Редакторы
Лайза Фазй и
Роберт Рэндолл



Авторы
Майкл Портер,
Джеффри Сампплер,
С.К. Прахалад и др.

КУРС MBA

по стратегическому менеджменту

АЛЬПИНА
ПАБЛИШЕР

The PORTABLE MBA in STRATEGY

SECOND EDITION

Edited by
Liam Fahey
and
Robert M. Randall



John Wiley & Sons, Inc.

New York • Chichester • Weinheim • Brisbane • Singapore • Toronto

22286 11/1 5

КУРС MBA ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Редакторы
Лайм Фаэй
Роберт Рэнделл

Перевод с английского

АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР

Москва

2002

УДК 65.011(075)
ББК 65.290-2
К 93

Научный редактор В. Осипов
Редакторы А. Ильин, М. Савина
Перевел с английского В. Егоров

Лайм Фаэй, Роберт Рэнделл (ред.)
К 93 Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 608 с.

ISBN 5-94599-034-5

Главная цель менеджеров любого уровня — процветание их бизнеса. Для достижения этой цели необходимо создавать предложения, которые потребители высоко оценят, и вести бизнес так, чтобы обходить конкурентов по ключевым параметрам. *«Курс MBA по стратегическому менеджменту»*, написанный преподавателями ведущих бизнес-школ мира, вооружает знаниями, позволяющими оперативно адаптироваться на постоянно меняющихся рынках и выгодно позиционировать организацию в расчете на длительную перспективу. Это уникальное практическое руководство знакомит с самыми последними разработками, применяемыми в области стратегического менеджмента, подробно поясняет задачи менеджеров и показывает управленческие приемы, которые могут быть использованы для разработки идей и создания перспектив, необходимых для достижения краткосрочных и долгосрочных целей в непредсказуемой среде рынка.

Книга адресована менеджерам, предпринимателям, а также студентам и преподавателям экономических вузов.

УДК 65.011(075)
ББК 65.290-2

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© John Wiley & Sons, 2001. All Rights Reserved. Autorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Ltd.
© Альпина Паблишер, перевод, оформление, 2002

ISBN 5-94599-034-5 (рус.)
ISBN 0-47119-708-4 (англ.)

Оглавление

Предисловие 7
Выражение признательности 18
Предисловие переводчика 20

ЧАСТЬ I
СТРАТЕГИЯ: ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОБЕДЫ НА РЫНКЕ 23

1. Управление стратегией на уровне рынка
Лайм Фаэй, Роберт Рэнделл 25
2. Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса
Курт Кристенсен 64
3. Стратегия бизнес-единицы: стремление к достижению конкурентного преимущества
Анил Гупта 109
4. Конкуренция между местами размещения бизнеса: глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества
Майкл Портер 143
5. Стратегия для малого бизнеса
Ирэн Дюхейм 177
6. Стратегия цифровой эпохи
Джеффри Сампплер 208
7. Политическая стратегия: управление политической и социальной средой
Джон Мэхон, Барбара Биджелоу, Лайм Фаэй 230

ЧАСТЬ II
ИСХОДНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ: АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ 263

8. «Топографическая» съемка бизнес-ландшафта
Дэвид Коллис, Панкай Гемават 265
9. Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли
Нарайанан, Лайм Фаэй 292

10. Стратегическое оценивание активов организации
Лайм Фаэй 327

11. Создание ключевых компетенций и их использование
Прахалад, Лайм Фаэй, Роберт Рэнделл 357

ЧАСТЬ III
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ: ИДЕНТИФИЦИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ И ИХ ОЦЕНИВАНИЕ 383

12. Стратегические альтернативы: идентифицирование и разработка
Маджори Лайлс, Лайм Фаэй 385

13. Оценивание стратегических альтернатив
Джордж Дей 417

ЧАСТЬ IV
УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМИ: СВЯЗЬ СТРАТЕГИИ И ДЕЙСТВИЙ 443

14. Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии
Расселл Айзенштат, Майкл Бир 445

15. Стратегические изменения: реконфигурация операционных процессов для реализации стратегии
Эллен Харт 484

16. Стратегические изменения: управление разработкой стратегии при помощи систем планирования и администрирования
Джон Грант, Нандини Раджагопалан 510

17. Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода к их осуществлению
Джулия Балоган, Вероника Хоуп-Хейли 544

18. Универсальности стратегической формулы не существует
Йан Уилсон 574

Об авторах 590

Предисловие

Цели и общая направленность второго издания *«Курса MBA по стратегическому менеджменту»* (*The Portable MBA in Strategy*) те же самые, что и у предыдущего издания, — познакомить с лучшими теоретическими разработками и практическими приемами в области стратегического менеджмента (или бизнес-стратегиями) следующие категории читателей:

- менеджеров и других специалистов со степенью MBA, страющихся быть в курсе новых идей в области стратегического менеджмента;
- любых специалистов, стремящихся разобраться в сущности, масштабах и процессах стратегического менеджмента;
- студентов разного уровня обучения, которым необходим полноценный учебный материал, подготовленный ведущими специалистами в этой области. Эта книга может служить как основным, так и дополнительным учебником по любому курсу, связанному со стратегическим менеджментом.

В книге в основном сохранена структура предыдущего издания, но в нее внесены и значительные изменения:

- Добавлено пять глав, которые позволяют более системно изучить вопросы разработки и реализации стратегий.
- Существенно переработаны многие главы, описывающие текущие и возникающие изменения в теории и практике управления стратегией.

- Во все главы добавлены новые аналитические методы и способы, а также современные примеры «оптимальных приемов» стратегического менеджмента, применяемых в эпоху электронной коммерции.

Авторами этого издания являются выдающиеся специалисты в области стратегического менеджмента. Семнадцать из них — ведущие педагоги наиболее престижных бизнес-школ США и Европы. Пять — консультанты в лучших агентствах мира. Каждый из авторов — эксперт в своей области, имеющий обширный опыт работы с крупнейшими компаниями мира, использовавший на практике принципы, предписания и методологии, объясняемые в каждой главе. Консалтинговые работы и публикации авторов этой книги получили широкое международное признание. Подробнее об их достижениях рассказано в конце этой книги, в разделе *«Об авторах»*.

В книге *«Курс MBA по стратегическому менеджменту»* подробно разбираются следующие четыре группы вопросов:

1. Что такое стратегический менеджмент? Что должны делать менеджеры, занимающиеся стратегическим менеджментом? Чем и почему стратегический менеджмент отличается от других типов менеджмента, например финансового менеджмента или менеджмента, связанного с человеческими ресурсами? Почему стратегический менеджмент так важен?
2. Что такое стратегия? Как определяется стратегия организации? Чем стратегии одной организации отличаются от других? Каковы основные отличия применения стратегии на различных организационных уровнях, например на корпоративном уровне или уровне бизнес-единиц?
3. Что должна делать организация, когда она формулирует стратегию или меняет ее? Какие типы анализа она должна провести? Как ей следует анализировать внешнюю среду? Как менеджеры должны анализировать свою организацию? Как может организация заниматься идентификацией, разработкой и оцениванием стратегических альтернатив? Какие типы аналитических методологий ей доступны?
4. Что входит в реализацию стратегии? Как менеджеры могут трансформировать стратегию в практические действия? Как следует управлять организацией, чтобы добиться более эффективной и более производительной реализации своей стратегии? Как могут разработка и реализация стратегии теснее быть связаны друг с другом?

Часть I

Стратегия: инструмент обеспечения победы на рынке

Обоснование инвестиций ценных талантов и ресурсов в исследования, анализ и разработку стратегии не зависимо от того, как она разрабатывается, доводится до заинтересованных лиц и реализуется. Это позволяет организации процветать на внешнем рынке и, что особенно важно, учитывать интересы потребителей и конкурентов. Стратегия охватывает: инвестиции в продукцию, потребительские сегменты и технологии; функциональность и характер предложений и уровень обслуживания потребителей; целевые рынки и уровень цен, позволяющих организации с выгодой для себя привлекать потребителей, а затем удерживать их. Без эффективной стратегии организация не может создать условия для финансовых успехов как на будущих, так и на сегодняшних рынках. Стратегия должна определить, как организация может опередить конкурентов, т.е. как действовать оперативнее, масштабнее и мудрее их. Без стратегии любая организация всегда будет на второстепенных ролях, подстраиваясь под действия соперников и реагируя в защитных целях на их инициативы.

Глава 1 — введение в тему управления стратегией на рынке. В материале гл. 2–7 стратегия рассматривается с шести разных точек зрения, как: 1) корпоративная стратегия, 2) стратегия бизнес-единицы, 3) глобальная стратегия, 4) стратегия малого бизнеса, 5) стратегия цифрового мира и 6) политическая стратегия. Взятые вместе эти главы со всех строн показывают степень соответствия и пользы стратегии для любого бизнеса. Очевидно, что сложности, связанные с разработкой и реализацией стратегии, в каждом случае будут разными.

В главе 1 (*Управление стратегией на уровне рынка*, авторы Лайм Фаэй и Роберт Рэнделл) постулируется, что стратегия каждой организации должна ставить две цели: закладывать основу для будущих успехов и помогать действовать лучше других на сегодняшней конкурентной арене. Чтобы добиться этой сбалансированности, менеджеры должны учитывать фундаментальные из-

менения, происходящие в настоящее время на конкурентном ландшафте практически во всех отраслях. В этой главе кратко описаны три основных элемента рыночной стратегии: масштаб, облик и цели. Показано, как эти элементы можно включить в три разных типа стратегии: инновационную стратегию, стратегию обновления и стратегию постепенного совершенствования. Глава 1 завершается перечислением основных наиболее важных атрибутов стратегии.

В главе 2 (*Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса,* автор Курт Кристенсен) показаны варианты стратегий, с которыми менеджеры компаний, занимающихся многими видами бизнеса, обычно сталкиваются, когда должны выбирать текущие и потенциальные виды бизнеса; в какие виды бизнеса целесообразно инвестировать; в каких видах бизнеса следует уменьшить капиталовложения, а где их следует вообще изъять; какие виды бизнеса следует разделить, а затем заниматься ими как совершенно отдельными направлениями; как создать синергию между отдельными бизнес-единицами или секторами и воспользоваться ею. В этой главе подробно проанализированы три способа, при помощи которых корпорация может изменить набор своих видов бизнеса: внутреннее развитие, стратегические союзы и изъятие капиталовложений.

В главе 3 (*Стратегия бизнес-единицы: стремление к достижению конкурентного преимущества*, автор Анил Гупта) предложены способы улучшения стратегических подходов на уровне отдельных бизнес-единиц компании, занимающейся многими видами бизнеса. Разобраны уроки, в равной мере полезные и для крупных организаций, занимающихся в бизнесе только одним направлением. Рассмотрены пять взаимосвязанных задач, важных для создания стратегии бизнес-единицы: 1) формулирование целей бизнес-единицы; 2) определение координаты продукции и рынка бизнес-единицы; 3) определение планируемых баз для получения конкурентного преимущества; 4) проектирование системы цепочек ценности для бизнес-единицы; 5) управление цепочкой ценности. Показано влияние этих задач на набор взаимосвязанных выборов.

Глава 4 (*Конкуренция между местами размещения бизнеса: глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества*, автор Майкл Портер) постулировано, что лица, разрабатывающие стратегии для корпоративного, бизнес-единиц или малого бизнеса, все больше сталкиваются с возможностями, которые не ограничиваются географическими границами, действиями конкурентов во многих географических регионах, а

также потребителями и поставщиками, требующими международного масштаба операций. Таким образом, любая организация, стремящаяся доминировать или стать явным лидером в какой-то области, продукции или отрасли, должна рассматривать вопросы и проблемы, характерные для разработки и реализации глобальных стратегий. Для более глубокого понимания сущности конкуренции на международной арене Портер предлагает воспользоваться его аналитической моделью; объясняет важность стратегии мест действия: как компании должны решать, в каких регионах и каких странах им следует размещать свою «родную» базу (home base) и проводить операции своего бизнеса — исследования и разработки, промышленное производство, маркетинг и продажи.

В главе 5 (*Стратегия для малого бизнеса,* автор Ирэн Дюхейм) обоснована важность стратегии для малого бизнеса (менее 500 сотрудников), включающего компании-новички, все виды семейного бизнеса (часто занимаются только одним продуктом) и небольшие частные компании. Стратегия в таких организационных условиях имеет уникальные особенности, тем не менее малые структуры бизнеса также должны учитывать основные стратегические аспекты, обсуждавшиеся в предыдущих главах. Имеется в виду следующее: в каком виде бизнеса они находятся и как он может измениться; как они должны конкурировать, чтобы привлекать, завоевывать и удерживать потребителей; какие цели преследовать. В этой главе объясняется специфика каждого из этих выборов в разных видах малого бизнеса: предприятия-новички предпринимательского типа или давно существующие семейные виды бизнеса.

В главе 6 (*Стратегия цифровой эпохи,* автор Джефри Самплер) показано, как Интернет и быстро развивающаяся электронная экономика бросают вызов многим нашим прежним фундаментальным представлениям о стратегии; обсуждены новые принципы, применяемые для достижения победы в цифровом бизнесе. Детально рассмотрено, как электронный бизнес, действуя в условиях все больших разрывов между прошлым и будущим и возрастающих масштабных изменений (некоторые из них инициирует сам бизнес), создает, с одной стороны, огромные возможности, а с другой — огромные угрозы для любой организации. В мире, где все больше доминирует Интернет, чтобы повлиять на стратегии, обеспечивающие победу, организациям придется многое проанализировать заново (как это делают новички): сущность и содержание своих активов, как поддерживать и даже ускорять инновации (именно инновации своего рода свеча за-

жигания новой стратегии), как принимать решения быстрее и взвешеннее, чем раньше.

В главе 7 (*Политическая стратегия: управление политической и социальной средой*, авторы Джон Мэхон, Барбара Биджелоу и Лайм Фаэй) описана еще одна фундаментальная реальность стратегии. Разработку и реализацию стратегии можно значительно упростить, если организация не будет управлять отношениями с широким диапазоном конкурирующих внешних структур: разнообразными каналами (сбыта) и конечными потребителями, отраслевыми и торговыми ассоциациями, правительственными агентствами и судебными учреждениями, а также с социальными, общественными и профессиональными группами.

Управление этими отношениями — организации сейчас считают это *политической стратегией* — связано с многочисленными угрозами и упущенными выгодами, которые стратеги на любом организационном уровне должны своевременно учитывать. К сожалению, в учебниках по стратегическому менеджменту политической стратегии часто уделяют мало места. Поэтому изучая материал этой главы, обратите особое внимание, как политическая стратегия становится все более весомым фактором, активно влияющим на достижение успеха на рынке. Эти касается корпораций, бизнес-единиц, малого и электронного бизнеса.

Часть II

Исходные стратегические составляющие: анализ внутренней и внешней среды

Все элементы динамичного стратегического ландшафта, описанного в гл. 1, а также ключевые атрибуты стратегии, разобранные в гл. 2–7, позволяют утверждать, что разработка, реализация и мониторинг стратегии требуют глубокого понимания внутренней и внешней среды, в которой действует компания. Однако большинство менеджеров, как правило, не стремятся к такой глубине понимания. Четыре главы второй части показывают читателям, что включается в анализ внутренней и внешней среды организации (и взаимосвязи между ними) и демонстрируется прямая связь между таким анализом и основными составляющими разработки и реализации стратегии.

В главе 8 (*«Топографическая» съемка бизнес-ландшафта*, авторы Дэвид Коллис и Панкай Гемават) подтверждена справедливость, по-видимому, самого древнего постулата анализа стратегии: поскольку выгоды и угрозы возможны только в результате изменений, стратеги должны выявлять и оценивать силы, влияющие на изменения внутри конкурентной области или отрасли и за ее пределами. Показано, как можно анализировать любую конкурентную область или отрасль, используя две разных, но связанных друг с другом модели анализа: модель пяти сил и модель чистой стоимости. Для большинства компаний отраслевое сравнение — важнейшая составляющая анализа внешней среды.

В главе 9 (*Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли*, авторы Нарайанан и Лайм Фаэй) обосновано, как и почему каждая отрасль и каждый вид бизнеса подвергаются влиянию изменений, происходящих в отдельных составляющих макросреды — политической, социальной, технологической, экономической, экологической и институциональной; как следует сканировать изменения; как определять последствия каждого изменения стратегии компании.

В главе 10 (*Стратегическое оценивание активов организации*, автор Лайм Фаэй) дана основа для идентификации и оценивания всех активов организации, т.е. тех ресурсов, которыми организация располагает или которые может привлечь для достижения экономических выгод. Ключевые аспекты, как правило, включают финансовый капитал, персонал, предприятия и оборудование, знания и интеллектуальную собственность, отношения с внешними структурами, восприятие внешних сторон (например, потребителей, поставщиков, финансовые институты) и организационные атрибуты — культура и система принятия решений. Текущий запас этих активов, а также то, наращивает ли их организация или теряет, особенно по составляющим активов, в которых она сильнее всего нуждается, — важные исходные составляющие для разработки и реализации стратегии.

В главе 11 (*Создание ключевых компетенций и их использование*, авторы Прахалад, Лайм Фаэй и Роберт Рэнделл) показано, почему знания положения дел с активами организации необходимо, но не достаточно. Любая организация должна трансформировать свои активы в компетенции, служащие источником новых бизнес-возможностей и тем самым обеспечивающие поддержку стратегии роста для компаний, занимающихся многими видами бизнеса. В этой главе раскрыто содержание ключевых компетенций, рассмотрен процесс их разработки и уточнения и показано, как использовать их в качестве рычагов для создания нового конкурентного пространства.

Часть III

Разработка стратегии: идентифицирование стратегических альтернатив и их оценивание

Для большинства организаций очень трудно постоянно генерировать и разрабатывать стратегические альтернативы, предлагающие потенциал обеспечения успеха как в нынешних, так и в будущих условиях. Очень непросто логически перейти от результата анализа внешней и внутренней среды к новым возможностям, т.е. действительно новым стратегическим альтернативам (интенсивного типа) или даже к расширению текущих стратегий. Чтобы преодолеть эту трудность, организациям необходимо хорошо разбираться в моделях, применяемых для разработки и оценивания стратегических альтернатив.

В главе 12 (*Стратегические альтернативы: идентифицирование и разработка*, авторы Маджори Лайлс и Лайм Фаэй) показано, почему идентификация и создание новых возможностей и перевод их на уровень действительно стратегических альтернатив требуют многочисленных соответствующих навыков и умений, творчества и настойчивости. Приведены различные аналитические методологии, которые можно использовать для идентификации стратегических альтернатив и их дальнейшего уточнения. Акцент сделан на различиях в подходах, которые компании должны адаптировать; вариант адаптации зависит от стратегии, которую менеджеры хотят проводить: инновационную, обновления или постепенного совершенствования. Рассмотрены также организационные процессы, доказавшие свою полезность при генерировании альтернатив и позволяющие показать менеджерам и другим заинтересованным лицам опасность увлечения самыми изощренными вариантами адаптации.

В главе 13 (*Оценивание стратегических альтернатив*, автор Джордж Дей) показано, как менеджеры могут оценивать стратегические альтернативы, генерируемые в организациях; как можно ранжировать стратегические альтернативы и устанавливать их приоритеты. Как правило, организация не может (и не должна) заниматься всеми альтернативами. Но как определить, какие из них заслуживают большего выделения основного ресурса организации — внимания самых опытных и ярких лидеров? Это неизбежная трудность характерна для многих организаций. А ставки здесь высоки: плохой выбор может привести к самым тяжелым последствиям, вплоть до гибели организации.

Подробно рассмотрена основа для проведения анализа — набор тестов в форме вопросов — что позволяет организации иметь системный и всесторонний механизм оценивания и проверки стратегических альтернатив до того, как менеджеры смогут подробно заняться конкретным стратегическим направлением.

Часть IV

Управление стратегическими преобразованиями: связь стратегии и действий

Какой бы элегантной и проработанной не была стратегии, если ее нельзя реализовать, никакой пользы для улучшения функционирования компании она не принесет. Однако, как очевидно из материала всех предыдущих глав, проработки и реализации изменений в любой стратегии рыночных действий не происходит до тех пор, пока существенные изменения не произойдут в самой организации. Это касается изменений в ее подходах к проблемам, в организационных процессах, в структуре и механизме принятия решений. Управление стратегическими изменениями, отражающее стремление организации выиграть на внешнем рынке, и управление необходимыми для этого преобразованиями организации тесно переплетаются друг с другом.

В главе 14 (*Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии*, авторы Расселл Айзенштат и Майкл Бир) рассмотрена проблема, часто сводящая на нет усилия организации в стремлении добиться стратегических перемен. Имеется в виду согласование организационной структуры с планируемым изменением в стратегической направленности. Стремление к достижению такого согласования требует, чтобы менеджеры постоянно диагносцировали, в какой степени организационные процессы и ТОП-характеристики (совокупность технического оснащения, организационной структуры и профессионального мастерства) обеспечивают необходимые преобразования и что надо сделать, если указанного согласования нет. Эта глава закладывает основы системного подхода для достижения такого согласования.

В главе 15 (*Стратегические изменения: реконфигурация операционных процессов для реализации стратегии*, автор Эллен Харт) показано, как и почему стратегические изменения все больше требуют реконфигурации ключевых организационных процессов

организации, т.е. как теперь проектируются и разрабатываются продукты, как они изготавливаются и как товары или услуги поставляются потребителям. Реконфигурация работ затрагивает каждый ключевой процесс. Причем связи между этими процессами, с точки зрения доставки ценности потребителям, центральные. В этой главе приведена подробная методология, как надо заниматься всеми аспектами реконфигурации.

В главе 16 (*Стратегические изменения: управление разработкой стратегии при помощи систем планирования и администрирования*, авторы Джон Грант и Нандини Раджагопалан) уточнено, как создание и реализация стратегии должны координироваться в пределах всей организации, используя для этого системы планирования и администрирования. Не обеспечив взаимосвязи между процессами планирования и соответствующими системами администрирования, единицы организации — бизнес-единицы, производственные группы и функциональные подразделения — будут действовать бессистемно, рывками двигаться в разных направлениях, порой конфликтуя друг с другом. Чтобы этого не происходило, системы планирования и администрирования должны координировать разработку и реализацию стратегии. В этой главе описаны организационные процессы, разработанные для достижения интегрированности и координированности при создании стратегии.

В главе 17 (*Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода к их осуществлению*, авторы Джулия Балоган и Вероника Хоуп-Хейли) представлена основа для системной реализации стратегии. Особо подчеркивается роль менеджеров, занимающихся управлением изменениями и внутри организации, и за ее пределами. Приведен набор взаимозависимых вариантов выбора при проектировании, который менеджеры, отвечающие за реализацию, всегда должны рассматривать системно. Каждый выбор всегда зависит от рыночного контекста, учитывая который, анализируемая стратегия должна обеспечить победу. Разобраны такие основные контекстуальные характеристики организации, как разнообразие составляющих культуры и готовность сотрудников к переменам.

В главе 18 (*Универсальности стратегической формулы не существует*, автор Йан Уилсон), утверждается, что управление стратегическими переменами требует чтобы лидеры организации при разработке стратегии воздерживались от упрощенного подхода и стремились найти баланс между следующими кажущимися крайностями: фокусирование на краткосрочных или долгосрочных задачах; достижение роста продаж или контроля над издержками; удовлетворение запросов рынка/потребителей или опережение конкурентов; стремление добиться более низкой цены или предложить потребителям более высокое качество; лидировать на рынке или быть на нем последователем; стремиться к стратегическому видению или делать ставку на гибкость тактических действий. Объединение этих крайностей в рамках стратегии, использующей подход «и то и другое», вместо адаптации стратегий, в которых ставка делается на вариант «либо, либо», при разработке и реализации стратегий приведет к более глубоко продуманным действиям.

Июнь 2000 г.

Лайм Фаэй
Роберт Рэнделл

Выражение признательности

В первую очередь хотелось бы выразить нашу признательность всем авторам этой книги. Это 23 ведущих специалиста в области стратегического менеджмента, преподаватели лучших университетов и сотрудники самых известных консалтинговых фирм США и Европы. Как и раньше, авторы использовали свой богатый многолетний опыт исследований в разных направлениях стратегического менеджмента. Прилежные читатели, изучив эту книгу, поймут, почему ее авторов так ценят и уважают.

Особая благодарность команде издательства John Wiley & Sons и компании Publications Development Company (Техас), занимавшейся подготовкой этой книги к опубликованию, во главе с Нэнси Лэнд. Хотелось бы особо отметить вклад предыдущего редактора Джона Махани. В 1992 г. он подал идею пригласить самых выдающихся мыслителей для участия в первом издании этой книги. Может, именно поэтому «*Курс MBA по стратегическому менеджменту*», вышедший в 1994 г., журнал *Fortune* внес в список лучших книг года. С тех пор *Курс* переведен на французский, китайский и португальские языки.

Во время работы над вторым изданием большую помощь оказали наши коллеги, редактирующие литературу по стратегическому менеджменту, профессионально отвечавшие на наши вопросы и высказавшие ценные предложения. Наша бесконечная благодарность им за помощь.

Наконец, неизменное терпение и понимание демонстрировали члены наших семей; мы благодарим их от всего сердца. Поэтому, Пэт и Дебора, еще раз большое спасибо.

Бобсон-Парк, Массачусетс
E-mail: LFahey95@aol.com
Сан-Франциско, Калифорния
E-mail: Randall_Publishing@compuserve.com

Лайм Фаэй
Роберт Рэнделл

Предисловие переводчика

Здесь перечислены некоторые особенности перевода, касающиеся текста всей книги. Примечания, связанные только с отдельными вопросами, даны в соответствующих главах.

1. В оригинале понятия «компания», «корпорация», «фирма», «организация», «бизнес» и «структура бизнеса» выступают почти как полные синонимы. Почти, потому что иногда термин «организация» используется не только для структур, занятых в бизнесе, но и для структур другого назначения. В переводе в целом эта синонимия сохранена, но в определенной степени упорядочена.

Поскольку словарь Webster's дает определение «фирме» как структуре прежде всего коммерческого назначения, т.е. под это определение, строго говоря, структуры производственной направленности не подходят, термин «фирма» в основном употреблялся там, где организация в своей деятельности явно напрямую не связана с производством: консалтинговые, бухгалтерские, финансовые и иные услуги, хотя для этих структур применялись и другие из указанных выше терминов.

Поскольку в современной экономической, финансовой и юридической литературе на русском языке термины «компания» и «корпорация» часто либо не различаются совсем, либо, наоборот, противопоставляются, для уточнения их смыслового содержания использован словарь BLACK'S LAW DICTIONARY (Sixth edition, By Henry Campbell Black, M.A.). В его толковании эти термины в целом эквивалентны, хотя «компания» в большей степени передает бизнес-направленность деятельности организации, а «корпорация» — скорее организационно-правовую форму структуры бизнеса.

Из отмеченных выше терминов самые универсальные (в порядке убывания) — «организация», «бизнес» «структура бизнеса» и «компания», поэтому они чаще всего и применялись.

Отметим еще, что термин «организация», помимо рассмотренного значения «отдельная функционирующая единица», используется и в другом смысле — как «структурное построение». Из текста обычно понятно, в каком варианте этот термин используется в конкретном случае.

2. Очень часто и в оригинале, и в переводе встречаются словосочетания типа *компания продала*, *организация занимается инновациями* и т.п. Конечно, в этих случаях речь идет о людях. Возможно, это очевидно, но мы специально подчеркиваем еще раз, что сама по себе компания сделать ничего не может, за всеми ее решениями и действиями стоят конкретные руководители и сотрудники. Но поскольку в данном случае они действуют в первую очередь в интересах организации (к тому же нам часто не известно, кто конкретно в организации выполняет те или иные действия, поэтому и появляются не совсем правильные с точки зрения смысла выражения «магазин продал» и им подобные), то в языке (как в английском, так и в русском) активно встречается форма, в которой люди становятся фактически эквивалентом организации, и наоборот.

3. В оригинале текста активно используется множество аббревиатур (IPO, TQM, EVA и ряд других), у которых пока не появилось устоявшихся эквивалентов на русском языке. В этой книге при первом появлении в тексте такой аббревиатуры все ее составляющие переводятся или дается полный вариант (это касается в основном названий компаний), что позволяет читателю понять, о чем идет речь, но далее иногда для краткости дается английская аббревиатура. Это сделано с одной целью: в разных книгах и статьях, переводимых в настоящее время на русский язык, одна и та же аббревиатура получает разные варианты написания. Так, для TQM (комплексное управление качеством) предлагаются ТКМ, ВУК, КУК и некоторые другие сочетания. То же самое часто происходит и с передачей иных аббревиатур. Поэтому у читателя порой может сложиться мнение, что речь идет о разных явлениях. Чтобы избежать этого, будем, пока не появится устоявшийся эквивалент (вроде ВНП, ООН, ГАТТ), пользоваться английским вариантом.

