, где фирма конкурентоспособна, а где уязвима.



Экономия на масштабах деятельности (economies of scope) — экономическая закономерность, согласно которой компания, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающаяся различными видами деятельности, обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Экономия на масштабах производства (economies of scale) — экономическая закономерность, согласно которой суммарные издержки производства единицы продукции на длительном интервале времени падают по мере роста объема выпуска продукции.

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНЫХ РЕДАКТОРОВ 5

ПРЕДИСЛОВИЕ 8

Глава 1. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ. ОБЩИЙ ОБЗОР 11

Пять задач стратегического менеджмента 13

Развитие стратегического видения и миссии компании 15

Определение цели 15

Создание стратегии 19

Реализация стратегии 30

Оценка деятельности, анализ новых направлений, внесение коррективов 31

Почему стратегический менеджмент — непрерывный процесс 32

Характеристика процесса стратегического управления 33

Кто выполняет пять задач стратегического управления 35

Роль и задачи специалистов по стратегическому планированию 38

Стратегическая роль Совета директоров 41

Преимущества стратегического подхода к управлению 42

Глава 2. ТРИ ЗАДАЧИ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИИ: ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ, УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ, РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ 46

Разработка стратегического видения и миссии фирмы: первая задача определения направления развития компании 47

Понятие и определение бизнеса 49

Стратегическое видение должно быть понятно всем 55

Когда менять миссию фирмы — где наступает время предпринимательства 57

Установление целей: вторая задача определения направления развития компании 60

Управленческая ценность установленных целей 60

Какие цели следует устанавливать? 61

Критерий "трудно, но выполнимо" 67

Необходимость постановки целей на всех уровнях управления 68

Разработка стратегии: третья задача определения направления развития компании 70

Выстраивание стратегической пирамиды 71

Корпоративная стратегия 74

Деловая стратегия 78

Функциональная стратегия 82

Операционная стратегия 83

Объединяя усилия по разработке стратегии 85

Факторы, формирующие стратегию 89
Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы 89
Привлекательность отрасли и условия конкуренции 92
Специфические рыночные возможности и угрозы 92
Сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности 93
Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров 94
Влияние ценностей и культуры компании на выбор стратегии 95
Соединение стратегии с этикой 97
Критерии победной стратегии 101
Подходы к выполнению задачи по разработке стратегии 102
Ключевые моменты 106

Глава 3. АНАЛИЗ ОБЩЕЙ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНЦИИ В НЕЙ 108
Методы анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней 110
Вопрос 1. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль? 111
Вопрос 2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние? 116
Вопрос 3. Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли и в окружающей среде? 134
Вопрос 4. Какие компании имеют наиболее сильные/слабые конкурентные позиции? 142
Вопрос 5. Каков следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов? 147
Вопрос 6. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе? 151
Вопрос 7. Является ли отрасль привлекательной и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях)? 154
Проведение анализа отрасли и конкуренции 156
Ключевые моменты 158

Глава 4. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ 162
Вопрос 1. Насколько эффективна действующая стратегия? 163
Вопрос 2. В чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что ей угрожает? 164
Определение сильных и слабых сторон 164
Учет внешних угроз (опасностей) и возможностей 168
Вопрос 3. Конкурентоспособны ли цены и издержки компании? 170
Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей 172
Сравнительная оценка издержек по основным видам деятельности 184
Выбор стратегии для достижения конкурентоспособности компании по издержкам 188
Анализ цепочки ценностей, главные достоинства и конкурентное преимущество 191
Вопрос 4. Насколько прочна конкурентная позиция компании? 192
Оценка конкурентной силы 194
Вопрос 5. С какими стратегическими проблемами сталкиваются фирмы? 199
Ключевые моменты 201

Глава 5. СТРАТЕГИЯ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО 204
Пять общих стратегий конкуренции 205
Стратегии низких издержек 207

Стратегии дифференциации 221
Стратегия оптимальных издержек 231
Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации 233
Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества 237
Как противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их 239
Действия, направленные на использование слабостей конкурента 241
Одновременное наступление на нескольких фронтах 242
Захват незанятых пространств 243
Партизанская война 244
Стратегия упреждающих ударов 245
Выбор объекта атаки 246
Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества 248
Стратегия вертикальной интеграции и конкурентное преимущество 251
Стратегические преимущества вертикальной интеграции 252
Стратегические недостатки вертикальной интеграции 254
Преимущества и недостатки для первопроходца 257
Ключевые моменты 258