4. Там, где можно было отыскать дополнительную информацию, раскрывающую сущность упоминаемых в оригинале людей, материалов, процессов, организаций или структур, она в переводе использовалась. Однако отдельные из них даются без вся-

ких пояснений, поскольку получить дополнительной информации по ним не удалось. Издательство и переводчик будут благодарны тем из читателей, кто сможет помочь их категоризировать.

5. Поскольку по нормам русского языка словосочетания типа «менеджмент продажами», «менеджмент качеством» и им подобные (т.е. словосочетание слова «менеджмент» с существительными в родительном падеже) не рекомендуются (хотя и все чаще встречаются в литературе по бизнесу), в этом случае приходится вместо слова «менеджмент» использовать слово «управление», хотя сущность этих двух терминов не является в полной мере одинаковой. То же самое приходится делать и тогда, когда в оригинале слово «менеджмент» применяется как прилагательное, так как слова «менеджментский» в русском языке нет. Поэтому и появляются такие словосочетания, как «управленческие ошибки», «управленческий опыт» и им подобные. В связи с этим термины «менеджмент» и «управление» и производные от них в этой книге часто взаимозаменяемы.

6. В контексте данной книги термины *потребитель*, *клиент* и *заказчик* полностью эквивалентны. В переводе эта эквивалентность в основном сохранена, однако слово «заказчик» чаще используется для организаций, а «потребитель» — для отдельных людей. При использовании этих терминов в качестве определения к другим словам было выбрано слово «потребитель» как максимально широкое. Поэтому давалось, например, сочетание «потребительские запросы».

В. Егоров

Часть I

Стратегия: инструмент обеспечения победы на рынке

1 Управление стратегией на уровне рынка

Лайм Фаэй
Babson College и Cranfield University

Роберт Рэнделл
Randall Publishing

В биржевой среде известно выражение, на наш взгляд, ярко отражающее сущность современной стратегии бизнеса: «Для успеха в бизнесе недостаточно добиться успеха на рынке сегодня». В качестве иллюстрации этого утверждения приведем несколько примеров:

- Когда в начале 90-х годов говорили о взвешенном стратегическом менеджменте, речь, как правило, шла о таких компаниях, как 3M, Avon, Boeing, Coca-Cola, Compaq, CompUSA, Disney, General Motors, Heinz, Kodak, Kellogg, Motorola, Raytheon, Reebok, Sunbeam, Xerox, Waste Management, лидирующих в своих отраслях. Однако к началу 2000-х годов эти компании сдали свои позиции. Несмотря на все усилия, которые они предпринимали, чтобы остаться в числе лидеров, снижения объема продаж избежать так и не удалось. Сегодня можно говорить как минимум о стабилизации прибыли этих компаний и прекращении роста (а иногда и сокращении) их рыночной доли.

- На страницах *Business Week, Fortune, Forbes* и ведущих ежедневных газет в последнее время часто появляется информация о снижении темпов развития или даже крахе компаний, вышедших на рынок с новыми идеями и быстро добившихся заметных успехов. Например, AvtoNation, начавшая активную деятельность в 1995 г., предложила новую модель продаж подержанных автомобилей. Ее супермагазины выглядели как кафе с компьютерными киосками и центрами по уходу за детьми, что весьма привлекало потребителей. В каждом магазине предлагалось не менее тысячи машин, в том числе и самые последние модели. Аналитики прогнозировали рост продаж и быстрое развитие, и цена на акции AvtoNation на Уолл-стрите быстро поднялась в начале 1997 г. до $40. Однако прогнозы не оправдались: к концу 1999 г. акции компании стоили меньше $10, объем продаж резко сократился, часть магазинов закрылась. Можно указать следующие причины такого положения: увеличение продаж через Интернет, улучшение обслуживания и снижение цен у традиционных дилеров, понижение цен на новые автомобили. В результате торговля стала идти хуже, чем предполагалось.
- Многие крупные японские фирмы — Sony, Nissan, Honda и Mitsubishi (их позиции на рынке казались непоколебимыми) — в последние пять лет демонстрируют устойчивое снижение объемов продаж и прибыли.

Как видите, устойчивая репутация, владение брендом, применение инноваций еще не гарантируют долгого и стабильного положения на рынке. Поэтому каждая организация, используя в сегодняшней деятельности те или иные конкурентные преимущества, должна одновременно работать и на свое будущее, закладывать его фундамент. Именно в этом цель стратегического менеджмента.

Надо отметить, что условия, в которых будет существовать организация (практики, консультанты и ученые называют это внешней средой), и стратегии, обеспечивающие ей успех, с годами станут совсем иными и во многом будут отличаться от существующих сегодня. За счет появления новых продуктов, технологий и способов коммуникации, выхода на рынок новых конкурентов и усиления соперничества с годами сильно меняется конкурентное окружение организации. В таких условиях довольно трудно сохранять лидерство. К тому же надо учитывать и иные изменения, также влияющие на ход бизнеса, — это демографические параметры, социальные ценности, стиль жизни и т.п.

В качестве примера можно привести деятельность Xerox Corp., внимательно отслеживающей все изменения в области цифровых технологий и прилагающей огромные усилия по сохранению своей позиции на рынке. Сегодня с ней конкурируют не только такие компании, как Sony, но и множество новых фирм, вышедших на рынок с новыми разработками.

Это наглядно показывает, насколько трудно даже крупной корпорации позиционировать себя с учетом будущего, обеспечивать удовлетворительный объем продаж и требуемые финансовые результаты.

Внутренняя культура успешно действующей на рынке организации должна соответствовать требованиям рынка. И действительно, редкая компания за последние 10 лет не изменила методы ведения своего бизнеса. Procter & Gamble, General Electric, IBM, Allied Signal и многие другие лидеры рынка инвестировали миллионы долларов в создание новой организационной культуры.

Адаптация компании к современным условиям рынка, как и стимулирование изменений на рынке и вокруг него с одновременными масштабными переменами *внутриорганизационного* характера, требует применения рыночных стратегий, особых приемов управления бизнесом. Менеджеры, формирующие стратегию организации, не только закладывают фундамент будущего, обеспечивая успех компании в настоящем. Они должны действовать так, чтобы стратегия организации всегда отвечала требованиям рынка.

Данная глава — введение к управлению стратегиями, применяемыми на рынке — начинается с краткого описания основных изменений в конкурентной среде, с которыми в настоящее время сталкивается каждая организация. В ней рассмотрены: масштаб, облик и цели каждой стратегии, используемой в конкурентной борьбе; три вида стратегии (инновационная, обновления и постепенного совершенствования) и приведены основы для такой классификации*. В последней части главы перечислены принципы, характеризующие и определяющие стратегию как важное средство, обеспечивающее направление развития компании.

---

* Классификации, подобные этой, не прихоть автора. Они общеприняты, так как кодифицируют язык стратегии, одновременно задавая и определяя диапазон возможных вариантов, используемых для принятия решений. — *Прим. перев.*

Изменяющийся стратегический пейзаж

При обсуждении любой стратегии, прежде всего, следует принимать во внимание изменения, доминирующие в бизнес-среде и характерные для того или иного периода времени. Так, характерные черты первой половины этого десятилетия отражают фундаментальные сдвиги, произошедшие на рынке после 90-х годов. Даже не рассматривая их в полном объеме, можно понять, почему ни одна организация не может надеяться на абсолютное лидерство, если не осознает, почему и в чем завтрашний мир будет радикально отличаться от мира вчерашнего.

Расширенное предложение продукции*

Современный рынок характеризуется предложением множества новых продуктов и услуг, ассортимент которых с каждым годом становится все шире. И покупатель даже такого простого товара, как велосипед, сегодня, например, может выбирать минимум из 2000 моделей. Обычная покупка бытовой техники может превратить поход в магазин в увлекательное путешествие, богатое неожиданными открытиями. А что уж говорить об одежде, где диапазон вариантов, моделей и стилей просто неограничен!

Конвергенция технологий

Новые технологии и продукты на их основе становятся все более и более взаимозависимыми и комбинированными. Так, можно говорить о технологической интеграции телевидения, кабельных и беспроводных коммуникаций, компьютеров и бытовых приборов, телефонов и программного обеспечения и пр. Объединяются ранее не связанные между собой технологии — компьютеры, робототехника и искусственный интеллект, что приводит к совершенно новому типу производства. Сегодня компьютеры могут «общаться» с бытовыми приборами, а тостеры и кофеварки имеют микрочипы, позволяющие им выходить на компьютеры. Мобильный телефон, кроме основного предназначения, можно использовать для выхода в Интернет, для работы с голосовой и электронной почтой и даже для получения прохладительных напитков из торговых автоматов.

* К продукции относятся все формы товаров и услуг, а не только физические продукты.

Размывание границ между отраслями и сегментами

С ростом предложения продукции и слиянием технологий усиливается размывание границ между отраслями или сегментами отрасли. Можно ли, например, провести сегодня четкие границы между сегментами телекоммуникационной отрасли? Трудно, если не невозможно. Аналогичное положение и в других отраслях. Даже в такой давно действующей и, казалось бы, традиционно консервативной отрасли, как автомобильная, нельзя четко определить, к какому сегменту рынка следует отнести, например, мини-фургоны, транспортные средства для спортивных целей, машины с электрическими двигателями. Что уж говорить о робототехнике или биотехнологии...

Глобальная конкуренция

И наконец, сегодня действительно можно говорить о глобальной конкуренции во многих отраслях, когда фирмы-конкуренты агрессивно захватывают «родные» территории друг друга*. В качестве примера сошлемся на действия Canon и Kodak, сражающихся друг с другом за долю рынка почти в каждой стране мира. Многие традиционные компании начали сталкиваться с запросами глобальных потребителей. Тем более, что с помощью Интернета сейчас даже совсем небольшая фирма может выйти на рынок практически в любом месте земного шара**.

Быстрое устаревание информации

Столь быстрые изменения на рынке ведут к тому, что информация об эволюции продукта, изменениях технологии, стратегиях конкурентов, покупательских предпочтениях, разграничениях отраслей, политических приемах и т.п. теряет свою актуальность чуть ли не мгновенно. Появление цифровых технологий привело к коренным изменениям не только производства и характера традиционных продуктов, но и отношений с потребителями.

Большая взаимосвязанность участников

Новый характер производства диктует новую структуру отношений с конкурентами, поставщиками, органами власти, консалтинговыми, рекламными и иными агентствами, провайдерами ус-

* О глобальном соперничестве речь пойдет в гл. 4.

** Этот аспект подробно рассмотрен в гл. 5.

луг, банками, крупнейшими конечными потребителями и т.д. Все чаще возникают структуры, объединяющие предприятия и компании различных отраслей. Отношения с партнерами в таких структурах строятся по так называемому сетевому принципу. Именно таким образом организована работа лидеров современного рынка — Motorola, Microsoft, Merck, Hewlett-Packard, IBM и др. В рамках сетевой структуры молодые фирмы получают уникальные возможности взаимодействовать с партнерами и потребителями.

Рост профессионализма

Изменения в организации бизнес-процессов сопровождаются изменениями и внутри компаний. Новые технологии, новые потребительские решения, электронный бизнес требуют профессионалов высокого класса, особенно в области управления. Старые способы ведения бизнеса не отвечают динамике развивающегося рынка и становятся все менее востребованными, по мере того как компании совершенствуют свои технологии, принимают на вооружение, используют, создают и изменяют внутренние операции.

Чередование побед и поражений

В современных условиях трудно долго сохранять лидерство на рынке. За счет предложения более совершенного решения то одна, то другая компания вырываются вперед, но их относительно быстро сменяют другие. И лидер сталкивается с сокращением продаж и прибыли. Так было, например, с такими известными фирмами, как Procter & Gamble, IBM, Ford, Toyota, в течение ряда лет доминировавшими на рынке. Особенно ярко проявляется конкуренция на рынке программного обеспечения, где лидеры порой меняются каждые несколько месяцев, а конкуренты умело применяют инновации. Здесь выходу на ведущие позиции способствует не только предложение совершенно нового или радикальное расширение базового продукта, но иногда и просто слух, что вскоре будет предложен новый продукт.

Увеличение разрывов

При сочетании вышеуказанных факторов доминирующей характеристикой конкурентного ландшафта становятся не просто изменения, а разрывы, т.е. переход от прошлого к будущему протекает не плавно, а скачками, и можно говорить о радикальных разрывах с прошлыми тенденциями и образцами. Новые продукты, способы производства, доставки и обслуживания, изменение взаимоотношений с партнерами и потребителями, новые способы коммуникации резко меняют характер рынка, заставляют конкурентов действовать иначе и принимать иные решения. Изменения в регулирующих актах, например недавнее разрешение банкам, страховым фирмам и брокерским структурам, занимающимся ценными бумагами, действовать в одних и тех же областях, иногда вызывает очень значительные эффекты, наблюдаемые и в смежных отраслях. Теперь прошлое и даже настоящее нельзя рассматривать как медленно разворачивающийся пролог к будущему. Марафон изменений больше не имеет официальной стартовой черты (исключениями из этого правила можно считать отдельные правительственные действия или явления природы). Поэтому целесообразно очень внимательно отнестись к следующему предупреждению: конкурентная гонка не только постоянна, но и демонстрирует множество резких поворотов, большинство из которых предугадать трудно, а порой и невозможно.

Необходимость в стратегическом менеджменте

Из сказанного выше следует: управление компанией требует применения обоснованной стратегии. Без перемен в среде, в которой действует компания, новые возможности для бизнеса не могут появиться. Использование Интернета, например, положило начало взрывообразному росту электронной коммерции. Компании практически любой отрасли получили как почти неограниченные возможности по предложению новых видов продукции, так и новые способы выхода на потребителей. Но надо иметь в виду, что в условиях конкурентного окружения новые каналы, как и новые продукты недолго остаются таковыми. Стратегия, используемая компанией, быстро превращается в типовую, т.е. уже не дает конкурентных преимуществ, хотя и порождает изменения в общем контексте конкуренции. Поэтому следует уделять особое внимание управлению этими изменениями, что требует не просто понимания этого процесса, но и его правильного использования. Для этого стратегический менеджмент должен решить три взаимосвязанные задачи:

1. *Управление стратегией на рынке:* разработка, реализация и уточнение стратегий, обеспечивающих победу на рынке. Стратегия — это средство, с помощью которого из-

меняются взаимоотношения организации с партнерами и конкурентами. За счет этого она получает конкурентные преимущества.

2. *Управление организацией:* внутренние перемены организации, определяющие и ее действия на рынке, и направленность этих действий. Без подобных перемен организация не может надеяться изменить свои ТОП-характеристики (совокупность технического оснащения компании, ее организационной структуры и профессионального мастерства ее руководителей и сотрудников). Это позволяет ей адекватно реагировать на изменения окружающей среды, адаптироваться к ним и использовать в своих целях.

3. *Реализация стратегического менеджмента:* взаимодействие между стратегией (тем, что организация делает на рынке) и организационными процессами (тем, что происходит в самой организации). На протяжении всей книги мы будем разбираться в том, как развивается стратегический менеджмент, поскольку это в значительной степени определяет, сможет ли компания добиться победы на рынке уже сегодня и как она позиционирует себя для будущего.

Управление стратегией деятельности на рынке

В течение многих лет в деловой литературе ведутся дебаты, что такое стратегия на рынке, что к стратегии относится, а что нет. Вероятно, только немногие могут не согласиться с тем, что конечная цель стратегии — это получение продукта, соответствующего запросам потребителей, и увеличение прибыли компании. Следовательно, стратегия предусматривает наличие цели и средств ее достижения. Что будет целью, а что средствами, зависит от тех шагов, что делают менеджеры, позиционируя компанию на рынке. Действительно, на протяжении всей этой книги, говоря о стратегии, мы практически говорим о выборе того или иного поведения компании, о характере и способе ее действий на рынке. Решение, где и как разместить ресурсы, в конечном счете определяет, сумеет ли организация добиться победы на рынке.

Глубина понимания организацией текущих и потенциальных изменений в конкурентной среде во многом определяет ее поведение на рынке. Но не менее важно умение предвидеть эти изменения, создавать и использовать их в своих интересах. Так чем же организация может манипулировать, чтобы заставить изменения работать на себя? Какими рычагами можно воспользоваться для улучшения показателей своей деятельности? Говоря обобщенно, известны три способа создания изменений:

1. Через *масштаб*. Любая организация определяет масштабы действия своей стратегии, выбирая продукты или решения, ориентированные конкретному сегменту потребителей. Как правило, это делается следующим образом. Например, нужно ли AT&T приобретать одну или несколько компаний кабельного телевидения? Следует ли компании Saturn добавить в свой ассортимент автомобили среднего размера? Нужно ли небольшому американскому производителю компонентов технического назначения выходить на европейский рынок? Чтобы продумать масштабы, прежде всего следует определить, что вы хотите предложить вашим потребителям в соответствующих географических регионах.

2. Через *облик*. То, насколько агрессивно компания действует на рынке, стремясь привлечь, завоевать и сохранить потребителей, во многом определяет общий характер ее стратегии. Например, компания, занимающаяся кабельным телевидением, может предлагать новые услуги (например, электронные платежи), а может модернизировать старые, сделав их удобнее, а может и снизить цены на свои услуги. А компания Saturn, например, может добиваться большей функциональности своих автомобилей и повышать скорость, удобство, увеличить пробег на галлон бензина. Чтобы задуматься об облике, следует задать себе вопрос: «Как мы дифференцируем наше предложение?».

3. Через *цели*. Выбор, чего компания хочет добиться, определяет и цели ее стратегии. Например, следует ли AT&T пытаться заниматься бизнесом в области кабельного телевидения во всех географических регионах? Следует ли Saturn пытаться агрессивно проникать на рынок розничных продаж автомобилей или выгоднее будет выходить на какие-то иностранные рынки? Чтобы задуматься о целях, задайте себе вопрос: «Какие результаты мы хотим получить?».

Вопросы и варианты действий, связанные с масштабами, обликом и целями, рассматриваются практически во всех главах этой книги. Поскольку они очень важны для понимания сущности стратегии, обсудим их здесь, хоть и очень кратко.

Масштабы бизнеса

Для любой стратегии вопросы, связанные с масштабами бизнеса, центральные. Решения о масштабе деятельности помогают организации понять ограниченность даже доступных для нее вариантов. Ни одна компания не может предложить на рынке неограниченный выбор продуктов или столь же широкий уровень обслуживания. И даже при помощи партнеров большинство компаний не может охватить всех потенциальных потребителей. Действительно, только немногим удается вести конкурентную борьбу или «быть игроком» во всех сегментах своей отрасли. Поэтому при определении масштаба организация выбирает «игровую площадку», в наибольшей степени соответствующую ее запросам, где ее конкурентные преимуществами наибольшие.

Выбор масштабов связан с получением ответов на четыре вопроса:

1. Какой продукт (или набор продуктов) организация хочет предложить на рынке и на каких потребителей или, если говорить конкретнее, на какие потребительские запросы она рассчитывает (координата продукции и рынка)?
2. Какие географические регионы она хочет охватить своей продукцией (географическая координата)?
3. Какие заинтересованные стороны* она намерена вовлечь в определение продукции и рынка (координата заинтересованных сторон) и реализацию стратегии?
4. Какие активы, ТОП-характеристики и технологии** у нее имеются или она может получить, чтобы обслужить выбранные сегменты продукции и рынка (организационная координата)?

Эти вопросы заставляют любую организацию очень четко определить, каким бизнесом она занимается, какие возможности на рынке, какие ТОП-характеристики у нее есть или она может создать, чтобы реализовать свои возможности*. Координата продукции и рынка и географическая координата непосредственно связаны со стратегией действия на рынке, т.е. с определением, что и кому компания хочет продавать. С точки зрения разработки и реализации стратегии действия на рынке, координата заинтересованных сторон и организационная координата тесно связаны с ТОП-характеристиками компании.

* Анализ заинтересованных сторон подробно дан в гл. 7.

** Активы подробно рассматриваются в гл. 10, а ТОП-характеристики и технологии — в гл. 11.

Координата продукции и рынка

Каждая организация постоянно сталкивается с выбором продукции и рынка. Она (организация) может добавлять к своему ассортименту какие-то продукты или изымать их, может отзываться на новые потребительские запросы или снимать свои предложения для конкретных групп потребителей. Однако ширина и сложность аспектов, связанных с координатой продукции и рынка, на уровне корпорации, сектора или бизнес-единицы существенно различаются, как показано в табл. 1.1.

На корпоративном уровне основная трудность связана с определением видов бизнеса, которые корпорации следует развивать или, наоборот, от которых следует отказаться. На этом уровне следует понять, на основе каких видов продукции или каких слоев потребителей (контенгента) компания может обеспечивать синергию существующих или потенциальных видов бизнеса**. Трудности, присущие решению такой стратегической задачи, сказались на деятельности крупнейших корпораций мира, в последние годы сообщающих о снижении (вопреки прогнозам) темпов роста прибыли и объема продаж. Exxon, Westinghouse, Quaker Oats, Du Pont (США), Sony, Matsushita, Mitsubishi, Nissan (Япония), Siemens, ABB, Philips, Volvo (Европа) сообщили, что результаты финансового года не оправдали ожиданий. В связи с этим им пришлось отказаться от развития некоторых направлений в бизнесе, считавшихся многообещающими (а то и продать их).

Масштабы деятельности GE на уровне корпорации в целом и на уровне бизнес-единиц. Различия в масштабах деятельности на уровне корпорации в целом и на уровне ее бизнес-единиц наглядно демонстрирует пример General Electric (GE), многонационального конгломерата. Если рассматривать ситуацию с точки зрения

* В определенном смысле именно эти аспекты — наиболее важные в этой книге.

** Этот и другие, связанные с этим, вопросы подробно разбираются в гл. 2.

Таблица 1.1. **Масштабы: ключевые вопросы и аспекты**

Корпоративный уровень	
Масштаб бизнеса	Каким бизнесом занимается компания? Какими видами бизнеса хочет заниматься?
Координата заинтересованных сторон	Какие заинтересованные стороны может использовать компания для достижения своих целей?
Взаимосвязанность	Каким образом виды бизнеса компании должны быть связаны друг с другом, если это необходимо?
Средства для изменения масштабов	Внутреннее развитие, поглощение других структур, создание союзов, изъятие капиталовложений, координирование действий с заинтересованными сторонами (игнорирование интересов отдельных заинтересованных сторон)
Стратегические вопросы	В какие секторы бизнеса следует инвестировать? Следует ли сохранить текущий уровень инвестиций? Следует ли сократить инвестирование или даже отказаться от него?
Стратегические вызовы	Как компания может повысить ценность для потребителей ее отдельных видов бизнеса? Что может быть основой синергии между двумя и более видами бизнеса корпорации?
Уровень бизнес-единицы	
Ассортимент продукции	Какой ассортимент продукции компания хочет предложить на рынке?
Охват потребителей	Какие категории потребителей компания хочет обслуживать? Какие потребительские запросы планирует удовлетворять?
Географическая координата	Где (в каких регионах) компания будет предлагать свою продукцию?
Вертикальный охват	Какие связи компания имеет (или хочет иметь) с поставщиками и заказчиками?
Координата заинтересованных сторон	Какие заинтересованные стороны компания может использовать для достижения своих целей?
Средства для изменения масштабов	Добавление/изъятие продукции, обслуживание новых потребителей или отказ в обслуживании прежних, выход на новые регионы или уход со старых, координирование действий с заинтересованными сторонами (или игнорирование интересов отдельных заинтересованных сторон)
Стратегические вопросы	В какие виды продукции следует инвестировать? Следует ли сохранить текущий уровень инвестиций, а может быть, надо сократить инвестирование или вообще от него отказаться? Какие отношения компания хочет развивать с заинтересованными сторонами?
Стратегические вызовы	Каким образом можно выявлять и использовать возможности? Какова для этого наилучшая стратегия?

директора-распорядителя или совета директоров, *корпоративный масштаб* GE постоянно оценивается по более десяти направлениям бизнеса (аэрокосмическая деятельность, световые приборы, двигатели для самолетов, финансовые услуги и др.):

- Какие направления имеют наибольшие возможности в плане создания новых видов бизнеса (новой продукции, которая обеспечит активизацию нового вида бизнеса в GE)?
- Какие потенциальные возможности, скорее всего, реализовать не удастся из-за сложившихся условий функционирования бизнеса? Как изменить структуру бизнеса, чтобы можно было воспользоваться этими возможностями?
- Какие направления следует активизировать за счет разработки новых видов продукции, основываясь на текущих знаниях, имеющихся ТОП-характеристиках и компетенциях?
- Какие области бизнеса могут использовать существующие продукты для новых типов потребителей или для потребителей из других географических регионов?
- Какие направления должны получить минимальные дополнительные средства для развития новых видов бизнеса, а от каких следует отказаться?
- Доходы каких направлений можно направить для инвестирования в другие направления или для разработки новых видов бизнеса?
- Какие возможности можно создать за счет объединения продуктов, навыков, умений и компетенций из двух или более областей бизнеса?
- Какие возможности можно создать за счет координирования действий с одной или несколькими корпорациями?

Некоторые из этих вопросов могут быть заданы и на уровне отдельного вида бизнеса GE с большей или меньшей конкретизацией. В отношении каждого направления следует рассмотреть, какие конкретные виды бизнеса или бизнес-единицы целесообразно сохранять и развивать, а от каких отказаться. Например, в области финансовых услуг желательно найти решение следующих вопросов:

- Какие из более 20 бизнес-единиц и групп продукции, входящих в эту область, следует расширить за счет внедрения новых товаров или услуг и/или поглощения структур, которые добавят новые продукты и/или расширят существующие товарные серии?
- Какие бизнес-единицы должны выходить на новые географические рынки?
- Какие бизнес-единицы требуют расширения масштаба своей деятельности, перехода к обслуживанию новых географических рынков?
- Существуют ли бизнес-единицы, чьи масштабы деятельности следует ограничивать?
- Какие возможности следует реализовывать, объединяя для этого продукты, технологии или компетенции двух или более бизнес-единиц?

Географическая координата

При определении масштабов деятельности по продукции и рынкам без географической координаты не обойтись. Любая стратегия на уровне бизнес-единицы или корпорации в целом должна учитывать региональный, международный и глобальный контекст бизнеса. Прорывы в области информационных технологий, телекоммуникаций и транспорта позволяют информации, товарам и услугам перемещаться по всему миру со скоростью, десятилетие назад не представлявшейся возможной. Появление электронного бизнеса (фактически это следствие появления возможности заниматься бизнесом при помощи Интернета) резко повышает способности любой организации оперативно выходить на потребителей во многих регионах мира. Новые условия ведения бизнеса требуют иного подхода к потенциалу каждой организации.

В связи с этим географический аспект требует рассмотрения следующих вопросов:

- Какие национальные или региональные рынки предоставляют возможности для нынешней и будущей продукции компании?
- Какие различия и сходства есть в требованиях потребителей, проживающих за пределами национальных или региональных границ?

- Каким образом продукция компании может выпускаться на заказ или адаптироваться для потребностей каждой группы потребителей?
- Каким образом можно получать сведения о потребителях, каналах распределения, конкурентах, успехах и неудачах на одном географическом рынке, чтобы воспользоваться этими знаниями на рынках других регионов?

Координата заинтересованных сторон

Вопросы о масштабе деятельности организации могут быть заданы и применительно к международной или политической арене ее действия. Имеется в виду взаимодействие организации с заинтересованными сторонами —отраслевыми или профессиональными ассоциациями, сообществами, правительственными агентствами, судами, средствами массовой информации, социально-активными группами, а также с дистрибьюторами, конечными пользователями, поставщиками и конкурентами. Нередко для обеспечения успеха на рынке требуется наладить хорошие отношения с заинтересованными сторонами. Например, компании, выпускающие компьютеры, программное обеспечение, потребительскую электронику и биотехнологическую продукцию, чтобы способствовать продвижению их технологий, установлению стандартов или получению благоприятного отношения со стороны властных структур, создают союзы с конкурентами, выпускающими те же виды продукции, институтами, специализирующимися на разработке подобных технологий, крупными конечными потребителями, социальными группами, сообществами, иногда и с правительственными структурами.

Среди вопросов и аспектов, связанных с координатой заинтересованных сторон, выделим, в первую очередь, следующие:

- Какие заинтересованные стороны могут повлиять на достижение целей организации, и каким образом они могут это сделать?
- В чем схожи и чем различаются интересы указанных сторон?
- С какими заинтересованными сторонами организация может установить связи, чтобы повысить вероятность достижения своих целей, и каким образом это может быть сделано?

Организационный масштаб

Как уже отмечалось, успех стратегии в значительной степени зависит от того, насколько хорошо менеджеры, отвечающие за эту стратегию, руководят изменениями, осуществляемыми в организации. Поскольку стратегия со временем претерпевает изменения, это требует дополнительных активов: капитала, персонала с новыми знаниями и умениями, новых типов знаний, а также расширения, совершенствования старых, а во многих случаях и приобретения новых ТОП-характеристик и компетенций. Так, многие компании, занятые в электронном бизнесе, в настоящее время корректируют свои ТОП-характеристики. В частности, из-за перемен в стратегическом ландшафте менеджеры все чаще сталкиваются с тем, что компаниям приходится выполнять какие-то одни функции или заниматься конкретным видом деятельности, передавая другие заказы внешним структурам или заключая союз с компанией, специализирующейся на какой-то конкретной деятельности. В основе задач, связанных с определением организационного масштаба, лежит именно такой «аутсорсинг»* и принятие решений типа «изготовить или купить». В связи с этим при выборе стратегии всегда необходимо рассмотреть ключевые аспекты и вопросы, связанные с организационным масштабом:

- Какой запас активов необходим для развития и осуществления текущей и потенциальной стратегии действий на рынке?
- Какими ТОП-характеристиками и компетенциями компания сейчас обладает, и как можно ими воспользоваться, чтобы добиться успеха при реализации как текущей, так и потенциальной стратегии действий на рынке?
- Какие новые ТОП-характеристики и компетенции надо будет приобрести?
- Какие технологии потребуются для создания и поддержания текущих и потенциальных ТОП-характеристик и компетенций?
- Какие активы, ТОП-характеристики и технологии можно развивать самим, а какие передать для исполнения другим структурам или создавать совместно с потенциальными партнерами?

* Аутсорсинг (outsorting) — использование специализированной внешней организации для обработки банковских и других финансовых, расчетных документов при осуществлении коммерческих операций крупной фирмы, индустриального гиганта. — *Прим. ред.*

Задание масштабов позволяет более четко выделить виды бизнеса или сегменты продукции и рынка, которыми организация занимается сейчас или планирует заниматься в будущем. Однако это не связано с тем, чтобы рассматривать, каким образом вести конкурентную борьбу на рынке, чтобы привлекать и сохранять потребителей, поскольку за эту сферу отвечает конкурентный облик.

Конкурентный облик

Мало знать свою область деятельности и регион, в котором вы хотите действовать (координата продукции и рынка и географический охват), надо хорошо знать, как вести такое соперничество. Понятие облика организации связано с тем, как она дифференцирует себя по сравнению с нынешними или будущими конкурентами с точки зрения ее *восприятия потребителями*. Дифференциация — это источник ценностей (по сравнению с ценностью, предоставляемой конкурентами), получаемых потребителями, когда покупают продукцию или решения данной компании. Если дифференциации нет, у потребителя нет особых причин покупать продукцию именно этой организации, а не какой-нибудь другой. Например, до тех пор пока потребители не убедятся в уникальных свойствах или более высокой ценности, связанной с покупкой компьютера Dell, у них не будет особых побуждений или причин совершать покупки именно в этой компании, а не у ее конкурентов. Но если Dell сделает предложение, заинтересующее покупателя, например предложит более низкую цену, более совершенное обслуживание или изготовление компьютеров на заказ, это привлечет потребителей и отвлечет их от мощных соперников Dell (например, от того же Compaq). Таким образом, основное предназначение стратегии — создание и последующее наращивание определенной дифференциации.

Но каким образом организация разработает стратегию, которая позволит ей создать и удержать дифференциацию по ценности, хорошо воспринимаемую потребителями? Хотя мы не ставили задачу представить полный список способов ведения конкуренции (или разновидностей дифференциации), но, как показано в табл. 1.2, тех, к которым прибегают организации в любой конкурентной среде или отрасли, достаточно много.

Таблица 1.2. **Конкурентный облик: примеры вариантов по ключевым координатам**

Ширина товарной серии	Предлагаемый ассортимент
Характеристики продукции	Стиль Дизайн Сигнальные характеристики Размер и форма
Функциональность продукта	Общие показатели работы Надежность Продолжительность работы Скорость Вкусовые характеристики
Обслуживание	Техническая поддержка Ремонт продукции Наличие горячих линий Обучение потребителей пользованию продуктом Гарантии
Наличие	Доступ через каналы дистрибьюции Возможность оптовой покупки Насколько быстро продукт может быть получен
Имидж и репутация	Название бренда Имидж продукции высшего качества Репутация высокого качества обслуживания
Продажи и отношение	Продавцы, умеющие в подробностях описать большое число продуктов Тесные связи с каналами дистрибьюции Давние отношения с крупными конечными пользователями
Цена	Прейскурант Скидки Сравнение по параметрам работы и цены Сравнение по параметрам цены и ценности

Стремление привлечь, заполучить и удержать потребителей настолько сильно, что компании постоянно стремятся обновить и усовершенствовать свой облик. Например, каждая компания в отрасли персональных компьютеров (см. пример 1.1) постоянно расширяет свои товарные серии, занимается обновлением продуктовой линии, предлагает новые услуги, продвигает, рекламирует и использует каждую форму своего взаимодействия с потребителями, чтобы упрочить имидж продукции и свою репутацию, расширяет базу дистрибьюции своей продукции; работает по упрочению своих связей с дилерами и пользователями.

Пример 1.1

Конкуренция в отрасли персональных компьютеров

Конкуренция в отрасли персональных компьютеров идет настолько остро, что в бизнес-журналах ее часто называют компьютерными войнами. На «компьютерном» пространстве действуют самые разные компании: IBM, Dell, Compaq, Gateway, Hewlett-Packard, Toshiba, NEC и др. Их конкуренция затрагивает все параметры, указанные в табл. 1.2.

Ширина товарной серии. Каждая компания непрерывно увеличивает свой товарный ряд. Новые серии товара появляются на рынке почти каждый месяц. Отдельные компании предлагают за год от 30 до 40 новых продуктов. Компании стремятся опередить друг друга, предлагая последние версии наиболее популярных типов компьютеров.

Характеристики и функциональность. Компании постоянно объявляют о новых и новых достижениях по параметрам «скорости и функциональности». Например, Compaq особо подчеркивает высокие показатели работы своих продуктов. Apple продолжает ставить на первое место дружественный интерфейс и богатые графические возможности. В связи с этим компании объявляют, что их продукты обеспечивают более высокую функциональность (например, больший объем памяти), чем соперники.

Ассортимент. Почти все компании предлагают пакет услуг по поддержке своей продукции, в который, как правило, входят возможность получения бесплатных консультаций по обслуживанию приобретенного товара, услуги по инсталляции и техническая поддержка. Например, Dell и Gateway делают ставку на быструю реакцию на запросы потребителей, что отличает ценность их предложений от предложений их основных соперников — IBM, Compaq и Toshiba.

Наличие. Компании используют принципиально разные подходы для выхода на разные потребительские сегменты. Dell и Gateway выходят на своих потребителей непосредственно, в то время как другие действуют через дистрибьюторов. В настоящее время IBM и Compaq также усиленно занимаются разработкой средств прямого выхода на потребителей, стараясь при этом не нарушить давние и сложившиеся отношения с дилерами.

Имидж и репутация. Все компании активно занимаются рекламой, часть которой направлена против конкурентов. Так, Dell в одном из своих рекламных объявлений использовала следующее утверждение: «Доступ к самым крутым компьютерам лежит не через Gateway»*.

Продажи и отношения. Как отмечалось, некоторые компании — Dell и Gateway — предлагают свои товары непосредственно потребителям; другие же действуют через дилеров. Dell пытается сформировать индивидуализированные отношения с каждым потребителем, используя для этого информационные технологии, отслеживающие все его предыдущие покупки.

Цена. Каждая компания продолжает создавать и добавлять ценность для своих потребителей, предлагая все более совершенные модели, при этом в последнее время такой значимый фактор, как цена, становится все менее важным параметром.

* Здесь обыгрывается тот факт, что слово «выход» [gateway] по-английски пишется и звучит точно так же, как название компании-конкурента [Gateway]. — *Прим. перев.*

В конечном счете конкурентная мощь компании определяется выбранной ею комбинацией указанных составляющих. Они могут быть интегрированы таким образом, чтобы создать явно отличный от других, узнаваемый облик, позволяющий привлечь внимание заказчиков. Например, авиакомпания Southwest Airlines успешно реализует вариант «скромного» облика: она предоставляет своим потребителям только «голую» функциональность (самолет доставит вас из пункта А в пункт В), минимальные характеристики и услуги (никакой еды на борту, ограниченное место для сидения), но низкая цена позволяет вам чувствовать себя хорошо, путешествуя на самолетах этой компании. Телевизионные рекламные сообщения Southwest зазывают пассажиров: «Вы можете легко перемещаться по стране». На другом конце спектра предложений располагается эксклюзивный облик, ассоциируемый с такими продуктами, как автомобили Rolles-Roys или часы Rolex. Здесь акцент делается на исключительности, на имени и высокой цене. Есть и другие подходы. Вариант «все покупки за один раз», предлагаемый Amazon.com или Wal-Mart, позволяет потребителю получить все нужные товары в одном месте, будь то книги, компакт-диски и видеофильмы (Amazon.com) или полный набор товаров для дома и продуктов питания (Wal-Mart).

Цели

Выбор варианта масштабов бизнеса и облика компании осуществляется, чтобы добиться поставленных рыночных целей*. В свою очередь, рыночные цели, например стремление повысить в два раза рыночную долю за пять лет, влияют на выбор масштабов и облика. Например, Amazon.com стала самым популярным сайтом в Америке для тех, кто покупает книги и записи, выбрав для этого цели, связанные не с прибылью, а с темпами роста.

Рассмотрение целей неизбежно приводит к получению ответов на следующие вопросы:

1. Чего организация хочет добиться на рынке?
2. Что она хочет получить для своих заинтересованных сторон: акционеров, сотрудников, поставщиков и общества в целом?

* Приведенный аргумент заключается в том, что стратегия — это не только средство, но и результаты. Средства не имеют значения, если не учитываются цели, и наоборот. Однако отдельные авторы проводят знак равенства между стратегией и средствами и тем самым выводят цели из понятия «стратегия».

Таблица 1.3. Цели: основные вопросы

Чего организация хочет добиться на рынке?	
Стратегическая перспектива или намерение	Если говорить о рынке в целом, где организация хочет оказаться через 5, 10 или 15 лет, если отсчитывать от сегодняшнего дня?
Виды бизнеса	Какие основные и второстепенные виды бизнеса она хочет иметь или сохранить, а от каких стремится отказаться?
Позиция	Какого места она хочет добиться по каждому виду бизнеса в показателях лидерства на рынке?
Продукты	Перечисленные ниже вопросы должны быть заданы в отношении каждой товарной серии: Какую рыночную долю компания хочет получить и за какое время? Какие типы новых потребителей она хочет привлечь? От каких конкурентов она хочет получить часть их доли?
Дифференциация	Какого типа дифференциации она хочет добиться?
Что хочет получить организация для своих заинтересованных сторон?	
Акционеры/владельцы	На какой уровень акционерной стоимости она стремится выйти? Какие поступления (например, выраженные в показателе прибыли на инвестированный капитал) она ожидает от конкретных капиталовложений?
Сотрудники	Какого уровня профессионализма она хочет добиться от сотрудников всех уровней? Какой уровень вознаграждения хочет предоставить сотрудникам, занятым на всех уровнях?
Органы власти	Каким образом организация может помочь достижению своих целей за счет взаимодействия с теми или иными властными структурами? Что она может сделать для обеспечения хорошего управления обществом?
Потребители	Какого уровня удовлетворения потребителей и какой ценности для них она хочет добиться? Каким образом организация может помочь своим потребителям в достижении их целей?
Общество	Каким способом организация хочет продемонстрировать, что она — «хороший гражданин»? Существуют ли какие-то социальные проекты, которым она хочет помочь финансово или как-то иначе?

Конкретные цели, обычно рассматриваемые организациями, перечислены в табл. 1.3.

В каждой организации имеется явно или неявно выраженная иерархия целей, включающая в той или иной степени рынок, финансы, технологии и другие составляющие. В связи с этим следует рассмотреть по крайней мере четыре уровня целей: 1) стратегическое намерение/стратегическая перспектива действий на

рынке, 2) стратегическая направленность и программы инвестиций, 3) цели и 4) оперативные задачи (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Иерархия целей в организации.

Стратегическое намерение или стратегическая перспектива действий на рынке

Стратегическое намерение или стратегическая перспектива действий на рынке отражает долгосрочную концепцию того, что организация хочет достичь с точки зрения продукции, потребителей и технологии. Так, Amazon.com предоставляет потребителям возможность купить широкий ассортимент потребительской продукции в одном месте. Хорошо известно и давнее стремление Apple Computers — создать компьютер, максимально удобный для потребителя, и в результате увидеть его в каждом американском доме.

Многие компании выражают свое намерение или стратегическую перспективу в «заявлении», которое может, например, выглядеть следующим образом: стать лидером по предоставлению продукции конкретного класса конкретным типам потребителей в глобальном масштабе. Однако стратегическая перспектива может включать и задачу изменения и создания новой структуры (конфигурации) отрасли или отдельного сегмента в ней. Так, стратегической перспективой Home Depot было создание совершенно нового покупательского опыта у потребителей, заинтересованных в обновлении своих домов, и оказание помощи тем, кто хотел бы сам заниматься обновлением своего дома.

Стратегическая направленность и инвестиционные программы

Эти составляющие показывают значимость инвестиционного вклада в продукцию и другие аспекты бизнеса, которые компания осуществляет или планирует осуществить, чтобы добиться своих целей в течение трех-пяти лет (а иногда и за большее время). Компании прилагают большие усилия, чтобы вывести на рынок новые продукты, расширить продуктовый ряд, выйти на новых потребителей и изменить условия и способы конкуренции. Соответствующие этому цели могут включать, например: занятие лидирующего положения на рынке европейских стран и стран Юго-Восточной Азии; изменение ориентации отдела исследований и разработок таким образом, чтобы он создавал инновационные продукты, способные привлечь потребителей, вместо простой модификации действующих; создание или модернизацию продуктов, появляющихся на стыке технологий.

Цели

Поставленные цели помогают преобразовать стратегическую направленность в программу действий, позволяют конкретизировать результаты с учетом временного горизонта (от одного до трех лет) и наглядно представить основные промежуточные ориентиры. Например, стратегическая направленность бизнес-единицы — запустить совершенно новую товарную серию на европейском рынке — может быть задана следующими целями: запускать каждую новую товарную линию в каждой крупной европейской стране раз в три года; добиться захвата 15% европейского рынка в течение 3–4 лет; достичь в среднем показателя валовой маржи в 25%; получить место в каждом крупном канале распределения, обслуживающем каждую крупную страну.

Оперативные задачи

Это краткосрочные цели (обычно достигаемые за один год), являющиеся измеряемыми, конкретными и сформулированными очень подробно. Их можно рассматривать как отдельные «кир-

пичики». Из них собирается очередная ступенька лестницы для достижения поставленных глобальных целей. В качестве примеров типичных операционных задач можно привести следующие: добиться определенной рыночной доли по каждому продукту на конкретном географическом рынке; повысить степень удовлетворения потребителей на столько-то процентов (конкретный показатель, задаваемый согласно конкретной шкалы изменений); повысить маржу на установленную величину.

Эти задачи вносят в действия организации большую осмысленность. Например, для компании, выходящей на европейский рынок впервые, решение войти в стратегический союз с дистрибьюторами сетевых структур может быть обусловлено целью быстрого проникновения на рынок, чтобы предупредить возможные ответные действия одного или нескольких конкурентов. То же самое решение для той же самой компании в другом секторе продукции на американском рынке может мотивироваться совсем иным (например, желанием избавиться от существующих запасов продукции перед запуском на рынок новой товарной серии и т.д.). Кроме того, постановка задач облегчает координацию действий. В противном случае возможны конфликты. Когда подобные задачи решаются правильно, они должным образом стимулируют членов организации и координируют действия отдельных подразделений и функциональных структур. В результате повышается вероятность успеха на рынке.

Три формы стратегии

Когда мы говорили о стратегиях, применяемых на рынке, то указывали, что возможны самые разные комбинации масштабов бизнеса, облика компании и основных целей. Все это воплощается в трех ипостасях стратегии: инновационной, обновления и постепенного совершенствования. Рассмотрим особенности каждой из этих разновидностей (и их взаимозависимость) на примере компании Amazon.com (см. пример 1.2).

Инновационная стратегия

Инновационная стратегия строится вокруг новых, «прорывных» продуктов или решений, таких как мини-фургон корпорации Chrysler; сборка компанией Dell персонального компьютера по заказу, полученному через Интернет, который затем очень оперативно доставляется заказчику; пакеты программ канала MTV для «молодого поколения». Инновационная стратегия создает новое «конкурентное пространство» или рыночную нишу. Основ-

Пример 1.2

Стратегии компании Amazon.com (инновационная, обновления и постепенного совершенствования)

Основанная в 1995 г., Amazon.com предложила совершенно новый способ маркетинга и продаж книг и записей: это классичекий пример *инновационной стратегии*. За счет устранения ограничений на количество и ассортимент изданий, которые компания-продавец могла предложить покупателю, и расширения круга потребителей, на которых она могла выйти, координата продукции и рынка и географическая координата были в значительной степени изменены. Amazon.com преобразовала и облик бизнеса, создав новые формы функциональности (потребители могут быстро отыскать книгу по многим параметрам: тип, тематика, автор, издательство и пр.), новую форму обслуживания (Amazon поощряет читателей давать отзывы на книги, используя их в качестве рекомендаций другим читателям; ведется мониторинг интересов каждого читателя, и при появлении новых книг той же тематики магазин информирует о них), новые характеристики (потребители могут больше узнать о той или иной книге через Интернет, чем у продавцов в большинстве книжных магазинов) и предоставляет ценовые преимущества (книги предлагаются по более низким ценам, чем в обычных книжных магазинах; потребители получают заказанную литературу в течение суток дома или в офисе, что экономит им время на поездку в магазин). Эта компания создала действительно впечатляющую стратегическую перспективу — стать местом, где человек может приобрести все интересующие его книги.

Однако Amazon.com не желала почивать на лаврах и продолжала творчески *обновлять* свою стратегию, предлагать компакт-диски, видеофильмы, игрушки для детей, бытовую электронику, множество других товаров, включая продукцию строительного назначения. Компания начала проводить аукционы по все возрастающему ассортименту продукции — начиная от редких книг до личных вещей знаменитых людей. Сейчас она имеет структуру, похожую на торговый центр: группа современных магазинов, получивших название zShop, куда Amazon.com переадресует своих покупателей, если тем необходимы товары, которые она сама не предлагает.

В совокупности все указанные и им подобные расширения масштабов рынка позволяют Amazon.com наращивать свою инновационную стратегию — стать лучшим электронным магазином для потребителей, действующим в варианте «все покупки за одно посещение» (вне зависимости от того, какие виды продуктов они хотят приобрести). Таким образом, компания усилила свои первоначальное планы и расширила стратегические перспективы, вначале ограничивавшиеся уровнем «любая книга за одно посещение».

По мере того как Amazon.com захватывает все большее число товарных сегментов потребительского рынка, более важную роль начинает играть аспект *постепенного совершенствования* ее стратегии действия на рынке. Для этого она продолжает добавлять отдельные товары в каждую из многочисленных товарных серий по каждой

категории продукции: книги, игрушки, компакт-диски, бытовая электроника, строительные товары, аукционная распродажа и т.д.; проводит эксперименты, где осуществляются небольшие изменения в вариантах обслуживания и регистрируется реакция потребителей на такие изменения. Такой подход позволит изменить в лучшую сторону характер рекламы и продвижение все более широкого ассортимента продуктов, с которыми она выходит на новые потребительские сегменты или старается получить большую долю старых.

ное преимущество этой стратегии в том, что ею не может воспользоваться ни один конкурент.

Новизна стратегии, в чем во многом и проявляется сущность творчества, охватывает все основные составляющие: масштаб бизнеса, его облик и цели. Масштаб в первую очередь задается через совершенно новый продукт и/или решение, воспринимаемое рынком как новое, и создает новый потребительский запрос или новую функциональность. Облик, как правило, нацелен трансформировать потребительское восприятие фирмы, продукта или решения, сформировать спрос и пр. Например, компания Starbucks предложила новые идеи, связанные с тем, где и даже как пить кофе. Неудивительно, что рыночные цели, ассоциируемые с инновационной стратегией, почти всегда направлены на создание совершенно новой формы или разновидности ценности для потребителей. И действительно, инновационная стратегия компании во многом задается «стратегическим намерением» или «стратегической перспективой», нацеленными на создание и использование ранее не существовавшей возможности, которую конкуренты не смогли увидеть или не решились найти к привычной вещи иной подход.

Вот примеры инновационных стратегий:

- Компания Chrysler создала мини-фургон — совершенно новый вариант автомобильного решения — семиместный «автомобиль», не имеющий традиционного облика, обеспечивающий более высокие показатели, в том числе и по маневренности, чем традиционный фургон. Компания трансформировала потребительскую концепцию привычного вида и использования автомобиля. Она поставила перед собой цель — выявить скрытую и еще необслуживаемую потребность, существующую на автомобильном рынке.

- Cable News Network (CNN) изобрела идею телевизионных новостей, показываемых 24 часа в сутки, т.е. создала совершенно новое решение для удовлетворения старого потребительского запроса (получать новости со всего мира в любое время).
- Интернет все активнее используется как источник творческих видов бизнеса. Charles Schwab & Company полностью преобразовала характер брокерских услуг на рынке ценных бумаг: онлайновый доступ позволяет даже небольшим инвесторам смело покупать и продавать акции. Компания eBay изобрела онлайновый аукцион, позволяющий сводить вместе покупателей и продавцов огромного ассортимента продуктов, начиная от редкой антикварной мебели и предметов, принадлежащих знаменитым людям, до повседневных потребительских товаров и даже продукции промышленного назначения.

Любая команда руководителей, разрабатывающая инновационную стратегию и последующую ее реализацию, неизбежно сталкивается с серьезными проблемами своего рынка и собственной организации. Приведенные ниже аспекты показывают узкие места, где чаще всего встречаются трудности, связанные с успешным запуском инновационной стратегии, направленной на создание совершенно нового рыночного пространства или отраслевого сегмента.

- Создать продукт или решение, радикально отличающееся от существующих на рынке.
- Продукт или решение должно иметь существенно более высокую функциональность. Пользователи продукта или решения должны получить от него значительно большую ценность в отличие от того, что есть сейчас.
- Продукт или решение должно стать основой для постоянного совершенства и применения инноваций. В противном случае стратегия будет «одноразовой».
- Продукт или решение должно быть привлекательно для широкого круга потребителей, т.е. изначально должна предусматриваться возможность адаптации к различным вкусам, предпочтениям и вариантам использования, а также возможность изменений по запросам отдельных заказчиков.

Несмотря на эти трудности рыночного и организационного характера, многим удалось создать инновационные стратегии и реализовать их. Классический пример таких стратегий иногда демонстрируют вновь появляющиеся компании, предлагающие на рынке совершенно новый продукт или решение. Например, компании, работающие через Интернет, такие как Amazon.com, eBay или E-TRADE (сделки с недорогими акциями через Интернет), создали столь мощные и успешные инновационные стратегии, что побудили конкурентов следовать их примеру и создавать аналогичные виды бизнеса. Теперь и давно существующие корпоративные структуры также создают и реализуют инновационные стратегии, что показано на примере микрофургона компании Chrysler. В Японии и Швеции многим компаниям, созданным еще 500 лет назад, удалось выжить только потому, что из века в век они постоянно изобретают все новые и новые стратегии.

Инновационная стратегия необходима, если организация надеется выбиться из общего ряда и занять место лидера. Компания должна создавать и использовать любую новую для рынка возможность. Поэтому неудивительно, что инновационная стратегия связана со значительным риском, так как приходится заниматься тем, чего еще не было. Но при этом организация получает возможность достичь высоких результатов как с точки зрения рыночной доли, так и финансов.

Стратегия обновления

Инновационная стратегия требует, чтобы организация сначала всесторонне проанализировала ситуацию, просчитала перспективы, а затем действовала — занималась тем, что фундаментально отличается от делавшегося раньше. Учитывая высокий риск неудачи или как минимум совершения ошибки при освоении нового, сформировавшиеся, зрелые организации обычно не пытаются заниматься инновационными стратегиями, а стараются обновить свою текущую стратегию (т.е. изменить масштабы, облик или цели). Можно вполне обоснованно утверждать: большинство новых участников рынка используют разновидности стратегий конкурентов, а не разрабатывают по-настоящему инновационные предложения.

И этому способствует несколько факторов. Во-первых, расширить или изменить существующую стратегию гораздо легче на интеллектуальном и организационном уровнях. Например, в 50–70-х годах основной лозунг перемен в отрасли производства одежды гласил: «Укоротите или удлините одежду на несколько

дюймов». Когда степень изменений минимальна, не нужно создавать совершенно новый продукт либо решение или находить новые способы доставки ценности потребителям.

Во-вторых, если стратегия успешная с точки зрения показателей рынка и финансовых результатов, естественно, компания стремится «кататься на этой ключевой стратегии максимально долго».

В-третьих, и личный, и организационный риск, связанный с преобразованием существующей стратегии, значительно меньше, по крайней мере в краткосрочном плане.

Все стратегии обновления имеют общие характеристики. Во всех из них масштаб, облик и цели существенно модифицируются, но радикально не изменяются. Хотя подобные изменения могут быть широкими, основной платформой для проводимых изменений остается текущая продукция или уже используемые решения. Менеджеры активно ищут новые возможности: расширяют, улучшают и адаптируют существующие товарные линии; отыскивают новых потребителей; ведут себя агрессивнее по отношению к конкурентам; стараются изменить облик бизнеса, переходя от подхода с незначительной дифференциацией к тесному контакту или совершенно новым формам взаимоотношений с различными группами клиентов. Изменение в целях может быть резким и существенным: например, можно перейти на позиции лидера, т.е. вывести на рынок новые продукты или адаптировать и расширить существующие, или осуществить переход от в целом недифференцированной к очень дифференцированной позиции. Покажем это на ряде примеров.

- Компании, выпускающие компьютеры, программное обеспечение и электронику, постоянно обновляют свои стратегии, предлагая новые виды продукции и расширяя товарный ряд.
- За последние 15 лет компания Marriott Hotels непрерывно меняет свою стратегию. К своей первоначальной сети гостиниц она добавила курортные комплексы и сеть дешевых гостиниц Fairfield Inns. Сейчас она предлагает услуги в сфере питания в государственных структурах и правительственных учреждениях.
- Все большее число компаний переходят от производства конкретного продукта к широкому предложению услуг, связанных с этим продуктом.
- После того как Charles Schwab и E-TRADE осуществили своего рода революцию в способе проведения сде-

лок на фондовой бирже, Merrill Lynch задалась целью изменить свою стратегию предоставления брокерских услуг, чтобы можно было использовать Интернет. Она стремится перевести в область электронного бизнеса значительную долю своих финансовых продуктов и тем самым изменить конфигурацию процесса, затрагивающего все стороны ее отношений с клиентами.

Любая организация, занимающаяся обновлением стратегии, должна задать себе ряд вопросов:

- В чем предлагаемые продукт или решение будут отличаться от существующих продуктов или решений либо от тех, которые планируют предложить на рынке другие структуры?
- Какова сущность и масштабы возможностей, которые появятся в результате использования этого продукта или решения?
- Каким способом продукт или решение создают ценность для различных категорий потребителей?
- Как можно увеличить планируемую потребительскую ценность и защитить ее с учетом текущих или возникающих стратегий конкурентов (как нынешних, так и потенциальных)?

Стратегия обновления предлагает новые возможности ведения бизнеса, связанные с продуктами, потребителями, технологиями или компетенциями, с которыми они уже хорошо знакомы. Например, хотя компания Marriott Hotels расширила свою деятельность в сфере предоставления и дорогих, и дешевых гостиничных услуг, предложила новые формы доставки продуктов питания и услуги общественного питания, все равно она, по сути, не вышла за пределы своего бизнеса. Она и в дальнейшем может продолжать использовать свои имеющиеся активы: широко признанный бренд и явно выраженные компетенции (способность приобретать и совершенствовать недвижимость и т.д.).

Стратегия постепенного совершенствования

Стратегия постепенного совершенствования, как правило, используется, когда организация не способна или не хочет использовать инновационную стратегию или стратегию обновления. Этот вариант предполагает постепенные небольшие изменения

масштаба, облика и цели. В этом случае компания предпочитает добавлять только небольшие изменения к действующему базовому решению, постепенно расширяет круг потребителей, ведя конкуренцию менее агрессивными методами, и потихоньку меняет цели, которых стремится достичь. Этот вариант, возможно, лучше всего описать так: выполнение в основном прежних операций, но в больших объемах и с незначительными изменениями используемых процессов.