Глава 6. ПРИВЕДЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ В СООТВЕТСТВИЕ СО СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИЕЙ 262
Стратегии для конкуренции в новых отраслях 263
Стратегия для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости 267
Ошибки при выборе стратегии 272
Стратегии для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада 272
Стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях 275
Стратегии для конкуренции на международных рынках 279
Сравнение многонациональной или глобальной конкуренций 281
Виды международных стратегий 284
Многонациональная или глобальная стратегия? 286
Глобальная стратегия и конкурентное преимущество 290
Стратегические альянсы (объединения) 293
Стратегические намерения, "сокровищницы" и перекрестное финансирование 299
Стратегия лидеров отрасли 304
Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях 307
Стратегии для слабого бизнеса 312
Стратегия восстановления для кризисных ситуаций 314
Тринадцать заповедей разработки успешных деловых стратегий 318
Ключевые моменты 320

Глава 7. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ 325
От узкой специализации к диверсификации 326
Почему стратегия, направленная на узкую специализацию, является привлекательной 328
Риск стратегии узкой специализации 329

Когда диверсификация приобретает смысл 329
Создание ценности для акционеров: аргументы в поддержку диверсификации 333
Три критерия для оценки диверсификации 334
Стратегии диверсификации 335
Стратегии вхождения в новые сферы деятельности 337
Диверсификация в родственные отрасли 340
Стратегическое соответствие, экономия на масштабах и конкурентное преимущество 344
Стратегии диверсификации в неродственные отрасли 348
Плюсы и минусы диверсификации в неродственные (несвязанные) отрасли 351
Диверсификация в неродственные (несвязанные) отрасли и рыночная цена акций 355
Стратегии продажи и ликвидации бизнеса 357
Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля 359
Стратегии транснациональной диверсификации 361
История транснациональной диверсификации 362
Источники конкурентных преимуществ ДТНК 364
Комбинированные стратегии диверсификации 370
Ключевые моменты 371

Глава 8. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ 376
Определение текущей стратегии компании 378
Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа 379
Матрица "рост/доля" 380
Матрица "привлекательность отрасли/ позиция в конкуренции" 392
Матрица жизненного цикла 397
Решение о выборе матрицы 397
Сравнение привлекательности отраслей 398
Сравнение силы хозяйственных подразделений 401
Сравнение деятельности хозяйственных подразделений 404
Анализ стратегического соответствия 405
Ранжирование хозяйственных подразделений по инвестиционному приоритету 406
Разработка корпоративной стратегии 407
Критерий деловой активности 408
Поиск дополнительных возможностей диверсификации 411
Распределение ресурсов корпорации 412
Руководящие принципы управления процессом разработки корпоративной стратегии 413
Ключевые моменты 414

Глава 9. ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ: ГЛАВНЫЕ ДОСТОИНСТВА, РЕИНЖИНИРИНГ И СТРУКТУРА 417
Основа выполнения стратегии 419
Основные задачи 420
Руководство процессом выполнения стратегии 423

Создание жизнеспособной организации **426**
Отбор людей на ключевые позиции 426
Создание главных достоинств **427**
Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией 431
Почему структура должна следовать за стратегией 443
Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур управления 445
Перспективы деятельности по адаптации структур 470
Ключевые моменты **476**

Глава 10. ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ: БЮДЖЕТЫ, ПОЛИТИКИ, НАИЛУЧШАЯ ПРАКТИКА, СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ **480**
Увязка бюджетов со стратегией **481**
Создание поддерживающих стратегию политик и процедур **483**
Введение наилучшей практики и обязательства дальнейшего усовершенствования стратегии **487**
Инсталляция поддерживающих (обеспечивающих) систем **494**
Формализация стратегической информации 498
Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию **500**
Искусство мотивации 501
Вознаграждения и поощрения 504
Почему важна связь вознаграждения с результатами работы 509
Компенсационные выплаты за достигнутые результаты 510
Ключевые моменты **511**

Глава 11. ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ: КУЛЬТУРА И РУКОВОДСТВО **514**
Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании **515**
Истоки корпоративной культуры 515
Сила корпоративной культуры 518
Сильная и слабая корпоративная культура 520
Слаборазвитая, или нездоровая, корпоративная культура 521
Адаптируемая корпоративная культура 523
Создание соответствия между стратегией и культурой 524
Установка системы ценностей и этических норм 528
Создание культа совершенствования в корпоративной культуре 533
Осуществление стратегического лидерства **536**
Управление на основе максимальных контактов с персоналом 537
Создание климата и культуры, поддерживающих стратегию 539
Поддержание способности внутренней среды организации к адаптации и изменениям 543
Восприимчивость к политике компании 545
Поддержание этичного поведения 547
Руководство процессом внесения коррективов 549
Ключевые моменты **552**

ГЛОССАРИЙ **556**