Компании часто прибегают к стратегии постепенного совершенствования, когда выпускают продукты или предлагают решения, пользующиеся успехом. Если у них есть продукты или решения, пользующиеся спросом, зачем от них отказываться? Они имеют определенную рыночную долю, маржа, как правило, со временем возрастает, причем соперники даже не могут серьезно конкурировать на отдельных сегментах продукции или рынка. Есть правило: «Если что-то не ломается, то и не пытайтесь это чинить». Редкая организация не будет ему следовать. Если стабильные условия продолжают обеспечивать успех, стратегия постепенного совершенствования — наиболее правильное решение: издержки компании незначительны, а поступления вполне предсказуемы. Но если неправильно будет просчитана емкость рынка, которая через какое-то время резко изменится, эта стратегия может оказаться очень рискованной. «Жирные и всем довольные компании, нежащиеся на огороженных пастбищах», как правило, рано или поздно привлекают внимание «хищников».

Покажем на примерах ситуации, характерные для использования стратегии постепенного совершенствования.

- Производитель зубной пасты в течение ряда лет осуществлял только незначительные изменения в физических характеристиках своей продукции и очень скромно модифицировал рыночное продвижение и программы продаж, в основном делая это в качестве реакции на инициативы конкурентов.
- В центральных районах большинства крупных городов роскошные отели конкурируют друг с другом за внимание выгодных бизнес-клиентов. С этой целью они, как правило, вносят незначительные изменения в пакет предлагаемых услуг (характер обслуживания; ассортимент услуг; рекламные кампании и кампании продвижения, применяемые для привлечения гостей; отношения с постоянными клиентами; цены).

- Бизнес-школа предлагает одни и те же программы на получение степени в течение десятилетия и больше, несмотря на то что каждый год вносятся изменения в расписание занятий по каждой программе (например, добавляя отдельные курсы или снимая некоторые из них, а также обновляя материал по каждому курсу) и проводится обучение совершенно иных, нежели в прошлые годы, корпоративных или институциональных заказчиков.

Удобнее и легче использовать стратегию постепенного совершенствования, когда конкурентный контекст или сегмент отрасли в течение какого-то периода времени меняется относительно мало: новые продукты или решения не появляются, новые потребительские запросы или пристрастия не меняются, основные каналы поставки и сбыта — все те же.

Стратегия постепенного совершенствования позволяет компании довольно долго получать значительные финансовые поступления. Иными словами, такие компании получают стабильную прибыль, долго остаются в бизнесе, обеспечивают ценность для своих потребителей, а также поддерживают приемлемый уровень выплат акционерам, сотрудникам и менеджерам.

Это, конечно, хорошо. Но существует и обратная сторона вопроса. Перемены, о которых говорилось в начале этой главы (расширенное предложение продукции, конвергенция технологий, исчезновение традиционных границ между отраслями, глобальная конкуренция, быстрое старение информации, растущая взаимозависимость участников рынка, рост профессионализма, чередование побед и поражений, увеличение разрывов), в конечном счете делают стратегию постепенного совершенствования все менее и менее привлекательной, особенно для компаний, стремящихся занять положение лидера на рынке или хотя бы добиться значительного прироста рыночной доли. Когда новые участники применяют инновации, а прежние конкуренты обновляют свои стратегии, любая компания, выбирающая стратегию постепенного совершенствования, действительно ставит свое выживание под сомнение. Например, чтобы конкурировать в бизнесе гостеприимства, даже самые простые отели класса «постель и завтрак», располагающиеся в отдаленных уголках мира, теперь применяют интерактивные веб-сайты, выделяют номера телефонов для бесплатных звонков, используют цифровые технологии коммуникации и предоставляют услуги на заказ.

Комментарии о разновидностях стратегий

Самое главное, что можно сказать о трех формах стратегии, — они разные. Инновационная стратегия и стратегия постепенного совершенствования имеют совершенно разные масштабы с точки зрения перспектив, возможностей и, соответственно, размеров рисков и вознаграждения, связанных с их реализацией. Инновационная стратегия переносит действия компании на неизвестную территорию. В данном случае можно сказать, что организация в буквальном смысле изобретает свое будущее. В основе стратегии постепенного совершенствования — стремление непрерывно наращивать успех на рынке, занимаясь при этом своим привычным делом.

В значительной степени благодаря этим различиям не следует удивляться существованию организаций, предлагающих совершенно различные продукты или решения, для каждого из которых используется своя стратегия. Фармацевтические компании, а также организации, занимающиеся программным обеспечением, электроникой и химической продукцией, вкладывают много сил, времени и средств в разработку лекарственных и химических препаратов, программных продуктов, электронных решений — в то, что составляет основу их бизнеса, что является новым не только для рынка, но и для самих компаний. Многие компании, например Nokia, IBM, General Electric или Microsoft, в настоящее время имеют «стратегические инновационные» или «венчурные» фонды для поддержки изобретений или создания «совершенно новых продуктов» или решений прорывного характера.

Одновременно эти компании активно пытаются (иногда даже в предельно драматическом варианте) обновить и свою текущую продукцию; приобретают смежные товарные серии, развивают союзы с существующими каналами распределения, ищут выходы на новые категории потребителей, заключают соглашения с конкурентами из других стран. В результате они получают возможность выхода на новые рынки, нередко устанавливают долгосрочные отношения сотрудничества с конечными потребителями. Успех реализации стратегии обновления позволяет получать средства для инвестирования, создания и запуска на рынок одной или большего числа инновационных стратегий и сохранения лидирующего положения.

Со временем любая инновационная стратегия превращается в стратегию обновления, а иногда и в стратегию постепенного совершенствования. Компания Home Depot, например, продолжает обновлять свою стратегию действий на рынке, добавляя

совершенно новые категории продуктов к своему обычному ассортименту (центры садоводства) или предоставляя специальные услуги для профессионалов (для небольших строительных компаний, изготавливающих жилые дома). Она также расширила свою продуктовую линию за счет приобретения National Blinds — компании, специализирующейся на продажах обоев и жалюзи для окон по каталогам. Однако Home Depot продолжает совершенствовать каждую категорию продукции, постоянно улучшая обслуживание потребителей (экспериментируя на уровне отдельных магазинов: например, анализируя, как расположение продуктов влияет на привлечение покупателей).

Более того, инновационные стратегии и стратегии обновления часто предполагают наличие ряда характеристик стратегии постепенного совершенствования. Хотя онлайновый аукционный дом eBay.com расширяет свой ассортимент для привлечения, завоевания и сохранения новых потребителей, ему необходимо затрачивать значительные организационные усилия на модернизацию деятельности. Выбор действий здесь невелик: расширить и улучшить диапазон обслуживания потребителей, рекламировать и продвигать предлагаемую им ценность.

Однако некоторые компании не просто переходят от инновационной стратегии к обновлению. Они пытаются отыскать способы трансформации инновационной стратегии или ее наращивания. Например, Home Depot оттачивает искусство создания и управления типовыми магазинами (а это сущность стратегии постепенного совершенствования) уже более 15 лет. За последние несколько лет эта компания создала новый тип магазина — Expo Design Centers. Это небольшие магазины (по сравнению с другими торговыми заведениями этой компании) специализируются на более дорогой продукции, позволяя людям и организациям, самостоятельно занимающимся ремонтом или модернизацией домов, купить все необходимое «за одно посещение». Это наглядный пример, как может быть осуществлено наращивание уже применяемой инновационной стратегии.

Фиксирование стратегии на выбранной цели: правильные атрибуты и ключевые принципы

Хотя стратегии инновации, обновления и постепенного совершенствования существенно различаются по масштабу, облику и целям, у них много общего. Это позволяет вывести общие стратегические принципы. Каждый принцип вносит свой вклад в понимание

сущности стратегии и определяет, что необходимо сделать, чтобы создать и успешно реализовать стратегию действий на рынке.

Во-первых, стратегия не разовое или одномоментное решение, действие или событие. Независимо от того, к какой категории она относится, *стратегия — это всегда серия решений, действий и событий*, связанных с масштабом действий, обликом и целями. Стратегия компании Ford в отношении своей популярной товарной серии Taurus отражается: в ее модельном ряде; в сегментах потребителей, на которые она нацелена; в том, как принимаются решения о дистрибьюции продукции и обслуживании потребителей; какой тип имиджа и репутации компания хочет развивать; как она принимает решение по вопросам ценообразования для каждой модели, входящей в эту товарную серию.

Ни одна стратегия не может обеспечить выдающихся результатов на рынке (по продажам рыночной доли, признанию бренда) и высоких экономических параметров (маржа, поток денежных средств, прибыль) до тех пор, пока не создаст преимуществ, а компания ими не воспользуется. А преимущества, как отмечалось выше, существуют только на потребительском рынке. Поэтому *сердцевина любой стратегии — инновационной, обновления и постепенного совершенствования — создание новых возможностей*. Любая инновационная стратегия направлена на создание возможности, предлагая новые для рынка потребительские решения, например транспортировка (мини-фургон) или доставка новостей в электронном виде (CNN). Даже стратегия постепенного совершенствования должна стремиться к расширению возможностей компании, отыскивая новых потребителей и модифицируя свое положение (хотя при этом варианте стратегии расширение возможностей, как правило, идет очень медленно).

Однако *возможности нельзя реализовать без использования или осуществления изменений* как во внешней среде, так и в самой организации. Другими словами, возможности не падают на землю с небес, словно библейская манна. И при инновационной стратегии, и при стратегии обновления организация в значительной степени меняет рынок, на котором она конкурирует, предлагая новые решения или резко расширяя существующие товарные линии, как это сделала, например, Amazon.com (см. выше).

Стратегия всегда связана с созданием и реализацией изменений, поэтому *содержание стратегии (масштаб, облик, цели) всегда обусловлено* текущими и предполагаемыми изменениями рынка (а также обстоятельствами, в которых действует организа-

ция). Конкретные параметры основных координат стратегии — масштаба, облика и целей — должны учитывать потребительские запросы, как уже обслуживаемые, так и только появляющиеся, потенциальные действия конкурентов, появление новых технологий и возможные изменения регулирующих актов властных структур. Таким образом, независимо от того, насколько хорошо она понята и реализуется, стратегия, не подходящая для доминирующих условий на рынке, не сможет быть успешной. Когда на рынке были предложены первые видеомагнитофоны, потребители не восприняли их с большим воодушевлением. Данная инновационная стратегия частично оказалась неудачной, потому что технология телевидения в те годы не позволяла легко применять видеомагнитофоны, а потребители не умели ими пользоваться. Кроме того, первые модели оказались слишком дорогими для большинства потенциальных покупателей. Как видите, даже прекрасный продукт инновационного типа может оказаться невостребованным, если стратегия, при помощи которой компания собирается информировать о нем покупателей, окажется плохо продуманной. Более того, универсальной стратегии, т.е. подходящей для любых условий конкуренции или для всех этапов эволюции организации, вообще не существует.

Хотя, возможно, вам это уже ясно, но еще раз подчеркнем: *содержание стратегии должно непрерывно подвергаться адаптации и расширению*. Иными словами, масштаб, облик и цели стратегии никогда не должны быть заданными раз и навсегда. Это справедливо независимо от того, насколько успешно реализуется текущая стратегия. Каждая автомобильная модель, пользующаяся популярностью у покупателей (например, создание в компании VW автомобиля Beetle, положившее начало новому тренду в отрасли; Camry, предложенный Toyota; Accord, созданный Honda; Taurus, разработанный Ford), в конце концов теряет свою привлекательность и рыночную долю и либо заменяется следующим вариантом, либо вообще резко меняет свой стиль. Как только компания перестает адаптировать, корректировать и наращивать масштаб, облик и цели своей стратегии, эта стратегия становится привлекательным объектом нападения для конкурентов.

Однако стратегию следует уточнять не только ради нее самой, а чтобы привлекать, завоевывать и удерживать потребителей. *Возможности реализуются только тогда, когда переводятся на уровень более высокой потребительской ценности*. Когда стратегия не создает или не добавляет ценности для потребителей, результат может быть только один — новый продукт не получит признания на рынке, изменения в облике не приведут к ожидаемому приращению рыночной доли, и такие компании в конце концов выходят из бизнеса.

Создание и реализация возможностей *требует предельной ориентации на будущее*, а не на прошлое или даже настоящее. Создание и использование в своих целях изменений, формирующих возможности для инновационной стратегии либо для стратегии обновления, почти всегда означает, что организация, ориентирующаяся на будущее, готова пойти на риск, считая, что прошлое и даже настоящее уже не могут предложить ничего нового. В начале нового тысячелетия на основе электронных видов бизнеса создаются стратегии и бизнес-модели, основанные на анализе сценария разрывов, произошедших всего несколько месяцев назад.

Акцент на будущее означает: организация должна быть готова понять, как и почему это будущее может возникнуть. Какие новые продукты, позволяющие удовлетворять потребительские запросы, могут оказаться доступными? Как иначе могут действовать конкуренты на рынке? Какие новые технологии могут появиться? В чем экономика в будущем будет отличаться от настоящего? Эти и подобные им вопросы позволяют посеять семена будущего успеха и не ограничиваться только сегодняшними победами. Таким образом, *чтобы добиваться постоянного успеха, организация должна постоянно стремиться обойти конкурентов*: быть умнее их, всесторонне и глубже продумывать ситуации и перспективы. Для этого необходимо, чтобы организация делала многое быстрее и лучше конкурентов, в том числе:

- точнее прогнозировала ключевые изменения на рынке и зависимости между ними;
- понимала, каким образом изменения способствуют возникновению новых возможностей;
- знала, как реализовать появляющиеся возможности;
- на основе анализа деятельности конкурентов выяснила запросы потребителей и предпринимала соответствующие действия, одновременно реагируя на появление новых участников и использование новых стратегий на рынке.

В настоящее время не так много компаний пользуются сценариями обучения менеджеров, позволяющими в ходе команд-

ной игры «проигрывать» возможные варианты развития будущего с учетом операционных условий, потребительской ценности, ресурсов, конкуренции, правительственных ограничений и прочих переменных, существенно отличающихся от действующих сегодня. Используя сценарную методологию, они могут существенно опередить конкурентов, научившись адаптироваться к новым разрывам до того, как они произойдут.

Конечно, опережать их необходимо, но этого недостаточно. Стратегия всегда требует непосредственных действий на рынке: предложения продуктов, привлечения новых потребителей, модификации каждого компонента облика и объявления об изменениях в своих целях. *Чтобы добиться успеха при использовании любой формы стратегии, организация должна действовать лучше, чем ее конкуренты.* Например, вывод нового продукта на рынок раньше других; добавление к продуктам характеристик, в значительной степени увеличивающих их потребительскую ценность; закрепление заказчиков с увеличивающимися объемами деятельности либо через заключение контрактов, либо через формирование более тесных отношений (например, привлечение потребителей и заказчиков к разработке продукции или ее модификации).

И наконец, стратегия всегда связана с достижением заданных целей, т.е. получением определенных результатов. Инновационная стратегия, предлагающая на рынке новый продукт или решение, которым потребители не заинтересуются и не купят (именно с такой проблемой столкнулись в свое время производители видеомагнитофонов), с точки зрения привлечения и удержания потребителей окажется проигрышной. Помните: опережение конкурентов требует не только получения соответствующей рыночной доли, но и наращивания финансовых показателей — маржи, прибыли или акционерной ценности. Инновационная стратегия позволяет опередить соперников и за счет успешного создания и освоения совершенно нового рыночного пространства или сегмента. Стратегия обновления может также помочь опередить конкурентов в результате преобразования всего сегмента отрасли. Это может произойти, например, после предложения новой товарной серии. Таким образом, *чтобы стратегия могла помочь опередить конкурентов, она должна всегда оцениваться по ряду параметров.*

Резюме

Проектирование и реализация стратегии для одержания победы на рынке никогда не является полностью решенной задачей. Учитывая постоянно возникающие и все более углубляющиеся изменения, приобретающие характер разрывов с прошлым и происходящие как на рынке, так и за его пределами, разработчики стратегий не могут полагаться на простые рецепты или прошлые проверенные алгоритмы. Они должны предвидеть и понимать сущность изменений как на внешних рынках, так и в организации, а также уметь выявлять связи между ними.

2 Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса

Курт Кристенсен
Georgia State University

Каждая из компаний, о которых рассказано ниже, в свое время сделала достаточно большие изменения в характере своей корпоративной стратегии. Причем сделала их не случайно. Эти изменения — результат тщательно продуманных стратегических разработок, которые определяли, как корпорация будет использовать свои активы и ТОП-характеристики для создания и поддержания конкурентного преимущества, а также формировали общее направление развития ее деятельности. Обычно такие изменения, порождаемые весьма существенной модификацией окружающей среды, как правило, заставляют менеджеров задуматься о целесообразности сохранения прежнего курса развития и о смене стратегии. Приведу несколько примеров.

- Vodafone Group Plc, крупнейшая компания Великобритании, выпускающая сотовые телефоны, стремясь к более широкому охвату рынка, приобрела компанию AirTouch Communications из Сан-Франциско. Эта объединенная структура предложила сотрудничество фирме Mannesmann (Германия) в создании сети мобильной связи, охватывающей всю Европу. В настоящее время в США такая сеть создана, и хотя она еще не очень широка, но уже сопоставима по размерам с сетями основных конкурентов.

- Sears, Roebuck & Company, американская структура, занимающаяся розничной торговлей, начала сокращать число видов деятельности, которыми она занималась. Недавно она продала сеть магазинов Parts America и несколько структур, связанных с продажами автомобильных запасных частей, а также 81% акций сети мебельных магазинов HomeLife.
- Real Networks, Inc., занимающаяся популяризацией использования аудио- и видеооборудования, работающего в режиме реального времени в Интернете, за $30 млн. продала Microsoft 10% своих неголосующих акций и за такую же сумму лицензировала ей свою «потоковую» технологию. И теперь компания Microsoft имеет право встраивать программное обеспечение Real Networks в Internet Explorer и может не заниматься разработкой технологии, периферийной с точки зрения ее интересов, а Real Networks получила средства для совершенствования своего программного обеспечения. С ростом числа потребителей, использующих ее технологию в Internet Explorer, она может установить отраслевой стандарт для отправки аудио- и видеоматериалов через Интернет.
- McDonald's купила три сети предприятий, не связанных напрямую с производством гамбургеров: Chipotle Grill (сеть закусочных и баров в штате Колорадо, предлагающих буррито и пирожки тако), Aroma (лондонскую сеть из 23 магазинов-кофеен) и Donato's Pizza (сеть ресторанов-пиццерий в районе города Колумбус, административном центре штата Огайо). За счет географического расширения McDonald's получила возможность использовать в своих целях уже имеющиеся ТОП-характеристики, связанные с недвижимостью, ресторанными операциями, маркетингом и глобальной инфраструктурой поставок продукции.

В крупных корпорациях со сложными структурами стратегии формируются как на уровне видов бизнеса, так и на уровне кор-

порации в целом. Чтобы стратегическое планирование было результативнее, необходимо анализировать деятельность корпорации на уровне отдельных бизнес-единиц. Планирование на уровне вида бизнеса задает границы бизнеса и прогнозирует конкуренцию на выбранном рынке или с выбранным продуктом. Так, на корпоративном уровне менеджеры высшего звена отбирают наиболее перспективные для развития виды бизнеса. Кстати, конкурентоспособность бизнес-единиц определяется именно менеджерами высшего уровня, решающими, какие ресурсы и ТОП-характеристики следует использовать в интересах корпорации в целом. Но главное, что необходимо определить при формулировке стратегии: какие новые возможности появятся у бизнес-единицы, вошедшей в состав корпорации?

В этой главе речь пойдет о корпоративной стратегии*. Будут определены, во-первых, границы корпоративной стратегии и показаны ее ключевые составляющие, что позволит построить логику корпоративной диверсификации. Во-вторых, будет рассмотрено, почему диверсификация обладает потенциалом, позволяющим создавать экономическую ценность, и почему нередко этот потенциал при реализации приводит не к наращиванию ценности, а к ее разрушению. В-третьих, будут проанализированы основные координаты (продукция и рынок, географический и вертикальный охваты) масштаба действий корпорации. В-четвертых, будет рассмотрена концепция связанности (она показывает, как бизнес-единицы корпорации соотнесены и согласованы друг с другом), а также различные способы, обеспечивающие эту связанность. И под конец будут проанализированы методы, позволяющие изменить масштабы деятельности корпорации.

Область действий корпоративной стратегии

Три важнейшие характеристики определяют корпоративную стратегию как таковую:

1. *Масштаб деятельности корпорации*, определяющий, какими видами бизнеса корпорация должна заниматься.
2. *Связанность составляющих*, показывающая, что лежит в основе согласования бизнес-единиц корпорации между собой.

* О стратегии бизнес-единицы рассказано в гл. 3.

3. *Метод управления масштабом и связанностью* (метод внутреннего развития, стратегический союз или изъятие капиталовложений), использующийся для изменения масштабов и обеспечения связанности организации.

При определении масштабов деятельности корпорации руководители высшего уровня должны тщательно рассмотреть каждую из координат, связанных с масштабом (координаты продукции и рынка, географического и вертикального охвата). Так, координата продукции и рынка описывает, какими продуктами должна заниматься корпорация или на каких рынках действовать. Например, Intel специализируется исключительно на производстве чипов для персональных компьютеров, тогда как General Electric развивает 12 видов бизнеса на совершенно разных рынках.

Но, как известно, рынок определяет географическая координата. До последнего времени только немногие структуры, занимающиеся розничными продажами, действовали вдали от границ своих стран. Однако в последнее время ситуация изменилась: напрмер, Carrefour развернула деятельность на американском рынке, а Wal-Mart агрессивно осваивает европейский рынок.

В свою очередь, координата вертикального охвата рынка показывает, какие звенья в цепи должны быть задействованы напрямую, а какие нет. Например, General Motors в настоящее время расстается с видами бизнеса, связанными с производством запасных частей, тем самым сокращая разброс по вертикали, в то время как McKesson HBOC обслуживает своих клиентов в здравоохранении, стараясь охватить все отраслевые структуры: от фармацевтических компаний до предприятий розничной торговли. Вообще, эти параметры координат следует анализировать отдельно, поскольку каждая из них имеет свое обоснование.

При определении степени связанности менеджеры центрального звена прежде всего должны решить, что будет лежать в ее основе: конкурентное преимущество, общее для всех видов бизнеса компании, либо что-то иное (общие ресурсы, гибкость ТОП-характеристик и т.п.). Иметь конкурентное преимущество, конечно, очень выгодно, но жизнеспособность этой стратегии постоянно надо поддерживать. Например, Hewlett-Packard в течение многих лет выпускает технически совершенную продукцию. Но чего это стоит! К тому же, как правило, в конце концов компании перерастают эту стратегию. Так и Hewlett-Packard: сегодня она увеличила масштабы своей деятельности, связанной с производством принтеров, и обслуживает не только узкий, про-

фессиональный сегмент рынка, где к оборудованию предъявляются особые требования (которым занималась раньше), но и массовый рынок.

Другая основа связанности — общие *ресурсы* и/или возможность легко передавать *ТОП-характеристики* одной бизнес-единицы другой. Общие ресурсы могут быть самыми разнообразными — от единого бренда до оборудования или системы распределения, а передаваемые ТОП-характеристики могут быть связаны с общим руководством или относиться к одной из функциональных областей, например к маркетингу. Такие ресурсы трудно, а иногда и невозможно имитировать, и они долго не теряют своей ценности.

Изменяющиеся масштабы

Корпорации, расширяющие масштабы своей деятельности, могут сделать это за счет внутреннего развития, в ходе поглощения других структур или создания стратегических союзов. Какой метод предпочесть, зависит от ресурсов и ТОП-характеристик корпорации и от того, насколько они необходимы для достижения успеха на конкретном рынке. Тем более, что при реализации каждого из них появляются проблемы, главным образом организационные:

- *при внутреннем развитии* практически создается новое предприятие, поэтому избавление от узких мест идет за счет использования ресурсов и ТОП-характеристик других единиц организации;
- *при слияниях или поглощениях*, как правило, менеджменту не хватает информации для анализа кандидатов на слияние или поглощение, поэтому о полноценности интеграции можно судить только после сделки;
- *при создании стратегического союза* нередко возникают проблемы, связанные с изменениями потребностей партнеров и их целей, что требует долгих переговоров и изменений условий управления бизнесом.

Корпорации могут сократить масштабы деятельности, если станет ясно, что какой-то из видов бизнеса не соответствует их будущей стратегии. При этом приходится решать, как правило, одну-единственную проблему: каким образом при изъятии капиталовложений получить их максимальный возврат? Обычно используют один из пяти существующих методов изъятия: продажа в виде действующего бизнеса, выкуп контрольного пакета при помощи

кредита (LBO — loveraged buyout), передача части активов вновь образуемой дочерней структуре, «сбор урожая» и ликвидация.

Изменение масштабов деятельности любой крупной корпорации — одна из важнейших новостей, как правило, сопровождаемая комментариями представителей внешних структур. Например, решение AT&T о покупке компании McCaw Cellular Communications привлекло большое внимание средств массовой информации, поскольку с помощью AT&T сеть сотовой связи McCaw может охватить всю страну. Более поздние решения AT&T (о приобретении кабельного телевидения TCI и компании MediaOne) ясно показали стремление компании к доминированию на американском рынке локальной телефонной связи, используя для этого кабельные линии. Как видите, решения по масштабам бизнеса (и сопровождающие их явно выраженные или подразумеваемые решения по обеспечению связанности), принимаемые центральным руководством, требуют больших затрат, заметно влияют на рынок и подразумевают долгий срок действия. Они отражают основное направление развития деятельности корпорации — создание экономической ценности.

Связанность и масштабы

Решения относительно связанности и масштабов могут существенно повлиять на экономические результаты деятельности бизнес-единиц корпорации. Компания, приобретающая или развивающая только выгодные виды бизнеса с точки зрения маркетинга, может получить значительную экономию средств на масштабах. Если постоянные издержки распределяются на большее число продуктов, маркетинг компании будет эффективнее, чем у конкурентов, с более узким товарным рядом. При прочих равных условиях в многоотраслевой компании расходы на маркетинг и распределение каждого вида бизнеса будут намного ниже, чем у бизнес-единиц, действующих самостоятельно. Именно этим обеспечивается взаимосвязь большинства видов бизнеса в таких компаниях, как Procter & Gamble и Lever Brothers.

Такая эффективность позволяет контролировать распределение средств. Их можно направить на виды деятельности, позволяющие создавать дополнительную ценность, например на разработку новой продукции, на более активное ее продвижение, на снижение цен или выплату более высоких дивидендов. Связанная диверсификация, в основе которой разработка продукции, производство или маркетинг, может существенно повлиять на повышение экономических показателей деятельности корпорации.

С другой стороны, компания, выбравшая вариант конгломератной стратегии, не стремится к синергии между отдельными видами бизнеса, а пытается создать синергию финансового и управленческого характера, охватывающую все ее бизнес-единицы. При разумном управлении виды бизнеса, входящие в конгломерат, могут сочетать гибкость отдельно действующих структур с выгодой ведения общих финансовых ресурсов и поддержки центрального руководства, что недоступно для конкурентов, действующих в одиночку. И надо сказать, что ценность, добавленная на корпоративном уровне, обычно невелика по сравнению с возникающей при связанной диверсификации.

Решения, относящиеся к масштабу, важны и потому, что задают или определяют сферу (объем) ответственности центрального руководства. Когда слияние или поглощение связано с риском, возникающим при интеграции, центральное руководство должно действовать, учитывая эту возможность. И наоборот, если в отношении видов бизнеса существует потенциальная синергия, руководство должно принять на себя ответственность за ее фактическое проявление.

До последнего времени учет действий руководства корпорации по изменению масштабов велся плохо, но сейчас положение в этой сфере начинает улучшаться. Хотя диверсификация в крупных масштабах ведется с 50-х годов и ошибок совершено в этой области предостаточно, не так уж много уроков усвоено высшим менеджментом ведущих корпораций. Однако внимательно и всесторонне изучая наиболее известные случаи корпоративных диверсификаций, исследователи пришли к выводу: экономическая ценность после проведения диверсификации, как правило, растет не так сильно, как планируется (хотя иногда успех действительно велик). А нередко разрушается даже прежняя экономическая ценность. Как правило, это происходит, когда мотивация, используемая для осуществления диверсификации, оказывается необоснованной.

Логика корпоративной диверсификации

Существует несколько причин для проведения диверсификации. По крайней мере, руководители корпораций называют пять основных (и это обосновывается в деловой литературе). Рассматривая их подробнее, нельзя не отметить, что логика первых четырех страдает теми или иными изъянами. Поэтому не будем закрывать глаза на недостатки и рассмотрим их детально.

1. *Преимущество диверсификации в том, что покупатель рассматривает ситуацию как получение исключительных рыночных возможностей.* Как правило, такая ситуация характерна для быстро растущего рынка, когда появляются исключительные возможности для действий, поскольку в это время снижается накал конкурентной борьбы. Активно действующий участник рынка получает реальную возможность доминировать на таком рынке и получать более высокую прибыль*.
   Недостатки. Успешного поглощения можно ожидать, когда имеется соответствие между рыночными возможностями, создаваемыми такой сделкой, и ресурсами и ТОП-характеристиками компании. Поэтому прежде, чем приобретать компанию, следует попытаться найти ответы на следующие вопросы: «Что может предложить наша компания, чтобы потребитель смог воспользоваться новыми возможностями? Можем ли мы предложить нечто эксклюзивное — то, что другие предложить не могут?». Например, IBM и Kodak одно время активно конкурировали в отрасли копировального оборудования. Но IBM в конце концов покинула ее, а Kodak продолжает действовать на этом рынке. Конкурентным преимуществом Kodak стало владение эксклюзивными сведениями в области технологии копирования, которых не было у IBM. В настоящее время Kodak продолжает использовать свою технологию. Заключен стратегический союз с японской компанией Danka, согласно которому Kodak осуществляет исследования, занимается разработками новых моделей и производством; Danka отвечает за все маркетинговые действия, продажи и виды деятельности, связанные с менеджментом на местах.

2. *Диверсификация как средство, компенсирующее низкий потенциал роста.* Компании, действующие на зрелых рынках, часто не могут расти, не прибегая к диверсификации, т.е. не занимаясь многими видами бизнеса.
   Недостатки. Раннее осознание ограниченных возможностей конкретного бизнеса свидетельствует о проницательности менеджеров[1], но это отнюдь не означает, что иные виды бизнеса будут иметь более широкие возможности. Для успешных действий в сложившихся видах

* Boston Consulting Group. Perspectives on Experience, 1968.

бизнеса менеджеру требуется несколько другой склад ума и совершенно иной подход к рынку, нежели при работе в быстро растущих видах бизнеса. Например, в свое время компания R. J. Reynolds провела диверсификацию из-за уменьшения возможностей табачного бизнеса, которым занималась много лет. В 70-х годах компания осуществила несколько спорных поглощений. Выход на рынок продуктов питания в 80-е годы также оказался неудачным. Надо сказать, что доходы акционеров стали бы больше, если бы деньги, затраченные на диверсификацию, были просто распределены между ними.

3. *Проведение диверсификации с целью создать более стабильный поток поступлений.* Финансисты Уолл-стрита ненавидят неожиданности и очень любят предсказуемость. Компании с более стабильными поступлениями имеют более низкие расходы на капитал и при прочих равных генерируют более высокую норму прибыли (естественно, с коррекцией на величину риска). Но несмотря на теоретическую корректность этого аргумента, подобные действия, как правило, непродуктивны.
Недостатки. Диверсификация, предпринятая по этой причине, обычно приносит очень скромный прирост, а сопровождающий этот процесс риск может быть весьма значительным. Видов бизнеса, где потоки поступлений связаны друг с другом обратной связью, как правило, немного, поскольку они требуют совершенно разных ТОП-характеристик и приемов управления ими. К тому же вероятность серьезных управленческих ошибок весьма высока. Затраты на поглощение такого вида бизнеса также могут быть высокими, особенно если их сравнивать с получаемым в результате относительно незначительным повышением акционерной стоимости, что может произойти за счет определенного снижения нестабильности поступлений. Редко кто делает ставки в игре, где шансы на выигрыш малы, а вероятность неудачи велика, тем не менее руководители компаний порой идут на такую диверсификацию, стремясь выровнять потоки поступлений. В конечном счете они, как правило, решают эту задачу, хотя и не так, как рассчитывали.
По этим же причинам институциональные инвесторы (а иногда и индивидуальные) в первую очередь предпочитают управлять нестабильностью поступлений от *собственных портфелей*, меняя набор составляющих, но не прибегая к диверсификации*. Например, EMI диверсифицировала свой музыкальный бизнес и начала заниматься видами бизнеса, связанными с производством электроники и медицинского оборудования, частично чтобы сгладить неустойчивый и нестабильный поток поступлений от музыкального бизнеса. В новых для себя областях деятельности компании удалось добиться определенного успеха, но в конце концов все вернулось на круги своя. Отказавшись от работы в новом бизнесе, связанном с высокими технологиями, EMI вновь стала заниматься только сферой развлечений.

4. *Диверсификация как средство для индивидуальных инвесторов из числа акционеров уйти от двойного налогообложения за счет реинвестирования прибыли корпорации в новые виды бизнеса.* Учитывая возможность двойного налогообложения — корпоративной прибыли и дохода инвестора, теоретически можно провести диверсификацию, обеспечивающую индивидуальным акционерам дополнительные выгоды. Однако конечный результат ее далеко не всегда высок.
Недостатки. Во многих случаях затраты на выход в новый бизнес существенно превышают выгоды от сэкономленных налогов.
Как уже отмечалось, ни одна из описанных выше и часто заявляемых четырех причин на самом деле не может быть стимулом для диверсификации[2]. Единственно весомая причина, действительно могущая служить основой для диверсификации, следующая (в нашем списке пятая).

5. *Диверсификация как средство получения выгоды от синергии, возникающей между видами бизнеса или между отдельным бизнесом и корпоративной родительской структурой.* Синергия — это дополнительные преимущества, получаемые из-за того, что бизнес-единицы действуют в рам-

* Владелец компании, занимающейся только одним видом бизнеса, если большая часть или все его активы связаны в этой компании, нередко проводит диверсификацию с целью снижения риска. Возможно, было бы удобнее приобрести облигации или акции других компаний либо взаимных фондов.

ках одной и той же корпорации*. Она может повысить поступления и/или сократить издержки за счет наличия общих ресурсов или переноса ТОП-характеристик из одной бизнес-единицы в другую. Диверсификация, способствующая синергии, действительно может создать экономическую ценность.

Тем не менее выгоды синергического характера в результате диверсификации чаще декларируются, чем демонстрируются на практике**. Иногда предположение о синергии не соответствует действительности, если ее обоснование строится на ложных предпосылках. Типичная ошибка в этом случае — переоценка синергии, связанной с генерированием прибыли, причем довольно значительная. Например, в 80-е годы отдельные компании, предоставляющие финансовые услуги, стали предлагать своим клиентам широкий ассортимент таких услуг при возможности получить их сразу и в одном месте. Менеджеры считали, что единовременное получение целого пакета услуг обеспечит компании конкурентное преимущество и резко увеличит число клиентов. Однако эти надежды не оправдались. American Express под руководством Джеймса Робинсона, например, заплатила высокую цену за этот урок. Ниже рассказано об аналогичной инициативе конца 90-х годов (см. пример 2.1).

Есть еще одна типичная ошибка — переоценка возможностей управления отношениями. Например, рекламные агентства, преобразовавшиеся в управленческие и консалтинговые структуры, обнаружили, что продажа дополнительной продукции — дело более трудное, чем ожидалось, потому что отношения с одним подразделением компании-клиента нельзя использовать для влияния не только на центральное руководство, но даже на другое подразделение этой компании. В конечном счете большинство подобных поглощений потерпело крах, т.е. капиталовложения были изъяты, а компании либо вернулись к прежнему бизнесу, либо прекратили свое существование в этой ипостаси.

Систематическому переоцениванию синергии способствуют на практике три фактора. Во-первых, синергию обычно рассматривают только как *чистую (итоговую) положительную синергию*. На практике же нередко при генерации позитивной синергии

* Charles W. Hofer and Dan Schendel. Strategy Formulation: Analytical Concepts. — St. Paul, MN: West, 1978.

** См.: H. Kurt Christensen. Note on Synergy (не опубликовано).

Пример 2.1

Citibank + Travelers = CitiGroup

Travelers Group, Inc. и Citicorp объявили 6 апреля 1998 г. о слиянии двух своих структур общей стоимостью $83 млрд. CitiGroup будет предлагать традиционные банковские услуги, финансировать потребителей и предоставлять услуги, связанные с кредитными картами (в основном, через Citibank — структурное подразделение Citicorp), а также заниматься страхованием жизни и собственности (через страховые подразделения Travelers). Общие поступления обеих компаний в 1997 г. составили $48,7 млрд., при этом на операционную составляющую пришлось $7,5 млрд.

Чтобы это слияние действительно обеспечило ценность, клиенты должны получать все финансовые услуги в варианте «все за один раз». Джон Рид, один из председателей CitiGroup, так обосновал эту идею: «Сегодняшний клиент не хочет терять время на поиск необходимых ему услуг и получать их в разных местах. Поэтому он отнесется к CitiGroup не как к конгломерату, а как к компании, предоставляющей широкий ассортимент услуг». По его словам, у CitiGroup «есть возможность обслуживать клиентов, особенно в США, наиболее удобным для них образом и наиболее эффективно, предлагая широкий ассортимент товаров и услуг с высокой ценностью. Иными словами, ТОП-характеристики компании уникальны: таких больше нет ни у кого и нигде».

Travelers в прошлом добивалась определенного успеха, когда выходила за рамки своего основного бизнеса (например, предоставляя услуги по страхованию клиентам Primerica Financial Services). Тем не менее пока не ясно, много ли клиентов пожелают получать большую часть или весь пакет услуг у одного провайдера.

Бренд Citibank хорошо известен и за пределами США. Поэтому услуги Travelers можно предлагать через офисы Citibank. В результате появится значительная потенциальная синергия. Однако пока не ясно, сколько клиентов за пределами США захотят воспользоваться услугами в варианте «все за один раз». Если говорить о практической значимости такого решения, следует отметить, что в любом случае продажа дополнительной продукции за пределами США — это шаг вперед.

Помимо синергии, связанной с генерированием поступлений, для успеха дела важна экономия на издержках. Сэнфорд Уэйлл, один из председателей CitiGroup, и его коллеги имеют репутацию людей, умеющих устранять избыточные звенья или сокращать расходы. CitiGroup поставила перед собой задачу — уменьшить свои ежегодные расходы в 1999 г. на $2 млрд., а в 2000 г. на еще большую сумму. Такой экономии на расходах достаточно, чтобы оправдать все затраты Citibank, в том числе и расходы на обмен акциями компаний.

одновременно создается и отрицательная. При поглощениях к этому виду синергии можно отнести следующие составляющие:

- надбавку за получение контроля над компанией (величина, на которую цена покупателя превышает рыночную стоимость компании);
- денежные средства, обеспечивающие сделку (гонорары инвестиционным банкирам, юристам и бухгалтерам);
- начисление части корпоративных расходов на поглощаемую структуру;
- отрицательную синергию при взаимодействии с другими частями бизнеса;
- расходы на ошибки, связанные с освоением управления новым видом бизнеса или контролем над ним.

Во-вторых, многие сторонники диверсификации значительно *переоценивают степень управленческой синергии*. Мнение, что менеджмент во всех отраслях, по сути, одинаков и может легко переноситься с одного рынка на другой, от одной отрасли к другой без учета отраслевых знаний или существенного учета сущности бизнеса, давно считается ошибочным. Хотя управленческие навыки, умения и практический опыт действительно можно использовать в разных видах бизнеса и в разных условиях, лишь немногие из них эффективны в любых ситуациях. Отраслевой контекст и сущность бизнеса оказывают огромное влияние на характер управления компанией. Управленческая синергия, хотя и существует, но она, как правило, незначительна и довольно скромно влияет на показатели деятельности.

В-третьих, *административные трудности, связанные с достижением потенциальной синергии, обычно недооцениваются*. Достижению синергии между разными видами бизнеса могут препятствовать как используемые стратегии и операционные приемы, так и различия, обусловленные корпоративной культурой. На практике родительская структура обычно сталкивается с трудностями, обеспечивая необходимую гибкость и стабильность при создании синергии со вновь приобретенной единицей бизнеса.

Итоговая положительная синергия может стать обоснованной мотивацией для диверсификации. Однако необходимо подойти к этому процессу очень внимательно и заранее определить:

- степень положительной синергии;
- неизбежные отрицательные моменты;
- чистый итоговый эффект.

Если итоговая синергия действительно будет положительной, можно утверждать, что диверсификация создаст экономическую ценность.

Координаты корпоративного масштаба

Роль центрального руководства корпорации в формировании направления и масштабов ее деятельности очень велика. Менеджмент связывает виды бизнеса корпорации друг с другом, управляет выходом на рынок новых видов бизнеса и закрывает неперспективные путем изъятия капиталовложений, способствует (или препятствует) развитию пограничных разновидностей синергии, непосредственно влияющей на показатели деятельности компании*. Важность вопросов, связанных с масштабом, требует отдельного рассмотрения каждого из них.

Координата продукции и рынка

Вне зависимости от важности этой координаты для компании менеджмент выбирает один из возможных вариантов участия корпорации в конкретном рынке или наборе таких рынков. Как правило, этот выбор определяется логикой, хотя иногда и кажется, что такой выбор — дело случая. Выбирая рынок (рынки), где было бы целесообразно действовать, менеджменту необходимо, прежде всего, ответить на следущие вопросы:

1. Следует ли корпорации заниматься диверсификацией только по единственному виду ресурсов и соответствующим ТОП-характеристикам или лучше основываться на нескольких?
2. Какие конкретные ресурсы и ТОП-характеристики должны служить основой диверсификации**?

Когда компании проводят диверсификацию, основываясь на одном виде ресурсов и ТОП-характеристиках, связанных с ключевым бизнесом, их возможности в этом плане ограничены***. Например, фармацевтические компании диверсифицировали исследовательское направление своей деятельности, сфокусиро-

---

* Примеры стратегического лидерства на корпоративном уровне приведены в гл. 1.

** Этот вопрос подробно обсуждается в гл. 10 и 11.

*** Richard P. Rumelt. Strategy, Structure and Economic Performance. — Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974.

ванное на узком диапазоне лекарственных средств терапевтического назначения. Corning Corporation диверсифицировала свой ключевой бизнес, связанный с технологией стекла. Результаты диверсификации в том и другом случае заранее известны, и, как правило, сам процесс проблем не вызывает. В таких компаниях, как General Electric, диверсификация может затрагивать сразу несколько связанных между собой видов бизнеса или иным образом формировать связи между различными бизнес-единицами. А конгломераты типа Loews, нередко проводят диверсификацию бизнес-единиц, вообще не опираясь на общность продукции или рынка. Как правило, при такой конгломератной диверсификации во главу угла ставится достижение финансовой и/или управленческой синергии. Таким образом, если для взаимосвязанной диверсификации характерны наибольший потенциал создания ценности и большие организационные трудности, то при конгломератной диверсификации складывается совершенно обратная ситуация*.

Взаимосвязанная диверсификация

Диверсификация может быть основана на единой технологии производства или продукции, общих каналах маркетинга, взаимосвязанных запросах отдельной группы потребителей или какой-то комбинации этих составляющих. Например, 3M построила стратегию на основе своих ТОП-характеристик, связанных с адгезивными химическими веществами, что позволило развивать широкий диапазон видов бизнеса: от выпуска клеящей бумаги Post-It-Notes™ и клеящей пленки Scotch™ до копировальных аппаратов, от гибких и оптических дисков до видеопленки, упаковочных лент и пленок**. Маркетинговая стратегия Procter & Gamble (P&G) основана на существующих у компании каналах снабжения магазинов и розничной торговли лекарственными средствами. Сейчас диапазон деятельности P&G включает средства для стирки, одноразовые подгузники, туалетную бумагу, зубную пасту, косметику, лекарственные средства и пр. Другими словами, P&G выпускает различные продукты и использует разные производственные технологии, но одни и те же маркетинговые каналы, а 3M,

* H. K. Christensen and C. A. Montgomery. Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure. — Strategic Management Journal, 1981, 2: 327–343; R. Grant. On «Dominant Logic», Relatedness and the Link between Diversity and Performance. — Strategic Management Journal, 1988, 9: 639–642.

** Подробнее о технологии, используемой компанией 3M, рассказано в гл. 8.

имея одну технологию, пользуется разными маркетинговыми каналами.

Успешность выбора координаты продукции и рынка зависит от ТОП-характеристик компании, ее способности поддерживать и наращивать эти характеристики, от потенциала создания ценности на их основе и эффективности реализации этого потенциала.

Географическая координата

Как следует из названия, географическая координата определяет территориальные границы рынков, обслуживаемых корпорацией. Иными словами, эта координата показывает, на какие рынки — локальные, региональные, национальные, международные или глобальные* — будут поставляться товары и услуги, предлагаемые корпорацией. Во многих видах бизнеса выход на международный рынок связан с большими трудностями и столкновением с высоким уровнем конкуренции. В то же время конкурентов на местном и (или) региональном уровнях у них либо мало, либо нет вообще. Бизнес, ориентированный на локальные и региональные рынки, может оказаться жизнеспособным, когда:

- продукция относится к категории скоропортящейся (например, суши);
- транспортные издержки составляют значительную долю общих затрат — как правило, это имеет место, если продукция дешевая и громоздкая (пустые металлические емкости) либо дешевая и тяжелая (гравий);
- разнообразие потребительских запросов, зависящих от региона (например, состав соуса для барбекю в разных регионах США определяется разными вкусовыми предпочтениями жителей);
- получить экономию от масштабов трудно (рестораны с изысканными блюдами).

В настоящее время основа для выживания большого числа видов бизнеса — это обслуживание рынка, не ограниченного национальными границами. Однако при выходе на зарубежные рынки руководители корпорации должны принять несколько важных решений. Об этом речь ниже.

* О глобальной стратегии речь пойдет в гл. 4.

Выбор обслуживаемых стран

Прежде всего, необходимо выбрать, какие страны будет обслуживать корпорация (и определить, в каком порядке она будет выходить на эти рынки). При принятии решения следует обратить особое внимание на наиболее привлекательные черты каждого рынка. Определяющий критерий — уровень рисков, характерных для каждой страны: возможность экспроприации бизнеса, особенности законодательства, политическая и экономическая нестабильность. На выбор в значительной степени влияют текущие интересы компании: действует ли компания уже в этой стране или в соседнем регионе либо только планирует выйти на этот рынок и т.д.

Разнообразие стратегий

Центральному руководству корпорации необходимо принять решение о стратегиях, которыми компания будет пользоваться в отдельных странах или регионах. Нередко выбирается один из вариантов глобальной стратегии, минимально адаптированный к национальным и государственным особенностям той страны, где компания разворачивает свой бизнес. Есть и полярный вариант — компания следует многонациональной стратегии, а ее дочерние структуры в каждой стране реализуют собственные варианты общей стратегии. Однако, как правило, корпорации стараются не использовать крайние варианты и стремятся в вопросах определения стратегии добиваться максимальной экономии (насколько это возможно при учете различия в запросах и предпочтениях потребителей разных стран). Конкуренция во многих отраслях стала достаточно агрессивной. Поэтому многие компании соотносят свои стратегии с запросами заказчика*. Так, Coca-Cola уже много лет использует глобальную стратегию, поскольку устойчивая ассоциация употребления кока-колы с приятным времяпровождением, сформировавшаяся у потребителей, не имеет ни национальных, ни территориальных ограничений. Например, Philips N.V. как многонациональная корпоративная структура очень долго и успешно использовала многонациональную стратегию, но в последние годы перешла к региональным и глобальным стратегиям, поскольку в условиях возрастающей конкуренции они дают большую выгоду.

* Создание торговых блоков в Европе, в Северной Америке и других регионах мира обеспечивает большую координацию действий, чем использование многонациональной стратегии.

Функциональные виды деятельности

Руководителям корпораций необходимо определить, какие функциональные виды деятельности и каким образом следует развивать на зарубежных рынках. Можно говорить о разной степени вовлеченности иностранной компании в экономику страны. Виды деятельности могут быть следующими:

- экспорт продукции на основе поступающих заказов (самый низкий уровень вовлеченности);
- размещение складов и рынков в другой стране;
- размещение производства, складов и рынков в другой стране;
- размещение на территории другой страны не только производства, складов и рынков, но и отдела исследований и разработок (наивысший уровень вовлеченности).

Как правило, компании выходят на зарубежный рынок поэтапно, последовательно переходя от одного уровня к другому*.

Формы собственности

Приступая к деятельности на территории другой страны, руководство компании должно определиться с формой собственности создаваемой структуры. Существует несколько вариантов — от полностью зависимой дочерней структуры, совместного предприятия (как правило, с местным партнером) до лицензирования, франчайзинга и использования местного агента, — и каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Дочерней структурой управлять, конечно, легче. Однако многие компании предпочитают работать с местным партнером (даже если по закону страны этого не требуется), поскольку он хорошо знает местный рынок и имеет больше возможностей для контакта с властными структурами страны. Кстати, во многих странах препятствием в бизнесе может стать восприятие продукции как «чужеродной» (это бывает, когда предприятие формально принадлежит другой стране).

Лицензирование, франчайзинг и использование местных агентов обеспечивают относительно невысокий риск, но характеризуются меньшим уровнем поступлений. К тому же, как правило,

* В качестве примера можно сослаться на действия японских компаний на европейском рынке. См.: Achim A. Stoehr. Japanese Positioning for Post-1992 Europe//Liam Fahey. Winning in the New Europe: Taking Advantage of the Single Market. — Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.

лицензиат со временем становится конкурентом, местный агент не всегда может создать потенциально сильный бизнес (особенно, если уровень его мотивации невысок). А прибегая к франчайзингу, менеджеры должны быть уверены, что франчайзи может руководить бизнесом (и при необходимости осуществить его адаптацию к местным условиям) таким образом, чтобы это в целом соответствовало корпоративной стратегии.

Подотчетность

До выхода на зарубежный рынок необходимо определить тип *подотчетности* создаваемой структуры, т.е. надо заранее определить, каким образом эти бизнес-единицы будут управляться: будет ли их руководитель непосредственно подчиняться менеджеру, отвечающему за работу бизнес-единиц только этой страны, этого региона либо всего мира? Глобальная стратегия, как правило, предполагает непосредственное подчинение руководителю, отвечающему за функционирование бизнес-единиц во всем мире. Но не зависимо от того, кому в конце концов подчиняется руководитель зарубежной структуры, координация действий всех бизнес-единиц корпорации на уровне руководства необходима. Форму координирования определяет центральное руководство.

Указанные аспекты, т.е. выбор страны, используемых стратегий, функциональных видов деятельности, формы собственности и типа подотчетности, требуют тщательного анализа уже на начальном этапе, т.е при определении географической координаты. В любом случае принимаемые решения должны быть внутренне логичными и соответствовать координате продукции и рынка.

Вертикальная координата

Третья координата масштаба не менее важна. Компании должны очень взвешенно принимать решение о звеньях вертикальной цепи (от сырья до потребляемой продукции), в которых они будут непосредственно участвовать. Конечно, далеко не в каждой цепи имеется одно и то же количество звеньев, и не все звенья могут иметь важные промежуточные структуры. Как правило, вертикальная цепь включает добычу и обработку сырья, производство компонентов, сборку продукта (производство), распределение и потребление (рис. 2.1).

Усиление интегрированности* структуры увеличивает «ставку» (объем капитальных инвестиций), выделяемую компанией

* Анализ особенностей вертикальной интеграции приведен в гл. 8.



Рис. 2.1. Типичная вертикальная цепь.

конечным звеньям вертикальной цепи. При обратной интеграции, т.е. интеграции в сторону первичных процессов (ближе к источнику сырья), компания часто входит в бизнес, требующий не только большего капитала, но и управления совершенно иного характера, нежели ключевые виды бизнеса компании. При интеграции конечных процессов (ближе к потребителям) задачи маркетинга тоже существенно отличаются от обычных, решаемых при управлении ключевыми видами бизнеса. Например, когда Texas Instruments интегрировала конечные процессы, связанные с производством дорогих часов, какое-то время ей удавалось добиваться успеха, но в конечном счете она ушла из этого вида бизнеса, поскольку не в полной мере понимала сущность ювелирного дела и маркетинговых аспектов новой для себя продукции.

Успех японских компаний, вертикальная интегрированность которых, как известно, невелика, заставил некоторые американские компании пересмотреть уровень своей вертикальной интеграции и определить, в какой степени он для них необходим или желателен. Действительно, лишь немногим видам бизнеса интеграция необходима технологически. Как правило, для гарантии регулярных поставок материалов или сокращения производственных издержек интеграция не нужна, хотя часто именно этим обосновывают ее проведение. Тем более, что своевременность поставок сырья и комплектующих могут гарантировать отработанные долгосрочные контракты с внешними поставщиками. Нередко это выгоднее, так как интеграция требует дополнительных расходов на развитие новых видов бизнеса и более сложную административную систему.

Вертикальная интеграция необходима в случае угрозы блокирования рынка конкурентами (когда другие структуры бизнеса препятствуют компании выйти на рынок). Например, если конкуренты стараются приобрести организацию — поставщика или заказчика компании, вертикальная интеграция может стать своего рода гарантией, позволяющей избежать риска появления сильной зависимости от поставщика, выступающего конкурентом. Именно этот фактор стимулировал слияние сетевых телевизионных структур, кабельных телевизионных компаний и программ развлечения, как это было в случае поглощения компании ABC корпорацией Disney. Вертикальная интеграция может быть желательна, если для реализации системных инноваций необходимо доведение конфиденциальной информации до бизнес-единиц[3].

Кстати, надо иметь в виду, что при вертикальном интегрировании возможно появление отрицательной синергии. Так, причиной скромных доходов от инвестиций General Motors в последние два года стала ее активная интеграция с производителями комплектующих, где трудозатраты почти в два раза больше, чем у независимых производителей. Именно это и послужило причиной отделения от корпорации предприятия по выпуску комплектующих и создания на его базе самостоятельной компании Delphi Automotive Company[4].

Если вертикально интегрированные единицы компании не могут обслуживать еще и ее конкурентов, у них не будет такой же экономии на масштабах, как у независимого подрядчика. По этой причине большинство авиакомпаний, в прошлом сами занимавшиеся продуктами питания для обслуживания пассажиров в полете, сейчас по более низким ценам покупают их у компаний, поставляющих его самым разным авиалиниям.

Комбинация координат, определяющих масштаб бизнеса

Итак, каждая координата имеет свою область действия и свой набор основных характеристик, при помощи которых можно решать поставленные задачи. Однако между координатами продукции и рынка, географического и вертикального охвата существует определенная взаимозависимость.

1. Решения, связанные с координатами продукций и рынка и координатой географического охвата, должны приниматься в контексте конкретной отрасли, поскольку географические границы очень сильно влияют на экономию. А там, где экономия отрасли благоприятствует глобализации, решения по продукции и рынку сильно влияют на выбор географической координаты. Так, вряд ли можно стать сильным конкурентом предприятий отрасли копировальных аппаратов, не имея выхода на мировой рынок.
2. Большая «протяженность» по каждой координате также влияет на сложность структуры корпорации: управлять ею труднее. Именно поэтому корпорации с «длинной» координатой продукции и рынка, как правило, не имеют широкой вертикальной интеграции, и наоборот, высокоинтегрированные корпорации (такие, как Exxon или Texaco) обычно не имеют очень «длинной» координаты продукции и рынка.

Определение масштабов и степени связанности

Считается, что основное влияние на масштаб действий корпорации оказывает концепция связанности. На основе чего корпорация стремится связывать бизнес-единицы друг с другом? В неявном виде при принятии любого решения, имеющего отношение к связанности, исходят из того, что на уровне центрального руководства необходимо создать и сохранять один или несколько источников ресурсов или ТОП-характеристик. Например, все бизнес-единицы компании 3M связаны между собой единой технологией адгезивных химических веществ. Поскольку эта технология очень важна для обеспечения корпоративного успеха, руководители 3M должны быть уверены, что она хорошо отработана, отвечает самым современным требованиям и ее можно использовать для наращивания масштабов деятельности корпорации в целом. Руководители главным образом уделяют внимание созданию необходимых связей и синергии отдельных единиц бизнеса. Но задача центрального руководства усложняется, если источником связанности выступает не один из многих видов ресурсов или ТОП-характеристик (связанная диверсификация), а один-единственный ресурс или ТОП-характеристика.

В любом случае создание ценности на корпоративном уровне — задача не из легких. При включении ранее независимой компании в состав многоотраслевой корпорации (как и создание нового вида бизнеса) может проявиться отрицательная синергия. Даже там, где новой единице предоставляется значительная степень автономии, решения, связанные с крупными инвес-

тициями, принимает центральное руководство, обеспечивая внутреннюю непротиворечивость при согласовании правовых и финансовых вопросов. На вновь приобретенную структуру будет начисляться определенная доля корпоративных накладных расходов. И если нет достаточного потенциала для создания позитивной синергии, ожидать экономии не приходится. Это справедливо как для новых видов бизнеса, так и для приобретаемых. Поэтому предварительно следует определить, получит (или не получит) компания, планирующая заняться новым для себя бизнесом, в конечном счете положительную синергию.

Выявление возможностей, создающих ценность

Приобретение внешней бизнес-единицы, как и изменение структуры корпорации за счет внутреннего развития, позволяет получить существенную экономическую ценность. Выяснить возможность этого — задача руководителей компании. Чтобы прояснить этот момент, следует предварительно ответить на следующие вопросы:

- Насколько привлекательна анализируемая отрасль (или сегмент отрасли)?
- Может ли компания использовать в своих целях важнейшие ресурсы и ТОП-характеристики?
- Являются ли транзакционные издержки (расходы на операции с поставщиками или заказчиками) высокими, и какова вероятность, что они такими и останутся?
- Может ли покупатель действительно получить большую часть необходимой ему ценности?
- Можно ли реализовать проект эффективно?

Рассмотрим каждый из этих вопросов* подробнее[5].

Насколько привлекательна отрасль (или сегмент отрасли)?

Для отраслей, привлекательных с точки зрения развития бизнеса, характерны следующие черты:

* Michael E. Porter. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. — Harvard Business Review, 1987, 65(3): 43–59.

- *Гетерогенность запросов и желаний потребителей.* Если запросы и желания потребителей достаточно разнообразны, компания может дифференцировать свою продукцию, чтобы лучше удовлетворять запросы одного или нескольких сегментов рынка. И наоборот, когда потребители рассматривают товары или услуги отрасли как типовые, дифференцирование продукции теряет большую часть своей привлекательности, и конкуренция проявляется главным образом в цене, что ведет к снижению маржи и в лучшем случае к скромным доходам.
- *Отрасль переживает хотя бы небольшой рост.* В растущих отраслях инициативы нового участника (или планы наращивания деятельности поглощенной структуры) в меньшей степени обостряют конкурентную борьбу, нежели в отраслях с низким или нулевым ростом, где такие действия — обычная практика.
- *Средняя доходность на инвестиции небольшая, хотя и не всегда.* Постоянно низкая доходность — результат комбинации низких барьеров для ввода новых участников и высоких барьеров для выхода из бизнеса, сочетания мощи поставщиков или потребителей, большого числа субститутов и агрессивного поведения прямых конкурентов*. Наименее привлекательны в этом отношении две отрасли — авиаперевозки (где возникает хроническая избыточная сезонная мощность) и производство стали (когда конкурентами владеют иностранные правительства, заинтересованные скорее в создании рабочих мест и поступлении иностранной валюты, чем в получении прибыли). И наоборот, фармацевтическая отрасль привлекательна в течение многих лет, поскольку широкий диапазон терапевтических категорий, по каждой из которых могут разрабатываться лекарственные средства, снижает накал конкуренции, тем более, что лица, фактически оплачивающие лекарства, не так сильно чувствительны к цене.

Там, где запросы потребителей гетерогенны, где продукты можно дифференцировать, рентабельность разных сегментов одной и той же отрасли (или стратегических групп) может меняться очень

* Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition. — New York: Free Press, 1980, Chap. 1.

существенно*. Так, в ходе исследований установлено, что внутри отрасли разница в доходах была в шесть *раз* больше по сравнению с другими отраслями**. Поэтому структура, планируемая для поглощения, или новый бизнес (внутреннее развитие) могут быть привлекательнее, чем отрасль в целом. Когда различия велики, отстающая корпорация нередко удовлетворяется сознанием, что факторы, определяющие большую привлекательность одного из сегментов, вряд ли будут долго действовать. Так, наиболее привлекательные сегменты отрасли мини-компьютеров (ими не так давно интересовались даже компании, предоставляющие банковские услуги) в настоящее время практически мало кого интересуют вне своей отрасли. Не так давно, например, IBM из-за сокращения спроса уменьшила число конвейерных линий по производству мини-компьютеров с пяти до одной. А сейчас на этом рынке ситуация обострилась еще сильнее: корпорации приходится вести жесткую борьбу с очень агрессивными конкурентами, предлагающими свою продукцию по низкой цене.

Поэтому сегодня любая корпорация, прежде чем воспользоваться имеющимися у нее возможностями, должна определить, что же она получит в результате и есть ли смысл развивать производство именно в этом ключе.

Может ли компания использовать в своих целях важнейшие ресурсы и ТОП-характеристики?

Корпорацию в целом можно рассматривать как некую совокупность ресурсов и ТОП-характеристик. Основные ресурсы — это сотрудники, фонды, физические активы, репутация (включая название корпорации и ее бренды) и интеллектуальная собственность (например, патенты). Руководители компании корректируют эти ресурсы (нанимая на работу сотрудников, покупая оборудование, получая капитал и осуществляя необходимую подготовку персонала), используют его для создания ТОП-характеристик и соответствующих конкурентных преимуществ.

В качестве первого шага при уточнении ТОП-характеристик компании необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какая продукция компании наиболее популярна у потребителей?

* Объяснения изменения рентабельности как внутри отраслей, так и вне их приведены в гл. 8.

** Richard P. Rumelt. How Much Does Industry Matter?. — Strategic Management Journal, 1991, 12(3): 167–185.

- Что играет определяющую роль в создании и сохранении конкурентного преимущества, которым руководствуются потребители при приобретении продукции именно этой компании, а не ее конкурентов?

Но прежде, чем отвечать на эти вопросы, рассмотрим обстоятельно следующие критерии: общую функциональность ТОП-характеристик, длину координаты продукции и рынка, легкость копирования продукции, возможность использования различных рычагов, помогающих добиться нужных целей.

Диапазон функциональности

Как известно, одни ТОП-характеристики по своему предназначению межфункциональные, а другие, наоборот, специализированные и определяют специфику конкретной компании (отрасли, направления и т.д.). К первым, например, относятся отдельные управленческие (управление децентрализованными структурами, предполагающее оптимальное соотношение свободы в действиях и контроля со стороны руководства) и финансовые характеристики (эффективное управление оборотным капиталом), а также ТОП-характеристики, связанные с разработкой новой продукции. Другими словами, такие характеристики есть у многих структур компании.

Специализированные ТОП-характеристики присущи обычно структурам, занимающимся исследованиями и разработками, производством и маркетингом. Однако эти ТОП-характеристики, как правило, не охватывают направление полностью. С позиции полноты функциональности следует определить, обеспечивают ли ТОП-характеристики компании ее исследования и разработки полностью или позволяют заниматься только какой-то конкретной технологией или отдельным научным направлением? Позволяют ли они обеспечивать все производство или только отдельные технологии, связанные с материалами или процессами (малая партия, крупная партия, массовое производство)? Могут ли обеспечить маркетинг в целом или только отдельные его составляющие, такие как реклама, прямые продажи или рыночная сегментация и т.д.?

Длина координаты продукции и рынка

Чтобы определить длину координаты продукции и рынка, помимо прочего, следует проанализировать маркетинговые характеристики компании. Маркетинг для конечных потребителей

существенно отличается от маркетинга для бизнес-заказчиков, а маркетинг товаров длительного пользования имеет совсем иные характерные черты, нежели маркетинг товаров краткосрочного пользования. Даже внутри отдельных категорий потребительские запросы и критерии покупки могут различаться, причем так, что будут нужны совершенно разные маркетинговые подходы.

Длину координаты продукции и рынка, а соответственно, и связанных с ней ТОП-характеристик переоценить довольно легко. Так и случилось, например, когда компания Heublein приобрела Hamm's Beer: ожидалось, что наработанные в компании приемы маркетинга алкогольных напитков можно использовать и для новой продукции. Но обнаружилось, что при покупке пива люди руководствуются совсем иными мотивами, нежели при приобретении крепких спиртных напитков. И привычные маркетинговые характеристики не удалось перенести в новую область.

Легкость копирования продукции

В тех случаях, когда основные аспекты деятельности конкурентов совпадают, конкурентные преимущества определяются характеристиками, трудными для воспроизведения (именно они и создают экономическую ценность). Так, когда компания Philip Morris приобрела Miller Brewing, она планировала использовать ее маркетинговые возможности в области продажи дешевых, выпускаемых в огромных количествах потребительских товаров повседневного спроса*. Действительно, сначала это позволило Philip Morris добиться успеха, но когда компания Anheuser-Busch продублировала маркетинговые характеристики Miller, ситуация изменилась. Тем более, что сделать это было достаточно легко: компания просто наняла отличных маркетологов, имеющих опыт работы с потребительской продукцией. Другой пример: Crown Cork & Seal, действующая в отрасли металлических контейнеров, имеет специфические ТОП-характеристики, позволяющие ей отлично обслуживать заказчиков, и, надо сказать, что в течение более чем 30 лет никому из соперников не удалось ни воссоздать эти ТОП-характеристики, ни повторить ее успех.

Наиболее трудны для имитирования ТОП-характеристики, об особенностях которых конкурентам получить информацию нелегко или практически невозможно. Также, как правило, обычно не пытаются имитировать характеристики, копирование которых отнимает слишком много времени и сил (когда затраты

* The Seven-Up Division of Philip Morris. — Harvard Business School Case, 1985. P. 5.

не сопоставимы с результатом) или требует учета сложных социальных процессов*, особенно если разработка затрагивает ряд функциональных областей и сопровождается различными временными ограничениями. Например, в середине 80-х годов японские производители автомобилей тратили на создание новой модели почти на два года меньше, чем их американские конкуренты. В настоящее время американские компании несколько сократили отставание, но это потребовало масштабных преобразований в управлении сложными организационными процессами**.

Возможность использования рычагов

Рычаг — это преимущество, получаемое за счет использования имеющихся ресурсов или ТОП-характеристик на новом рынке или для улучшения показателей деятельности на обслуживаемом. Применение рычага может создать большую экономическую ценность. При анализе возможностей рычагов операционные и мощностные параметры ресурсов и ТОП-характеристик становятся важнейшими факторами. Если, например, большая доля общих расходов приходится на постоянные издержки, распределение этих расходов на довольно большой ассортимент выпускаемой продукции может существенно снизить средние расходы на единицу продукции***.

Нематериальные составляющие (например, название компании или продукта) также могут выступать в качестве рычага. При стремлении использовать бренд в новой области (связанной с прежней, где эта торговая марка известна потребителям) ограничением может стать необходимость дополнительных инвестиций на рекламу и продвижение. (Но они, конечно, несопоставимы с использованием того же самого рычага в иной географической зоне, где могут потребоваться значительные инвестиции только на обеспечение известности бренда.)

Значительная часть сферы ответственности корпоративного руководства связана именно с выявлением подобной синергии и ее использованием. Основной источник такой синергии — применение в качестве рычага имеющихся ресурсов и ТОП-характеристик.

* Margaret A. Peteraf. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. — Strategic Management Journal, 1993, 14: 179–191.

** Kim Clark and Takahira Fujimoto. Product Development Performance. — Boston: Harvard Business School, 1991.

*** Birger Wernerfelt. From Critical Resources to Corporate Strategy. — Journal of General Management, 1989, 14(3): 4–12.

Следующим шагом в идентификации возможностей по созданию ценности становится анализ транзакционных издержек.

Являются ли транзакционные издержки[6] высокими, и какова вероятность, что они такими и останутся?

Ведение бизнеса априори предполагает совершение различных транзакций: наем сотрудников, закупку исходных материалов и компонентов, использование услуг рекламного агентства, продажу товаров и услуг через дистрибьютора или франчайзи и пр. Эффективность подобных транзакций связана с выполнением ряда условий:

- генерирование поступлений тесно связано с полнотой удовлетворения запросов потребителей;
- с уменьшением размера организации проблемы координации административной деятельности становятся менее серьезными.

Приведу пример. Несколько лет назад General Motors и IBM из-за экономической неэффективности своей деятельности оказались в очень трудном положении. Обе корпорации потеряли связь с рынком, продукция не отвечала запросам потребителей, появились проблемы с координацией административной деятельности как на уровне бизнес-единиц, так и на уровне корпорации в целом (и при разработке новой продукции, и в других областях). Ситуация была настолько острой, что в IBM, например, Лу Герстерн, директор-распорядитель компании, взял эти вопросы под свой контроль.

Рыночные транзакции, как правило, неэффективны из-за слишком высоких транзакционных издержек. Но надо сказать, что транзакционные издержки обычно высоки в тех случаях, когда имеет место нехватка значимой информации о состоянии дел, как в представленных ниже ситуациях.

1. При разработке крупных системных инноваций необходимость в конфиденциальности может временно затруднить продвижение продукции или сделать его вообще невозможным. Поскольку информация в рамках организации, как правило, распространяется на конфиденциальной основе, расширение масштабов деятельности корпорации за счет включения в нее бизнес-единиц, участвующих в транзакции, может существенно снизить транзакционные издержки на передачу информации.
2. Если одна из сторон, участвующих в рыночной транзакции, информирована лучше, чем другая, или не может доверять ей в полной мере и поэтому предоставляет имеющуюся у нее информацию не в полном объеме, а также в тех случаях, когда поставщиков или заказчиков (что тоже возможно) немного, имеет смысл расширить масштабы деятельности корпорации так, чтобы включить в нее бизнес-единицы, участвующие в транзакции.
3. Если транзакция связана с решением очень сложной задачи или существует множество сценариев будущего развития, в связи с чем затраты на заключение контракта о рыночной транзакции могут быть высокими, вариант объединения бизнес-единиц, участвующих в транзакции, в рамках одной организации может быть эффективным*.

Анализ транзакционных издержек однозначно показывает, когда вертикальная интеграция не нужна. Например, для гарантирования регулярных поставок или обеспечения качества компонентов можно вполне обойтись без вертикальной интеграции. Тщательно проработанные контракты, как правило, могут обеспечить и то и другое.

Может ли покупатель действительно получить большую часть необходимой ему ценности?

Диверсификация не всегда оправдывает ожидания, и тому есть ряд причин. Нередко издержки на диверсификацию перевешивают ожидаемые выгоды. Трудно даже сказать, сколько попыток создания собственного бизнеса были неудачными, а сколько — успешными. И вообще, может ли покупатель, приобретая внешнюю структуру, действительно получить большую часть ценности, на которую рассчитывал?

Как правило, расходы на поглощение очень высоки. В цену приобретаемой компании, кроме ее рыночной стоимости, входит, во-первых, *надбавка за получение контроля* (разница между ценой и рыночной стоимостью компании до поглощения). При поглощении публичных компаний эта надбавка сейчас доходит до 40%

* Oliver E. Williamson. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. — New York: Free Press, 1975.

стоимости, а в середине 80-х годов она превышала 60%! По сути она отражает приведенную стоимость средств, превышающих цену, эквивалентную показателям функционирования приобретаемой компании, которые покупатель предоставляет продавцу в обмен на получение контроля. К тому же по закону требуется, чтобы совет директоров продаваемой компании выступал в качестве *доверенного лица* акционеров, продавая бизнес-структуру, как правило, стороне, делающей самое привлекательное предложение. Во многих случаях для этого используется система аукционных торгов. Причем достаточно часто победа на аукционе оборачивается «проклятьем победителя», когда окончательная цена покупки, заведомо неадекватна стоимости приобретаемой структуры. Кстати, при приобретении частных компаний из-за дефицита информации покупатели действуют более осторожно, и ситуации типа «проклятье победителя» редко возникают.

Для создания итоговой положительной синергии необходимо получить экономическую ценность, перекрывающую стоимость расходов на получение контроля (т.е. выплатить гонорары, связанные со сделкой, специалистам по инвестициям, юристам и бухгалтерам; оплатить другие издержки, связанные с новой корпоративной родительской структурой), а также любые разновидности негативной синергии. И если создаваемая ценность не превышает минимального уровня, фактическая ценность сделки снижается.

Можно ли реализовать проект эффективно?

Чем выше предполагаемая синергия между новой и существующими бизнес-единицами, тем более тесного взаимодействия между ними необходимо добиться*. Однако когда компания, позиционированная в зрелом бизнесе, приобретает компанию в быстро растущем сегменте той же отрасли, такое взаимодействие получить достаточно нелегко.

Логика эффективного управления зрелыми бизнес-единицами существенно отличается от логики управления компаниями в быстро растущих секторах рынка. В первом случае можно достаточно точно сделать прогноз доходов и издержек, опираясь на надежные финансовые показатели. Коммуникация в этом случае между бизнес-единицами поддерживается в письменной форме (на

* Под такими единицами здесь понимаются структуры, процессы и культуры, которые могут быть совместимы. Подробнее структуры и процессы принятия решений с точки зрения разработки стратегии и ее реализации рассмотрены в гл. 16 и 17.

уровне составления общих меморандумов или планов), а традиционный контроль может заметно повысить результаты деятельности. Для быстро растущей структуры важнее динамичный процесс разработки продукции, чем строгое соответствие принятому бюджету. Организационные структуры и процессы здесь еще до конца не сформированы, а некоторые виды контроля (например, контроль за временными характеристиками) не только бесполезны, но и могут даже оказать отрицательное воздействие. При поглощении структуры необходимо удостовериться, что системы финансовой отчетности приобретенной бизнес-единицы можно объединить с уже существующими в родительской структуре системами отчетности, т.е. они должны быть основаны на едином подходе. В противном случае обобщенные отчеты будут противоречивы. Разрушать ценность приобретенной единицы растущего типа могут многие составляющие зрелой родительской структуры. Поэтому прежде, чем приступать к любым организационным изменениям, следует определить, по какой причине необходимо приобретать данную единицу, и выяснить, что в ее деятельности соответствует динамично меняющейся внешней среде.

К сожалению, менеджеры не часто задаются вопросом: существуют ли *в организационном строении приобретаемой единицы особенности*, которые целесообразно использовать и в прежней структуре, особенно если компания сменит свою позицию и станет активнее действовать на растущих сегментах рынка? И складывается впечатление, что поглощающие структуры эффективнее переносят свои процессы и культуру в приобретаемую структуру, чем поглощаемые, независимо от того, какой была первоначальная мотивация поглощения.

Обобщим сказанное. При определении создаваемой экономической ценности как результата изменений в масштабах деятельности следует внимательно проанализировать:

- привлекательность отрасли (сегменты отрасли);
- возможность успешно использовать во вновь приобретенных (или развиваемых) видах бизнеса существующие ТОП-характеристики или конкурентные преимущества;
- не станут ли при вертикальной интеграции факторы, обеспечивавшие коммерческие транзакции, менее сильными;
- сможет ли компания-покупатель сохранить достаточную долю создаваемой ценности, т.е. будет ли рост потенциала при поглощении перевешивать риск объединенной структуры и тем самым оправдывать это поглощение;

- можно ли эффективно реализовать планируемые изменения в масштабе общей деятельности.

Большинство действий, связанных с диверсификацией, окончились неудачей из-за отрицательных результатов в одной или большем числе указанных областей. Создание экономической ценности при помощи диверсификации трудная задача, поскольку для достижения успеха корпорация должна осуществить множество действий. В табл. 2.1 в обобщенном виде приведен список вопросов, который необходимо рассмотреть для выявления возможностей, создающих ценность.

Таблица 2.1. **Идентификация возможностей, создающих ценность**

1. Какие *ресурсы* корпорации относятся к категории уникальных? Бренд, название фирмы, собственные производственные технологии, патенты и другая интеллектуальная собственность.
2. Каковы определяющие *ТОП-характеристики* компании? Что компания делает особенно хорошо? Рассмотрите функциональную широту или широту продукции и рынка ТОП-характеристик, относящихся к *единой функции* (таких, как исследования и разработки или маркетинг). Например, вариант «маркетинг недорогих продуктов, предлагаемых потребителям по каналам поставки лекарственных средств» позволяет получить более точную картину положения дел, чем просто вариант «маркетинг». Определите ТОП-характеристики *межфункционального типа* и уточните, для чего используется каждая из них. Скажем, процесс разработки продукции у вашей компании идет быстрее, чем у конкурентов, потому что требует меньших переделок или лучше отвечает потребительским запросам.
3. Какие компании (если бы имели полную информацию) захотели бы объединиться, поглотить или войти в стратегический союз с вашей корпорацией, чтобы получить выгоды от сотрудничества?
4. На каких рынках имеющиеся ресурсы или ТОП-характеристики компании могут быть использованы эффективнее? Может ли наша компания создать конкурентное преимущество на каждом рынке? Могут ли конкуренты легко имитировать эти преимущества? Удалось ли компании покинуть непривлекательные сегменты отрасли?
5. Какие *дополнительные* ресурсы или ТОП-характеристики необходимы, чтобы реализовать новые возможности? Что необходимо уметь делать, чего не умеем делать сейчас?
6. Позволит ли данная инициатива получить достаточные *поступления*?
7. Может ли наша организация эффективно *реализовать* данную инициативу?

Методы изменения масштабов деятельности: расширение и сокращение

Причиной изменения масштабов деятельности может быть любая из перечисленных ниже (в том числе и сразу несколько):

- изменения в потребительской или конкурентной среде, в результате чего текущая стратегия компании становится менее привлекательной;
- результаты деятельности отдела исследований и разработок, обещающие перспективные приложения за пределами текущих видов бизнеса;
- изменения потребительского спроса в сторону расширения ассортимента;
- возможно, «упущена» какая-то крупная техническая новинка;
- недовольство акционеров по поводу ненужного, на их взгляд, создания акционерной стоимости в неключевых видах бизнеса, сопровождающееся требованием изъятия капиталовложений из этих направлений.

Каждая из этих ситуаций, как и множество других, вызывает необходимость в изменении масштабов деятельности корпорации.

Хотя такие изменения могут стимулироваться множеством обстоятельств, для расширения или сокращения масштабов деятельности существует ограниченное число методов. Расширение, например, может проходить за счет внутреннего развития, поглощения или создания того или иного стратегического союза (лицензирование, франчайзинг, совместное предприятие). Каждый из этих вариантов подробнее рассмотрим ниже.

Внутреннее развитие

Новый вид бизнеса в рамках компании, как правило, создается «из ничего»: разрабатывается товар или услуга, возникают соответствующие структуры, ведутся операции, идет маркетинг. Во многих случаях это решение становится альтернативой приобретению существующего бизнеса.

На решение вопроса о создании нового вида бизнеса влияют несколько факторов. Во-первых, насколько тесно новый вид бизнеса связан с уже существующими в компании. Чем теснее такая связь с точки зрения технологии, технологического или производственного процесса, целевых потребителей или продукции

и рынка, тем легче создавать новый бизнес. Чем слабее эта связь, тем больше дополнительных ресурсов требуется, чтобы новый вид бизнеса встал на ноги.

Если связь с текущим бизнесом реализуется на уровне технологии, корпорация может выходить на самые разные рынки. Так, используя свои преимущества в технологии стекла, компания Corning Glass Works в разное время занималась разными видами бизнеса: посудой, электронными компонентами, телевизионными трубками, оптико-волоконными кабелями, медицинскими инструментами, лабораторным стеклом, промышленными материалами и продукцией офтальмологического назначения. Хотя технологии, связанные со стеклом, ключевые, в некоторых видах бизнеса Corning использовала иные производственные технологии, работала с совершенно иными типами заказчиков, применяла другие маркетинговые каналы, создавала другие конкурентные преимущества и критерии покупок. Компании, действия которых основаны на ключевой технологии, должны заранее определить, могут ли они создать дополнительные ТОП-характеристики (в производстве и маркетинге), необходимые для достижения успеха на каждом из рынков, на которые собираются выйти.

Однако, когда в качестве ключевой характеристики выступает маркетинг, компании необходимо действовать несколько иначе. Так, подразделение Allegiance Corporation, выпускающее продукцию для медицинских учреждений, предлагает в варианте «все за один раз» широкий набор товаров, включая медицинские перчатки, бинты, повязки, больничные кровати, медицинские инструменты и медицинское оборудование. Для изготовления всей этой продукции необходимо множество разных технологий и производственных процессов.

У вариантов внутреннего развития есть несколько недостатков. Во-первых, оно, как правило, идет медленно. В каждой области, где необходимо создать новые ТОП-характеристики, следует найти сотрудников, нанять их на работу и предоставить им какое-то время, чтобы они вышли на определенный уровень производительности в новых для себя организационных условиях. Во-вторых, хотя исследования по этому вопросу в полной мере еще не окончены, создается впечатление, что внутренние разработки особой прибыли не приносят. В ходе одного из них, например, установлено, что доходы, полученные в этом случае, оказались не более чем умеренными*. Может быть, еще и поэтому при создании новых видов бизнеса наиболее часто применяют такой метод диверсификации, как поглощение.

* E. Ralph Biggadike. The Risky Business of Diversification. — Harvard Business Review, 1979, 57(3): 103–111.

Поглощение

Преимущества поглощения как метода создания нового вида бизнеса хорошо известны:

1. Реализация идет быстрее, чем при внутреннем развитии, поскольку приобретаемая компания уже действует.
2. Потенциальному покупателю доступен больший объем информации, которую он может оценить. Помимо общей информации, он получает финансовые отчеты, подготовленные аудиторскими структурами, а для публичных компаний, чьи акции торгуются на фондовой бирже, также документы, подаваемые во властные органы. Кроме того, заинтересованные стороны могут обратиться за соответствующей информацией к поставщикам, заказчикам и даже конкурентам (часто через третью сторону) интересующей их компании.
3. При приобретении действующей структуры исключаются расходы на отработку нового вида бизнеса.

Однако как вариант поглощение имеет и свои недостатки:

1. Структура-покупатель никогда не имеет столько информации о компании-цели, сколько необходимо (особенно при варианте недружеской транзакции), что часто приводит к неприятным сюрпризам после приобретения компании.
2. Поглощения могут стоить довольно дорого. Как уже говорилось, для компании, чьи акции продаются на фондовой бирже, ценовая 40%-ная надбавка за получение контроля — явление вполне обычное. Это означает, что первые 40% увеличения акционерной стоимости, созданной новыми владельцами, переходят продавцам. (Премия за контроль обычно выплачивается сразу по завершении сделки, и покупатели получают деньги, независимо от того, смогут или нет новые владельцы обеспечить добавление ценности*.)

* Этого не происходит, когда соглашение заключается с условием, что цена компании-покупателя будет зависеть от будущих доходов или от поступлений в последующие годы после поглощения (хотя бы частично). Такой вариант встречается нередко при поглощении частных компаний.

3. Интеграция с новой родительской структурой может оказаться трудной и привести к разрушению большей ценности, чем та, которая должна быть создана в результате поглощения.

Альтернатива поглощению — создание стратегического союза.

Стратегические союзы

Стратегический союз — это любые документально оформленные отношения сотрудничества между организациями, цель которых — получить выгоду от использования конкурентных преимуществ другой компании или вида бизнеса. Стратегический союз может принимать разные формы, включая долгосрочные поставки, соглашение о маркетинге, совместные исследования и разработки, совместное производство, совместное предприятие, создание новых правовых структур для достижения конкретных целей.

Основные стимулы создания стратегических союзов:

- минимизация издержек;
- улучшение конкурентной позиции;
- передача знаний организационного характера.

Например, эти цели преследовало совместное предприятие, созданное Merck и Johnson & Johnson, чтобы выводить на рынок продукцию фармацевтического характера, продаваемую свободно (не по рецептам). Merck может выпускать такую продукцию по низкой себестоимости, а Johnson & Johnson имеет широкую сеть каналов распространения и неограниченные маркетинговые возможности. Совместное предприятие, созданное General Motors и Toyota для выпуска автомобилей в США, позволило General Motors лучше понять сущность некоторых производственных процессов, обеспечивающих более высокое соотношение между затратами и результатами, и тем самым повысить эффективность и получить более высокое качество продукции. В свою очередь, Toyota получила готовые мощности американского производителя автомобилей, т.е. смогла действовать в США оперативнее, чем при самостоятельном выходе на американский рынок.

При создании стратегических союзов самым трудным становится обмен повседневными сложными процедурами, хорошо отработанными в каждой компании, например теми, которые

используются при разработке новой продукции*. Часто наиболее эффективно передать такие процедуры можно лишь при создании новой структуры, как бы повторяющей организацию в виде совместного предприятия.

Стороны, рассматривающие возможность создания стратегического союза, должны получить ответы на следующие вопросы: Что компания отдает и что получает взамен? Насколько выгоден этот обмен в краткосрочном плане? Будет ли он выгоден в плане долгосрочном? Не получится ли, что в результате создания этого предприятия на рынке появится новый конкурент (который может неблагоприятно изменить структуру отрасли)? При этом надо учесть, что потенциальные выгоды стратегических союзов обычно очевидны, чего нельзя сказать об их недостатках, как правило, скрытых. Но поскольку эти недостатки могут быть велики, партнеров по созданию стратегического союза следует выбирать очень осторожно. Необходимо обратить внимание на следующее:

- мотивация для участия в союзе;
- потенциальный конфликт интересов;
- предпочтительная продолжительность действия союза;
- уровень интегрированности.

В качестве примера не самого лучшего партнерства можно вспомнить создание Microsoft совместного предприятия с IBM для разработки операционной системы OS/2. Однако в это же время Microsoft полным ходом разрабатывала и свою операционную систему для настольных компьютеров — Windows, прямого конкурента OS/2. В результате успех Microsoft в реализации Windows негативно повлиял на продажи OS/2.

Во многих стратегических союзах основная составляющая ценности, которой обмениваются партнеры, — это информация. С учетом этого важно удостовериться, что информация, стимулирующая создание совместного предприятия, действительно будет получена. Часть сотрудников организации должны либо иметь тесные связи с другой стороной, либо на время вообще отправиться в новую структуру. Правда, здесь возникают свои трудности. Например, многие американские компании, участвующие в совместных предприятиях с японскими структурами бизнеса, жалуют-

* Способ, при помощи которого передача повседневных сложных процедур составляет основной элемент в культуре организации, описан в гл. 17.

ся, что вынуждены тратить слишком много времени на подготовку менеджеров, присылаемых к ним для сотрудничества, так как японская сторона слишком часто меняет своих сотрудников. Цель такого поведения японских партнеров прозрачна — они стараются, чтобы информацию получило как можно большее число их сотрудников. Американские партнеры в сборе требуемой информации не всегда столь же успешны и эффективны.

Когда стратегические союзы тщательно продуманы и должным образом реализуются, а мотивы партнеров совместимы друг с другом, они выгодны для всех участников. Однако когда указанного не происходит, подобные союзы могут окончиться неудачей в целом, неудачей с точки зрения одного из участников или общим ухудшением положения дел по сравнению с тем, что было до создания союза. Возможна и следующая ситуация: может произойти усиление конкурента, так как он получит новые знания. Кроме того, если союз создавался с целью получить очень важные ТОП-характеристики или обеспечить конкурентное преимущество, и эта попытка провалилась, то будет потеряно бесценное время.

Когда вопросы потенциально возможных стратегических союзов прорабатываются недостаточно подробно или проекты по их созданию реализуются неэффективно, такой союз не приносит ничего, кроме головной боли. При противоположном развитии событий, т.е. при тщательном анализе и умелой реализации, стратегические союзы обладают огромным потенциалом создания необходимых ТОП-характеристик или конкурентного преимущества, а порой, и нового рывка в бизнесе.

Таким образом, если говорить о расширении масштаба деятельности корпорации, видно, что методы диверсификации = внутреннее развитие, поглощение и создание стратегических союзов — обладают каждый и сильными, и слабыми сторонами, что обычно проявляется в ходе реализации.

А теперь обратимся к следующей проблеме: как при необходимости можно сократить масштабы деятельности корпорации.

Изъятие капиталовложений

Как правило, всегда находится множество причин, объясняющих, почему компания хочет избавится от одного или нескольких направлений деятельности. Например, изъятие капиталовложений может быть:

- исправлением ошибки, сделанной в свое время из-за плохо продуманного поглощения другой структуры. Например, покупку компанией Xerox в середине 80-х годов компании Crum & Forster восприняли на финансовых рынках достаточно скептически. Никого не удивило, что спустя несколько лет Xerox объявила о своем намерении вывести капиталовложения из этого направления деятельности;
- результатом изменений в конкурентной среде. Например, когда рынок злаковых хлопьев, готовых для употребления, стал более конкурентным, компания Rulston Purina изъяла капиталовложения из этого вида бизнеса, поскольку относительно небольшая рыночная доля не позволяла ей стать на этом рынке сильным игроком;
- исключением вынужденно поглощенной единицы бизнеса. Например, некоторые виды бизнеса в быстро растущих направлениях могут интегрироваться на уровне первичных операций (при обратной интеграции), поскольку поставщиков у них либо не существует, либо они не могут достаточно быстро наращивать свои возможности, чтобы в полном объеме удовлетворять запросы их бизнеса. Позже, когда рынок разовьется и станет более конкурентным, изъятие капиталовложений из сферы первичных операций может оказаться вполне обоснованным шагом;
- результатом финансовых затруднений (или попыткой снизить уровень долговых обязательств корпорации). При изъятии какой-либо единицы бизнеса ее как отдельную структуру можно с выгодой продать. Такая единица, как правило, имеет высокие и устойчивые показатели деятельности. Примером этого рода стала продажа авиакомпанией TWA своих маршрутов в Лондон.

Для изъятия капиталовложений компании могут воспользоваться различными методами. Поскольку в этом случае цель компании — выйти из какого-то бизнеса вовремя и с выгодой, она формулируется проще: воспользоваться методом, обеспечивающим наивысшие возмещения.

Во многих случаях самым выгодным методом изъятия капиталовложений считается *продажа бизнеса* компании, действующей в той же самой отрасли. Там, где существуют операционные разновидности синергии с другими видами бизнеса покупателя, продавец может получить (через высокую цену) экономическую ценность значительной доли синергии, созданной покупателем. Если

условия продажи не оговорены иначе, продавец обычно получает все деньги сразу по завершении сделки и может использовать эти средства немедленно для достижения других корпоративных целей или распределения их между акционерами.

При *выкупе контрольного пакета при помощи кредита* (вариант LBO) бизнес-единица продается группе менеджеров в партнерстве с инвестиционной фирмой через транзакцию с высоким левериджем*. В этом случае продажа может быть очень привлекательна для продавцов. Но такие покупатели, как правило, очень дотошны. Поэтому нередко компания-продавец сохраняет часть долга или капитала в проданной структуре. Вариант LBO не подходит для быстро растущих видов бизнеса, поскольку здесь требуются слишком большие инвестиции. Лучше всего вариант LBO работает на зрелых рынках, где могут генерироваться стабильные потоки денежных средств, необходимые для обслуживания высокого уровня задолженности. Поскольку вариант LBO, как правило, реализуется по полной цене, значительная часть обслуживания долга осуществляется из средств, получаемых за счет повышения эффективности и увеличения потоков денежных средств. Поэтому наиболее привлекательным кандидатом на вариант LBO может стать единица бизнеса, действующая в зрелой отрасли, управление которой в прошлом осуществлялось не на должном уровне.

Если бизнес-единица способна функционировать как самостоятельная структура, вполне обоснованным может быть вариант «*отпочкования*», т.е. передачи части активов вновь образуемой дочерней структуре. Отпочкование обычно не приносит поступлений корпорации, изымающей капиталовложения*. Вместо этого акционерам родительской корпорации, как правило, передаются акции этой дочерней структуры. Но надо иметь в виду при анализе варианта отпочкования, что рассматриваемая бизнес-единица гарантированно должна быть структурой, способной действовать самостоятельно. Если же некоторые активы (например, завод, склад или продавцы) часто используются совместно с другой единицей бизнеса родительской компании, критичным условием становится заключение соглашений на продолжение совместного пользования такими активами или на передачу достаточной их доли отпочковавшейся структуре. Более того, родительская структура может сделать дочерней структуре финансовые вливания, чтобы балансовое положение отпочковавшейся структуры позволило ей встать на ноги и действовать самостоятельно. Например, компания Esmark сделала это десять лет назад, когда успешно отделила подразделение по переработке мяса Swift.

* В выкуп контрольного пакета может быть вовлечена компания целиком. Однако в контексте изъятия капиталовложений вариант LBO реально подходит для выкупа отдельной единицы бизнеса.

** Когда отпочкование комбинируется с вариантом первоначального публичного предложения акций (IPO) вновь отпочковавшейся единицы бизнеса, родительская структура, изымающая капиталовложения, может получить денежное возмещение.

Четвертый метод изъятия капитала — это вариант так называемого «*сбора урожая*». Как и в других случаях, сначала родительская структура должна принять решение о выходе из конкретного вида бизнеса. Но покидает она его не сразу, а какое-то время продолжает им заниматься, поскольку чистая приведенная стоимость продолжения операций в этом бизнесе в течение какого-то времени существенно превышает выгоды, доступные от его продажи или ликвидации. Почти все инвестиции в этом случае резко сокращаются, особенно расходы на исследования и разработки, в конце концов они прекращаются полностью. Все затраты тщательно отслеживаются. Поскольку объемы продаж сокращаются, производственные мощности также снижаются, и все активы в ходе этого процесса ликвидируются. Этот вариант наиболее вероятен, когда родительская компания, хорошо зная специфику и возможности бизнеса, не может сразу расстаться с ним, считая его не полностью бесперспективным в отличие от внешних структур.

Ликвидация активов — это наименее выгодный вариант из всех возможных. В этом случае активы стоят гораздо меньше, чем в действующем бизнесе. Ликвидация рассматривается серьезно как вариант действий только тогда, когда не предвидится ни одного покупателя, когда у анализируемого вида бизнеса нет возможности отделиться и действовать самостоятельно, когда у бизнеса нет необходимых ТОП-характеристик и вариант «сбора урожая» не оправдывает себя. Например, когда компания Control Data вышла из бизнеса, связанного с выпуском супермощных компьютеров, ей пришлось самоликвидироваться, поскольку несмотря на инвестиции, вложенные в бизнес, она не могла выпускать конкурентоспособную продукцию и продолжать действовать на рынке в прежнем режиме.

Резюме

Итак, в ходе выработки корпоративной стратегии рассматриваются следующие три вопроса:

1. Какими должны быть координаты продукции и рынка, вертикального и географического охвата с точки зрения масштабов деятельности корпорации?

2. Каким образом единицы корпорации должны быть связаны друг с другом?
3. Какие изменения, связанные с масштабом, необходимы, и какие методы должны быть использованы, чтобы привести текущий масштаб в соответствие с требуемым?

Решения, связанные с масштабами, нередко подвергались критике на рынках краткосрочного капитала и считались необоснованными. Сейчас и в будущем все большее внимание следует уделять вопросам связанности: как виды бизнеса в корпорации стыкуются друг с другом. При прочих равных, виды бизнеса, влияющие на важные ТОП-характеристики или на конкурентное преимущество, дадут более высокие результаты, чем остальные. Альтернативные методы изменения масштабов сильнее влияют как на текущие, так и на будущие показатели деятельности компании. Они требуют большого внимания со стороны руководителей корпораций. Именно через такие решения компания старается добиться достижения своих стратегических намерений, задаваемых показателями связанности и масштабов.

Примечания

1. При искаженной или неоправданно пессимистичной трактовке ситуации можно прийти к совершенно ошибочным выводам. К сожалению, в этом случае менеджеры обычно стараются не рассматривать альтернативные способы удовлетворения запросов потребителей. Проблемы в ключевых видах бизнеса могут продолжать углубляться, в то время как в дифференцируемый бизнес компания добавляет очень немного. Так, в свое время Sears, Roebuck & Company диверсифицировала свою деятельность и занялись финансовыми услугами, проигнорировав возникшие проблемы в своем основном бизнесе — сделках с недвижимостью, а также в дисконтных и специализированных формах розничной торговли, которыми она занималась. В результате ее рыночные доли в этих видах бизнеса стали уменьшаться.
2. Помимо перечисленных причин, есть еще три, могущие служить основанием для диверсификации. Так, некоторые руководители осуществляют диверсификацию, чтобы удовлетворить свое тщеславие: например, хотят столкнуться с трудностями и преодолеть их, оставить

заметный след в истории корпорации или хотя бы рассказывать друзьям, как они занимались поглощениями. Кроме того, многие руководители считают, что гораздо интереснее управлять растущей организацией, чем стабильно действующей или сокращающей масштабы своей деятельности. Есть и еще одна, не рассмотренная здесь причина, связанная с ростом личного благосостояния руководства: если компания растет, увеличивается и размер вознаграждения руководителей высшего уровня. См.: Alfred Rappaport. Creating Shareholder Value: The New Standard for Corporate Performance. — New York: Free Press, 1986.

3. При неблагоприятной ситуации политическая интеграция может быть целесообразна для получения информации об издержках (и сведений иного характера), что позволяет воспользоваться этим как рычагом при переговорах и в неявном виде продемонстрировать угрозу, что компания будет интегрироваться в полном объеме, если цена или показатели деятельности станут неприемлемы. Как пример обратной интеграции можно рассматривать интеграцию компаний, выпускающих консервированные продукты питания, с предприятиями, выпускающими жесть для банок.
4. Чтобы реализовать указанные выгоды, потребовалось гораздо больше времени, чем первоначально предполагалось, поскольку переговоры о размерах оплат и других видах вознаграждения с руководителями профсоюзов General Motors на уровне компании оказались очень длительными.
5. В этом обсуждении используется терминология координаты продукции и рынка. Однако те же самые вопросы могут оказаться подходящими при оценке решений, связанных и с географической координатой. Для этого надо просто заменить термины «национальный» или «региональный рынок» на термины «отрасль», «отраслевой сегмент» или соотношение «продукт — рынок».
6. Транзакция — это экономический обмен, где стороны могут обмениваться товарами, услугами или фондами. Транзакционные издержки — это расходы, связанные с осуществлением конкретной транзакции. Они могут быть как относительно низкими (например, при заказе

по каталогу стандартных товаров), так и очень высокими (при варианте слияния с высокой ценой за получение контроля). Большая часть транзакций — это обмен между организациями, т.е. транзакции проводятся на внешнем рынке. Однако возможно и проведение транзакций внутри организации. Более низкие транзакционные издержки обычно характерны для внутреннего рынка, однако в некоторых случаях более низкие цены можно встретить и на внешнем рынке.

3 Стратегия бизнес-единицы: стремление к достижению конкурентного преимущества

Анил Гупта
University of Maryland

Тема этой главы — трудности в разработке стратегии на уровне бизнес-единицы. Термин «бизнес-единица» (используется здесь довольно широко) — это и компании, развивающие единственный вид бизнеса и действующие самостоятельно, и подразделения дочерней структуры (или центры прибыли), входящие в состав корпорации.

Стратегические проблемы, возникающие на корпоративном уровне, фундаментально отличаются от проблем, возникающих на уровне отдельной бизнес-единицы. Если стратегия корпорации, занимающейся несколькими видами бизнеса, связана с определением общего направления бизнеса, с созданием синергии между отдельными его видами, то стратегия бизнес-единицы обычно определяет, каким образом следует действовать в конкурентной среде в рамках своей отрасли, чтобы добиться успеха*.

* Как обсуждалось в гл. 2, стратегический менеджмент на уровне корпорации, занимающийся многими видами бизнеса, относится к понятию, обычно известному как «корпоративная стратегия».

Задача создания (или преобразования) стратегии бизнес-единицы включает следующие пять стадий, тесно связанных между собой:

1. *Задание целей.* Какие финансовые и нефинансовые цели станут определять в будущем стратегию данной бизнес-единицы?
2. *Определение масштабов деятельности.* Каковы границы ее деятельности по координате продукции и рынка, т.е. в какой области и как широко эта бизнеса-единица будет развивать свою деятельность?
3. *Определение баз, на основе которых будет обеспечиваться конкурентное преимущество.* Причина, по которой целевые потребители станут предпочитать продукцию данной компании, а не продукцию ее конкурентов.
4. *Проектирование цепочки ценности.* Каким образом создается и будет поддерживаться конкурентное преимущество в пределах планируемых баз, обеспечивающих эти преимущества?
5. *Управление цепочкой ценности.* Каким образом бизнес-единица будет управлять видами деятельности, входящими в ее цепочку ценности, и интегрировать их с цепочками ценности потребителей, поставщиков и прочих партнеров по бизнесу?

К решению этих вопросов надо подходить и творчески, и аналитически. Потребность в анализе очевидна: менеджеры, принимая долгосрочные или краткосрочные решения, должны располагать последними точными данными о рынках, конкурентах и потребительских запросах. Необходимость творческого подхода объясняется:

- *наличием крупных разрывов во внешней среде.* Внешняя среда компании постоянно меняется: иногда изменения идут постепенно, иногда — быстро и резко. В последнем случае они носят качественный характер и порождают так называемые разрывы*. Изменения во внешней среде практически всегда требуют создания как минимум новых правил ведения бизнеса. С точки зрения компании, занимающейся предоставлением финансовых услуг, такой как Merrill Lynch, старение населения, например, это постоянно идущее изменение, в то время как появление торговли через Интернет — изменение радикальное, приведшее к разрыву с предыдущей практикой;
- *активным изменением отраслевой структуры.* Изменения во внешней среде не всегда идут под воздействием внешних сил: компании часто сами активно влияют на внешнюю среду. Активное изменение среды — это всегда акт создания или изменения правил игры. Например, недавно Sun Microsystems объявила о начале поставки через Интернет программных приложений (редакторских программ) на условиях аренды. В отличие от обычных продаж аренда предполагает получение этих программных приложений напрокат через веб-серверы и только на то время, когда они действительно требуются. Разумеется, этим шагом Sun стремится подорвать мощь ОС Windows, ключевого продукта Microsoft, основного соперника Sun. Компания Microsoft, вынужденная последовать этому примеру, тоже объявила о возможности аренды своих программных приложений через веб-серверы;
- *необходимостью изменить условия и характер конкуренции.* Если между участниками рынка нет сговора, ситуации, когда цели конкурентов войдут в конфликт, неизбежны. Например, три наиболее крупных участника рынка отрасли персональных компьютеров (Compaq, Dell и Hewlett-Packard) в разное время заявляли о своем намерении стать лидерами отрасли по размеру рыночной доли. В такой ситуации «игра» по старым правилам делает компанию весьма уязвимой для действий конкурентов.

* Многие из ключевых изменений, наглядно происходящих во внешней среде, описаны в гл. 8 и 9.

Задание целей бизнес-единицы

Как гласит старая поговорка: «Если вы не знаете куда идти, вас приведет туда любая дорога». Поэтому первым шагом при разработке сбалансированной бизнес-стратегии должна стать установка целей.

Устанавливая цели, следует как минимум учитывать следующие три аспекта: создание баланса краткосрочных и долгосрочных показателей деятельности бизнес-единицы; определение ее роли в корпорации; смещение в сторону целей, требующих наращивания TQI-характеристик.

Сопоставление краткосрочных и долгосрочных показателей

Как известно, конечная цель ведения бизнеса — получение прибыли при максимальном соблюдении интересов акционеров, т.е. обеспечение им максимальных доходов в течение долгого времени. Подчеркну еще раз: речь идет не о быстром получении дохода (маржа, доходность на вложенный капитал и т.д.), а о максимально долгосрочном. А так как в любой момент времени рыночная стоимость компании (или бизнес-единицы) представляет чистую приведенную стоимость всех ожидаемых доходов как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане, усилия, направленные на достижение краткосрочной рентабельности, должны оцениваться не только по влиянию на текущие поступления, но и по способности генерировать будущие доходы.

Прямым следствием приведенных выше аргументов можно считать тот факт, что обеспечение максимальных доходов в следующем году или даже в течение ближайших пяти лет редко оказывается идеальной целью корпоративных видов бизнеса. Тем более, что необходимость в постоянной обратной связи и управленческом контроле требует, чтобы показатели функционирования бизнес-единицы оценивались по крайней мере ежегодно. Решением этой дилеммы стало использование сбалансированного многокоординатного подхода к определению целей бизнес-единицы, измерению ее показателей и их анализа. Наибольший интерес в этой области представляет работа Каплана и Нортона*, предложивших оценивать цели бизнеса и измерять их достижения с четырех позиций:

- *финансовой* (маржа, доходность активов, поток денежных средств);
- *потребительской* (рыночная доля, индекс степени удовлетворения потребителей),
- *внутреннего бизнеса* (удержание работников, сокращение общего цикла времени работ);
- *инновационности и обучения* (процентная доля продаж новой продукции).

Согласно этим критериям, цели бизнес-единиц корпорации почти всегда отличаются друг от друга и отражают происходя-

* Robert S. Kaplan and David P. Norton. The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance.—Harvard Business Review, January/February 1992: 71–79.

щие в отрасли изменения, характер конкуренции, показатели функционирования бизнес-единиц, агрессивность и амбициозность менеджеров, их склонность идти на риск.

Определение роли бизнес-единицы в корпорации

Одни бизнес-единицы действуют практически автономно, тогда как другие сильно зависят от связанных с ними бизнес-единиц. Рассмотренная в контексте взаимозависимости и результирующей синергии оптимизация показателей деятельности корпорации в целом, как правило, не синонимична оптимизации показателей деятельности каждой бизнес-единицы, взятой отдельно. В этом контексте определение целей бизнес-единицы должно делаться с учетом ее роли как одного из компонентов общей системы, состоящей из нескольких взаимодействующих единиц.

Обратимся за примером к рынку автомобилей. Компания Toyota выпускает серии автомобилей Lexus и Corolla, ориентированные на элитный и массовый рынок соответственно. В этой компании инновации в сфере *продукции* обычно начинаются в подразделении продукции высшего класса, и только через какое-то время появляются в подразделении продукции для массового рынка. И наоборот, инновации в сфере *процессов* обычно начинаются в подразделении продукции для массового рынка, а затем поднимаются вверх — в подразделение выпуска продукции высшего класса. В этом контексте цели таких подразделений должны включать принятие на себя ответственности за указанные инновации и передачу ноу-хау по продукции или по процессам, как это имеет место в рассматриваемом примере.

Стремление к наращиванию бизнеса

Главный враг творчества и инноваций — самодовольство. Поэтому так важно, чтобы при установлении целей бизнес-единицы руководители корпорации поощряли — даже требовали — ставить такие *цели* по наращиванию бизнеса, которых нельзя добиться легко, продолжая просто играть по прежним правилам. По этому поводу Джек Уэлч, знаменитый руководитель General Electric, заметил: «Если вы уже знаете, как добиться этого результата, то это — уже не цель по наращиванию бизнеса»*. Конечно, при установлении таких целей важно помнить: хотя путь к достижению целей может быть вначале неясным, сами цели должны оставаться в пределах потенциальной достижимости. Это

* General Electric. 1993 Annual Report. P. 5.

объясняется тем, что за каким-то пороговым значением, когда цели начинают восприниматься совершенно нереалистическими и, следовательно, недостижимыми, они быстро начинают терять свою мотивирующую ценность и эффективность.

Определение масштабов деятельности бизнес-единицы

Масштаб деятельности бизнес-единицы отражает границы движения по координате продукции и рынка, т.е. показывает ареал, в рамках которого бизнес-единица будет действовать. Даже когда полностью определен сектор рынка, где будет действовать бизнес-единица, сохраняется возможность выбора конкретной сферы действия по координате продукции, и вариантов здесь довольно много.

Три основные координаты определяют масштаб деятельности бизнес-единицы: координата потребительского сегмента, географическая координата и координата товаров и услуг*. Рассмотрим деятельность подразделения Lighting Division корпорации General Electric (GE). Координата потребительского сегмента описывает, где подразделение должно фокусировать свои усилия по освещению: жилые дома, офисы, фабрики, автомобили, дороги и т.д. Географическая координата определяет, какие рынки GE Lighting должно рассматривать как целевые. И наконец, координата товаров и услуг описывает ассортимент продукции, которую оно должно предлагать своим целевым потребителям.

Определение масштаба деятельности бизнес-единицы требует уделить должное внимание как стратегическим императивам, так и выбору вариантов управленческих действий. Мы используем здесь термин *стратегические императивы*, чтобы показать, что решения, связанные с масштабами, в значительной степени определяются отраслевым контекстом, т.е. реальностью, оставляющей на усмотрение менеджеров относительно небольшую свободу действий. Например, учитывая потенциально огромную экономию от масштабов при исследованиях и разработках, а также при производстве в отрасли полупроводников, для производителя чипов очень неразумно определять свою географическую координату любой другой, кроме глобальной. С другой стороны, у менеджеров всегда есть определенная свобода действий. На-

* К трем указанным координатам конкурентной стратегии или стратегии рынка бизнес-единицы заинтересованной стороны (как показано в гл. 1 и подробно обсуждается в гл. 7) добавляют еще одну — политическую.

пример, на протяжении большей части своей истории компания Dell Computer определяла в качестве своих целевых потребителей корпорации, правительственные структуры и образовательные учреждения. Только во второй половине 90-х годов Dell расширила потребительскую координату, чтобы включить в нее и частных потребителей.

Стратегические императивы как факторы масштаба деятельности бизнес-единицы

Обозначим буквами A и B две смежные области продукции и рынка: скажем, это два потребительских сегмента (например, сегменты промышленных заказчиков и индивидуальных потребителей) или два региона (например, Франция и Германия), или две товарные серии (например, шины для легковых автомобилей и шины для грузовиков). Каким образом менеджер может определить, нужно ли бизнес-единице действовать в той и другой области или лучше остановиться только на одной из них? Ответ основан на решении другого вопроса: велико ли конкурентное преимущество у игрока, действующего в областях A и B, по сравнению с тем, который действует только в области A либо в области B? Чем больше величина такого преимущества, тем яснее, что бизнес-единице просто стратегически необходимо действовать в той и другой области, а не ограничиваться какой-то одной из них. Величина такого преимущества зависит от величины синергии между областями A и B с точки зрения и спроса, и предложения.

Разновидности синергии по спросу определяют выгоды, которые потребители могут получить, используя единственный источник предложений. Выгоды может быть как небольшими (чуть ли не нулевыми), так и значительными. Например, компания Caterpillar закупает для работы и готовую продукцию (компьютеры), и исходные материалы (сталь). Подразделение закупок компании должно решить, работать ли ему с одним поставщиком или с разными. Даже если Caterpillar смогла бы найти оптимальный вариант, сомнительно, что можно получить выгоды при приобретении и стали, и компьютеров у одного и того же поставщика. Тем более, что сталь и компьютеры покупаются в разное время, с разной частотой, разными отделами подразделения закупок и основываясь на разных критериях. Таким образом, с точки зрения спроса сталь и компьютеры синергии не имеют. Однако выгоды Caterpillar от покупки компьютерного железа, программного обеспечения и связанных с ними услуг у одного

поставщика могут быть более высокими. Можно утверждать, что с точки зрения спроса, эти составляющие имеют очень высокую синергию. С другой стороны, синергия по предложению может позволить поставщику существенно повысить потребительские качества продукта и снизить его себестоимость. Здесь также синергия может варьироваться практически от нулевой (например, когда Xerox продавала фотокопиры и предоставляла услуги по страхованию) до очень значительной (например, переход Amazon.com в сферу розничных продаж других товаров, т.е. когда она перестала ограничиваться только продажей книг).

Чтобы лучше разобраться с синергией с точки зрения как спроса, так и предложения, рассмотрим, что произошло, когда Microsoft в начале 90-х годов предложила интегрированный пакет Microsoft Office. До этого доминирующие программы — редакторская программа (Word Perfect), программа по электронным таблицам (Lotus 1-2-3), программа по базам данных (dBase) и программа по графике (Harvard Graphics) — поставлялись разными компаниями. Интегрированный пакет программ Microsoft был не только удобен (синергия по спросу благодаря общему интерфейсу и более легкому переносу данных), но и обеспечивал более высокую эффективность разработок (разновидности синергии по предложению благодаря частичной обобщенности программных кодов). Итоговое доминирование Microsoft в сфере программных офисных предложений убедительно показывает мощь стратегических императивов, если они усвоены и реализованы компанией раньше конкурентов.

Степень свободы действий менеджеров

Если стратегические императивы выражены слабо или вообще отсутствуют, менеджмент бизнес-единицы сам должен определить, целесообразно ли действовать только в одной области (А или В) или сразу в двух областях, или вообще ни в одной. При отсутствии стратегического императива этот вопрос должен решаться отдельно для каждой области деятельности.

Итак, в каждом случае следует рассмотреть четыре координаты: размер рынка и темпы роста, степень проявления конкурентного преимущества, ценность с точки зрения дальнейшего роста и стоимость выхода на рынок. Область действия будет привлекательнее, когда 1) ее размер и темпы роста высокие, 2) бизнес-единица может создавать и поддерживать значительное конкурентное преимущество, 3) бизнес-единица может стать отличным трамплином для потенциального выхода в другие привлекательные рыночные сегменты, 4) потенциальные издержки

выхода на рынок будут ниже потенциальных выгод. Например, решение корпорации Dell выйти на рынок пользователей домашних компьютеров имело достаточно важные причины, повлиявшие на изменение масштабов ее бизнеса, — более высокие темпы роста сегмента индивидуальных потребителей по сравнению с сильно насыщенным сегментом институциональных заказчиков и появление розничной торговли через Интернет, что в значительной степени снизило расходы Dell на обслуживание сегмента с традиционно низкой маржой прибыли.

В примере 3.1 обобщенно рассмотрены особенности масштаба бизнеса Dell Computer. Как видно из приведенного материала, чтобы получить полное определение масштаба деятельности бизнес-единицы, необходимо уделить внимание всем трем координатам: координате потребительских сегментов, географическому охвату и координате товаров и услуг. Dell вышла на рынок в начале 80-х годов как сборщик настольных персональных компьютеров, однако за 20 лет масштаб бизнеса компании резко вырос.

Определение планируемых баз для достижения конкурентного преимущества

Центральный компонент стратегии любой бизнес-единицы — это ясное понимание, почему ее потребители и заказчики предпочтут приобрести товары и услуги у нее, а не у ее конкурентов. Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо осознать и принять на вооружение пять непреложных истин:

1. *Всегда думайте о корпоративном преимуществе в относительных терминах.* Корпоративное преимущество должно определяться скорее в относительных, чем в абсолютных терминах. Даже уникальные для отрасли товары и услуги должны конкурировать с другими по-своему уникальными товарами и услугами, предлагаемыми другими отраслями и доступными потребителям.
2. *Надо хорошо знать, в чем состоит ваше конкурентное преимущество, а в чем вы отстаете от соперников.* В основе решения о покупке лежит обобщенная оценка ваших товаров и услуг по сравнению с аналогичной продукцией. В конечном счете все дело упирается в итоговое конкурентное преимущество, т.е. в баланс между вашими относительными преимуществами и недостатками по сравнению с преимуществами ваших конкурентов.

Пример 3.1

Масштабы бизнеса Dell Computer по состоянию на 1997 г.

Координата потребительских сегментов
Крупные предприятия (> 18 000 сотрудников)
Крупные корпоративные клиенты (2000–18 000 сотрудников)
Предпочтительные клиенты (400–2000 сотрудников)
Небольшие и средние виды бизнеса (2–400 сотрудников)
Федеральные правительственные агентства
Органы власти на местах и на уровне штатов
Образовательные учреждения
Домашние/небольшие офисы

Географический охват
По всему миру (на каждом континенте, но не в каждой стране)
Координата товаров и услуг

Товарные серии
Dell Dimension (настольные компьютеры высокого класса)
Dell OptiPlex (настольные компьютеры, готовые для работы в сетях)
Dell Inspiron (ноутбуки высокого класса)
Dell Latitude (ноутбуки, готовые для работы в сетях)
Dell PowerEdge (сетевые серверы)

Услуги
DellWare (услуга типа «все за один раз», охватывающая тысячи программных и физических продуктов компьютерного предназначения)
Dell Asset Management (услуги финансового и лизингового характера)
Dell Premier Pager (онлайновые интерфейсы с корпоративными клиентами)

По V.K. Rangan and M. Bell. Dell Online. — Harvard Business School, Case 9-598-116, 1998.

3. *Стремитесь иметь много источников конкурентного преимущества.* О конкурентном преимуществе следует думать как о явлении, имеющем несколько слоев, словно луковица. Иными словами, предложения компании должны быть лучше, чем у конкурентов, по многим координатам: цене, времени доставки, качеству, технологии, эстетике и т.д. Чем больше слоев (в этом качестве выступают указанные выше координаты) обеспечивают конкурентное преимущество, тем устойчивее будет доминирование бизнес-единицы на рынке.

4. *Согласовывайте два аспекта конкурентного преимущества: того, что бизнес-единица делает явно (наглядные проявления), и тех ее ТОП-характеристик, которые не всегда видны (фоновые).* Явное преимущество с точки зрения покупательских критериев потребителя нельзя обеспечить, не имея фонового преимущества, выражаемого в требуемых ресурсах и ТОП-характеристиках.

5. *Исходите из того, что условия конкуренции со временем изменятся.* Основа для конкурентного преимущества может стать иной, и нередко это действительно происходит, порой в драматическом виде.

Всегда думайте о конкурентном преимуществе в относительных терминах

Менеджеров достаточно часто одолевает искушение сказать о конкурентном преимуществе своего бизнеса в абсолютных терминах (например, прекрасные товары, отличные услуги, великолепные цены), что в общем-то не совсем верно. Подобные заявления загоняют в тень важнейший аспект: на рынке имеет значение не то, насколько хорошими являются товары и услуги компании и насколько привлекательны ее цены, а то, насколько лучше воспринимаются все эти параметры по сравнению с предложениями конкурентов.

С точки зрения значимости роли, которую относительное конкурентное преимущество может играть на рынке, полезно проанализировать обзор надежности новых автомобилей, опубликованный *Consumer Report* в апреле 1991 г. По опубликованным данным, в 1989 г. автомобили General Motors (GM) имели 110 неполадок на каждые 100 новых автомобилей по сравнению с 43 неполадками на 100 автомобилей трех «худших» крупных японских поставщиков (Toyota, Nissan и Honda). К 1990 г. этот показатель у General Motors снизился и выглядел как 40:100 (40 неполадок на 100 автомобилей), а тот же параметр у японских компаний уже выглядел как 17:100. Очевидно, что за прошедшее десятилетие GM сделала существенный шаг в повышении надежности своих автомобилей. Однако имеющиеся данные позволяют предположить, что в 1990 г. GM по-прежнему имела конкурентное отставание по данному параметру. И корпорация осознала, к своему разочарованию, непреложный факт, что при сравнении одного поставщика с другим сопоставление происходит с учетом относительного превосходства, а не абсолютных показателей.

Надо хорошо знать, в чем состоит ваше конкурентное преимущество и в чем вы отстаете от соперников

Фактически, для любого вида бизнеса невозможно, как бы хорошо он не управлялся, быть лучшим по сравнению со всеми конкурентами по каждому покупательскому критерию. Если дело обстояло бы таким образом, рыночная доля такого участника составила бы 100%, что оказалось невозможным даже для операционной системы Microsoft для персональных компьютеров. В любой момент времени каждый бизнес должен рассматриваться только как имеющий относительное конкурентное преимущество по каким-то атрибутам, относительное конкурентное отставание по другим и конкурентный паритет по оставшимся атрибутам. Это понимание должно быть выражено в явном виде и хорошо осознаваться старшими менеджерами компании.

Существуют две важных причины, объясняющие, почему каждая компания должна четко сформулировать не только свои конкурентные преимущества, но и свои конкурентные отставания и конкурентные паритеты.

1. Принимая решение, какие товары или услуги покупать, потребитель всегда оценивает весь набор атрибутов. В связи с этим потребитель взвешивает относительные преимущества вашей компании относительно ее отставаний. Если выразить ту же идею в другом виде, чистое конкурентное преимущество вашей компании — это баланс между вашими преимуществами и недостатками. Поэтому игнорирование или проявление слепоты в отношении своих конкурентных отставаний ведет к серьезному риску переоценивания влияния, оказываемого вашим конкурентным преимуществом на размер вашей рыночной доли и на показатели прибыли.
2. Четкое определение, в чем компания уступает конкурентам, один из важнейших шагов в понимании, какие из этих недостатков могут быть устранены за счет внутренних преобразований либо в результате аутсорсинга конкретного вида деятельности, т.е. передачи заказа внешнему поставщику, имеющему соответствующую компетенцию. Для любой компании, как и для любого менеджера, нет ничего хуже «некомпетенции, не осознающей этого».

Стремитесь иметь много источников конкурентного преимущества

Каждый вид бизнеса должен стремиться получить несколько источников конкурентного преимущества. В течение многих лет считалось, что виды бизнеса должны стремиться конкурировать либо на основе низких издержек, либо через дифференциацию. Однако идея, что каждый вид бизнеса должен выбирать между «дифференциацией» или «стоимостным лидерством», настолько упрощает реальность, в которой действуют компании, что такой подход особой практической ценности не имеет.

Возьмем, например, производство двух успешных товарных серий Daimler-Chrysler — Mercedes-Benz (дорогого автомобиля для эксклюзивных покупателей) и Neon (дешевой машины для массового потребителя). Можно утверждать, что контроль над затратами (а не сокращение издержек) — очень важен для производства и Mercedes-Benz, и Neon. Конечно, целевые потребители Mercedes-Benz гораздо менее чувствительны к цене, чем покупатели Neon. Однако было бы ошибочно делать вывод, что не столь высокая ценовая чувствительность должна по-разному влиять на контроль над затратами в разных производственных подразделениях. Предположим, инженеры Daimler-Chrysler могут снизить издержки при производстве модели Mercedes E300 на 4%, не ухудшая показатели функционирования автомобиля или иные характеристики, важные с точки зрения покупателей. Поскольку потребители этой товарной серии не очень чувствительны к цене, следующим шагом, возможно, будет не снижение цены, а улучшение характеристик автомобиля или повышение показателей его функционирования (например, в это будут инвестированы средства, полученные от экономии внедрения инноваций и пр.). Поскольку потребители Mercedes чувствительнее к качественным показателям, чем к цене, это, возможно, повысит общую стоимость машины. Таким образом, контроль над затратами применительно к товарной серии Mercedes-Benz может стать одним из факторов, обусловливающих не только улучшение технических показателей, но и повышение цены.

И наоборот, целевые потребители модели Neon весьма чувствительны к цене, и снижение издержек на 4%, скорее всего, может привести к аналогичному снижению цены на автомобиль. Однако, несмотря на стремление к контролю над издержками и более низким ценам, было бы неразумно предполагать, что более низкие цены могли бы стать единственной основой для получения конкурентного преимущества. Хотя покупателя моде-

ли Neon не волнует эксклюзивность отделки салона или рекордные показатели набора скорости, он может очень высоко ценить другие атрибуты — надежность, комфорт, безопасность и низкое потребление топлива.

Дифференциация любого продукта, в том числе и имеющего совсем немного характеристик (например, сталь, дифференциацию которой можно проводить лишь с учетом таких параметров, как постоянство качества партий или оперативность доставки), можно проводить несколькими способами. Более того, далеко не все типы дифференциации обязательно повышают структуру издержек (как, например, различные ремешки и циферблаты часов Swatch). Как известно, действуя в рамках цен, приемлемых для целевого потребителя, чем больше типов дифференциального преимущества бизнес-единица может создать, тем устойчивее будет ее доминирование на рынке.

Пример 3.2 показывает возможности появления конкурентных преимуществ на протяжении всего цикла жизни типичного продукта — от закупки до потребления и утилизации упаковки.

Согласовывайте два аспекта конкурентного преимущества: того, что бизнес-единица делает явно (наглядные проявления), и тех ее ТОП-характеристик, которые не всегда видны (фоновые)

Если воспользоваться аналогией театра, полезно подумать о конкурентном преимуществе и конкурентных недостатках как о двух уровнях реальности: происходящей на сцене и за кулисами. Явные преимущества (происходящее на сцене) — это конкурентные преимущества с точки зрения покупательских критериев. Например, в конкурентной борьбе между Coke и Pepsi явное преимущество или явный недостаток формулируется относительно таких атрибутов, как цена, имидж, вкус и доступность товара. И наоборот, понятие фонового преимущества относится к конкурентному преимуществу на уровне базовых ресурсов и ТОП-характеристик, обеспечивающих создание явных преимуществ или наличие явных недостатков. В конкурентной борьбе Coke и Pepsi, например, к фоновым преимуществам могут относиться такие атрибуты, как структура затрат, эффективность рекламы, навыки и умения в области рекламы и сильные характеристики инфраструктуры, связанной с производством бутылок. По опыту знаю, что компании часто совершают ошибки, предпринимая атаку на конкурентов без предварительного анализа

Пример 3.2

Выявление возможностей для создания конкурентного преимущества

Проанализируйте весь цикл покупки и потребления продукта, совершаемый потребителем:

- Как он приходит к необходимости совершить покупку?
- Как формулирует эту потребность?
- Как идентифицирует альтернативные варианты?
- Каким образом выбирает продавца?
- Как размещает заказ?
- Как оплачивает заказ?
- Что он делает после отправки заказа?
- Каким образом доставляются товары и услуги?
- Как хранятся доставленные товары?
- Как используются доставленные товары и услуги?
- Как обслуживаются доставленные товары и каким образом они совершенствуются?
- Как потребитель примает решение о необходимости заменить товар или услугу?
- Как он избавляется от старых товаров?

ситуации в целом и не удостоверившись, что у самих существует согласование между явными и фоновыми преимуществами.

Без фонового преимущества нападение на конкурента почти всегда оказывает разрушительное воздействие на атакующего. Давайте рассмотрим этот аспект подробнее, еще раз вернувшись к войнам между разными сортами колы. Предположим, что сейчас 1975 г., а вы управляете бизнесом Pepsi, связанным с прохладительными напитками. Вы отслеживаете действия Coke по основным каналам распределения (супермаркеты, торговые автоматы и предприятия быстрого питания). Вам хотелось бы перехватить часть доли Coke в канале супермаркетов. Каким образом это можно сделать? Следует ли вам, например, снизить цены на свою продукцию или повысить маржу дилеров, а может быть, целесообразно увеличить расходы на рекламу или же выбрать какую-то комбинацию указанных действий? Решая этот вопрос, важно помнить: каждое из действий, осуществляемых «на сцене», неизбежно вызовет ответные действия со стороны Coke. Фоновым фактором каждого из таких действий выступает структура затрат. Если у Coke структура затрат ниже, чем у Pepsi, вы можете и выиграть. Но в ходе войны, когда стороны будут предпринимать контрмеры, Coke изначально будет иметь преимущество над Pepsi по таким пара-

метрам, как снижение цен, повышение расходов на рекламу и увеличение маржи дилеров. И любые попытки Pepsi перехватить у Coke часть рынка, почти неизбежно вызовут ответные действия. В результате рыночные доли конкурентов могут уменьшиться, а также понизится и прибыль.

Что же должна Pepsi делать в этом случае? Предположим, что результаты рыночного исследования свидетельствуют, что в ходе слепого тестирования потребители предпочитают более сладкий вкус Pepsi вкусу Coke. Вооружившись таким знанием, самым разумным шагом могла бы стать широкая рекламная кампания с упором на особый вкус Pepsi. В большинстве других отраслей (например, автомобильной или бытовой электроники) конкурент почти всегда имитирует и нейтрализует характеристики продукции, обеспечивающие ваше преимущество. Однако в бизнесе, связанном с производством прохладительных напитков, вкусовые предпочтения потребителей, как правило, очень устойчивы. В связи с этим любые попытки, предпринятые Coke, чтобы сделать свою колу более сладкой и вернуть категорию неустойчивых потребителей, будут сопровождаться риском потери потребителей, предпочитающих традиционный вкус этого напитка. Другими словами, хотя ответные действия Coke и будут вестись с энтузиазмом, с высокой скоростью и достаточно эффективно, они коснутся очень небольшого, как говорят в таких случаях, «замороженного» театра военных действий.

Предположим, Pepsi действительно сделала ставку на вкус и начала перехватывать часть рынка у Coke. Если вы управляете Coke, что делать в такой ситуации, когда по параметрам продукта вы фактически должны действовать в очень узких границах? Обратите внимание, что фоновым преимуществом Coke является более выгодная стоимостная структура. В связи с этим «бой» Pepsi можно дать не на фронте продукции, а на других фронтах, таких как более низкие цены, более высокие расходы на рекламу и/или более высокая маржа дилеров, — там, где фоновое преимущество, обеспечиваемое структурой издержек, действительно сработает.

Конкурентные битвы следует рассматривать не как мелкие разовые стычки, а как динамичную, многоэтапную, многоходовую игру участников рынка. Умный руководитель поступит мудро, если воспользуется советом Джека Уэлча из GE: «Если нет конкурентного преимущества, то вообще не стоит заниматься конкурентной борьбой». Идея, лежащая за этими словами, в полной мере перекликается со словами известного китайского консультанта по военным вопросам Сан Цзу: «Победу следует одерживать до того, как начнете атаку».

Исходите из того, что условия конкуренции со временем будут меняться

Существуют как минимум две причины, обуславливающие такие изменения.

1. *Изменения в потребительских приоритетах и покупательском поведении.* Приоритеты потребителей со временем меняются. Происходит это по целому ряду причин: из-за экономического спада, появления субститутов, изменения технологии изготовления продукта и т.д. До появления на рынке кварцевых часов основным дифференцирующим фактором в часовой отрасли была точность хода. Однако когда кварцевые часы стали массовым продуктом, выяснилось, что самые дешевые кварцевые часы показывают время точнее, чем самые дорогие механические часы. И теперь дифференцирующий фактор рынка изменился: ставку стали делать на другие технические характеристики (наличие секундомера или сочетание часов с калькулятором) и дизайн (например, необычный или традиционный циферблат). Другой пример этого рода — промышленные клапаны, предлагаемые Fisher Control, Masoneilan и Neles Control. Поскольку покупатели этой продукции — структуры бизнеса, действующие в глобальном масштабе, важным дифференцирующим фактором дополнительно к техническим характеристикам, качеству, обслуживанию и ценам стала возможность выхода компании на общемировой рынок.
2. *Достижение конкурентного паритета.* Даже если потребительские приоритеты неизменны, сама по себе динамика конкуренции часто приводит к изменению характеристик, обеспечивающих преимущество конкурентов. Возьмем, к примеру, автомобили Honda. Высокая надежность — главная, но и не единственная причина того, что автомобиль Honda Accord в конце 80-х годов продавался в США лучше любых других марок. Однако надежность — ключевой фактор успеха — в первую очередь привлекала внимание конкурентов, стремившихся улучшить показатели своей работы. Сейчас разрыв по параметрам надежности между автомобилями Honda и моделями соперников так мал, что как фактор конкуренции он уже не играет роли. Можно сказать, что надежность стала стандартным атрибутом автомобилей этого класса. И потребители исходят из того, что большинство

участников рынка поставляют в равной степени надежную продукцию. Таким образом, достижение конкурентного паритета в этой области открывает возможности для конкуренции по другим параметрам (например, по стилю). Когда стиль Honda потребители сочли «устаревшим», компания потеряла часть своей рыночной доли, несмотря на то, что надежность ее автомобилей оставалась очень высокой. Как видите, в любой отрасли ключевые факторы успеха со временем неизбежно меняются, особенно когда конкуренты достигли паритета по прошлым ключевым факторам успеха.

О конкурентных преимуществах компании Dell Computer в 1997 г. рассказано в примере 3.3. Причин, обеспечивающих ей превосходство над конкурентами, было несколько. Если говорить обобщенно, эти преимущества (с точки зрения потребителей) обеспечивались в первую очередь преимуществом Dell по управлению цепью поставок. О том, как Dell создала свою цепь поставок и управляла ею, рассказано в следующем параграфе.

Проектирование системы цепочки ценности

Понятие цепочки ценности впервые использовано в работе Майкла Портера*, который назвал так набор взаимосвязанных видов деятельности — от первичных операций до конечных, которые бизнес-единица осуществляет сама и во взаимодействии со своими поставщиками, заказчиками и другими партнерами по бизнесу. Проектирование такой системы и управление ею оказывает решающее влияние на характер потребительской ценности, размер конкурентного преимущества и создание акционерной стоимости. При отсутствии явно выраженного подхода к проектированию цепочки ценности заявления о бизнес-стратегии — это всего лишь набор надежд, пожеланий и мечтаний, т.е. явно не доведенный до готовности продукт.

Любой бизнес-единице при разработке системы цепочки ценности необходимо определить два основных компонента:

1. *Проектирование архитектуры цепочки ценности.* Что представляет из себя проектирование базовой системы создания ценности, согласно которой исходные составляющие будут преобразованы в конечный продукт?

* Michael E. Porter. Competitive Advantage. — New York: Free Press, 1985.

Пример 3.3

Конкурентные преимущества Dell Computer по состоянию на 1997 г.

1. Фоновые преимущества (по показателям внутренних ресурсов и ТОП-характеристик)	2. Явные преимущества (по покупательским критериям)
Превосходное управление цепью поставок	Низкие затраты на приобретение
Превосходные способности, позволяющие хорошо прогнозировать рыночный спрос	Новаторский подход в использовании передовых технологий в производстве комплектующих (в среднем новые комплектующие в персональных компьютерах Dell появляются на 60 дней раньше, чем в аналогичной продукции IBM или Compaq)
	Более высокая степень изготовления товара или услуги на заказ применительно к отдельным потребительским сегментам
	Более низкий показатель отказов.
	Более эффективный и удобный процесс покупки персональных компьютеров

По V.K. Rangan and M. Bell. Dell Online. — Harvard Business School, Case 9-598-116, 1998.

2. *Собственное производство или аутсорсинг.* Какие виды деятельности в контексте архитектуры цепочки ценности бизнеса-единица будет осуществлять сама, а какие передаст для выполнения поставщикам, другим партнерам по бизнесу или даже заказчикам?

Проектирование архитектуры цепочки ценности

Преобразование исходных составляющих в конечную продукцию с более высокой ценностью всегда включает целую сеть видов деятельности, соединяемых, согласно цепочке ценности, друг с другом через последовательные и/или параллельные связи. Чтобы описать такую сеть, воспользуемся термином *архитекту-*

ра. Проектировать архитектуру цепочки ценности можно несколькими способами. Покажем это на следующих примерах:

- При производстве стальных листов для изготовления бытовой техники (например, дверей холодильников) U.S. Steel и Nucor Steel исторически используют совершенно разные архитектуры цепочек ценности. U.S. Steel начинает с железной руды, а затем, используя традиционную интегрированную технологию производства стали, перерабатывает ее в стальные слитки, подвергаемые нагреву и прокатываемые в стальные листы. Nucor действует по-другому. Здесь исходный материал другой и более дорогой — металлолом. Используя комбинацию микрозаводов и современные технологии разделки сырья, Nucor преобразует этот лом в стальные листы в ходе одного непрерывного процесса. Общие расходы за 30 лет истории существования Nucor как производителя стали теперь ниже, чем только переменные издержки у U.S. Steel. Неудивительно, что сейчас Nucor близка к тому, чтобы обогнать U.S. Steel и стать крупнейшим в США производителем стали.
- При традиционной сборке мебель (например, диван, обеденный стол или книжный шкаф) собирают на предприятии, а затем доставляют его в магазин розничной торговли. Учитывая громоздкость предметов, необходимость помещения для хранения и неудобство перевозки, издержки, как правило, высоки. Из-за этого большинство магазинов розничной торговли имеют в наличии всего несколько единиц каждого предмета — выставочного предназначения. Поэтому мебель обычно выпускается и доставляется потребителю спустя несколько недель после размещения заказа на нее. Используемая логистика и ценовые аспекты также влияют на то, что во всем мире мебельная отрасль, с точки зрения как производства, так и потребления, является в основном локальной. Компания IKEA действует по-другому. Мебель предлагается набором отдельных компонентов, причем таким, что покупатель относительно легко может собрать любой предмет, предлагаемый ему компактно упакованным в картонную коробку. Такой подход к проектированию позволил IKEA радикально снизить издержки на перевозку и хранение своей продукции. В результате IKEA может выпускать мебель в Польше или Таиланде, где издержки ниже, а продавать ее на любых рынках. Такая уникальная архитектура цепочки ценности позволила получить очень выгодную структуру издержек. Теперь компания может оптимизировать выбор источников ресурсов и размещение мест производства, снизить издержки на хранение и транспортировку и исключить расходы на сборку (этот вид деятельности просто «передан» для выполнения потребителю). Кроме того, покупатели могут забирать продукцию сразу после покупки, а не ждать в течение длительного времени, когда им доставят мебель.

Давайте сравним различные архитектуры цепочки ценности на примере цепочек ценности компании Dell (см. пример 3.4) и ее главных конкурентов. Чтобы дифференцировать себя от основных соперников — IBM, Compaq и Hewlett-Packard, компания Dell выбрала вариант радикально другой архитектуры цепочки ценности. Когда Dell принимала это решение, ее соперники покупали комплектующие у поставщиков, собирали компьютеры на своих предприятиях и доставляли их в магазины розничной торговли или розничным торговцам для последующей продажи и доставки потребителям. Dell действовала по-другому. Желая продавать свою продукцию непосредственно конечным пользователям, минуя посредников, она ввела бесплатные телефонные линии (а сейчас к этому добавился и Интернет). Персональный компьютер выпускается после получения заказа потребителя и доставляется по указанному адресу непосредственно с предприятия. Кроме того, Dell разработала интегрированную сеть поставок, тесно связывающую ее поставщиков со сборочными предприятиями и системой получения заказов. Майкл Делл, основатель и генеральный директор компании, заявляет: «Мы сообщаем нашим поставщикам, каковы наши требования по продукции на каждый день. Другими словами, мы не действуем в варианте: за следующие две недели поставьте нам 5000 единиц на склад, мы отправим их на полки магазинов, а затем с этих полок отправим потребителям. У нас действует другой вариант: завтра утром нам потребуется 8562 компьютера, поэтому пришлите их к нашим дверям к 7 утра»*. В настоящее время средний уровень материально-технических запасов Dell составляет очень незначительную долю от уровня конкурентов.

---

* Joan Magretta. The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell. — Harvard Business Review, March/April 1998: 75.

Если обобщенно рассмотреть различные типы конкурентных преимуществ, которые Dell способна создать на основе своей архитектуры цепочки ценности, то увидим, что Dell постоянно получает высокую прибыль и стабильно наращивает рыночную долю. Причем это происходит в отрасли, где конкуренция ведется очень жестко, а продукция становится все больше и больше типовой.

Как показывают примеры Nucor, IKEA и Dell, альтернативные архитектуры цепочек ценности редко эквивалентны друг другу по способности создавать потребительскую ценность, обеспечивать конкурентное преимущество и акционерную стоимость. Кстати, для перехода компании от одной архитектуры цепочки ценности на другую, скорее всего, потребуются большие средства. Поэтому важно с самого начала сделать разумный выбор архитектуры, имея в виду не только запросы сегодняшнего дня, но и конкурентные потребности будущего. Если описать ситуацию самыми общими терминами, то при выборе архитектуры следует обратить внимание на следующие критерии:

1. Позволит ли эта архитектура выйти нам на рынок, продавать там свою продукцию и предлагать запланированные товары и услуги целевым потребителям наиболее эффективным и производительным образом?
2. Обеспечит ли эта архитектура достаточную гибкость, позволяющую варьировать масштабы как вверх, так и вниз, наращивать набор товаров или услуг или при необходимости сокращать его, а также, если потребуется, перейти к другой, более совершенной архитектуре цепочки ценности?
3. Если исходить из предположения, что на первые два вопроса получены положительные ответы, будет ли эта архитектура трудна для имитации или нейтрализации конкурентами?

Эти критерии часто могут конфликтовать друг с другом, вынуждая компанию принимать трудный компромиссный вариант. Новые технологии (например, Интернет) часто позволяют проектировать намного более совершенные типы архитектуры (например, печать книг по запросу вместо традиционного издания). Как показывает нынешняя борьба между Amazon.com и Barnes & Noble, расходы на переход к более совершенной архитектуре могут оказаться очень значительными.

Пример 3.4

Архитектура цепочки ценности Dell Computer по состоянию на 1997 г.

«Непосредственная» модель Dell
Система, основанная на заказах типа «тяни», материалах, поставляемых в варианте «точно в срок», постоянном производственном потоке и прямой доставке:

Поставщики → Dell → потребители.

«Непрямая» модель конкурентов
Система на основе накопления запасов:

Поставщики → производитель персональных компьютеров → розничная торговля/розничный продавец → потребитель.

Преимущества, обеспечиваемые «непосредственной» моделью Dell
Устранения транзакционных издержек, связанных с предприятиями розничной торговли и розничными торговцами.

В среднем товарные запасы на 7–13 дней работы (вместо 60–100 дней), хранящиеся при использовании типовой «непрямой» модели.

Более низкие издержки на компоненты (на 6%), поскольку цены на них падают постоянно, а комплектующие персональных компьютеров Dell в среднем на 60 дней новее.

Преимущество первого участника, предлагающего потребителям новейшие технологии и комплектующие.

Прямые контакты с потребителями, что обеспечивает полное понимание потребительских запросов и позволяет точно прогнозировать спрос.

Производство, основанное на получаемых запасах и тем самым позволяющее Dell составлять специальную конфигурацию компьютера по «железу» и программному обеспечению отдельно для каждого потребителя.

Отсутствие необходимости в дисконтных ценах или возврата нераспроданных товаров. Преобразование продаж в поток денежных средств происходит у Dell в среднем менее чем за 24 часа (по сравнению с 35 днями у Compaq).

По V.K. Rangan and M. Bell. Dell Online. — Harvard Business School, Case 9-598-116, 1998.

Собственное производство или аутсорсинг

За некоторыми исключениями, ведущий принцип в отношении принимаемых решений, связанных с выбором между собственным производством или аутсорсингом, заключается в том, долж-

на ли бизнес-единица сама заниматься каким-то видом деятельности, который другие компании (ее партнеры по бизнесу) могут осуществить эффективнее и производительнее. Например, компания ведет конкурентную борьбу на рынке компьютеров класса ноутбук. Анализируемая структура по сравнению с другими компаниями имеет узкие места в технологиях изготовления плоских дисплеев. Если компания будет самостоятельно производить такие дисплеи, ей придется контролировать большой набор видов деятельности при высоком риске снижения качества и показателей функционирования общего набора товаров и услуг. Альтернативный вариант: размещение заказа на производство дисплеев во внешней структуре. Это повысит конкурентное преимущество компании с точки зрения потребителей, но в то же время увеличит ее зависимость от партнеров. Другими словами, вопрос выбора самостоятельного производства или аутсорсинга требует, чтобы компания выбрала компромисс между размером общего вознаграждения и своей долей в нем.

Единого универсального руководства, где рассказывается, в какой мере компания должна полагаться на партнеров, не существует. Оптимальное решение зависит целиком от конкретной ситуации и сопоставления ТОП-характеристик бизнес-единицы и ее потенциальных партнеров по бизнесу. Возьмем, например, производителя ноутбуков, о котором говорилось выше. Предположим, что ключевыми ТОП-характеристиками, необходимыми для доминирования на рынке плоских дисплеев, считаются технология продукции (проектирование) и технология процесса (производство). Если компания не сильна в применении этих технологий (продукта и процесса), оптимальным решением может стать закупка дисплеев у внешнего поставщика. Если же компания — лидер в технологии продукта, но не сильна в технологии процесса, лучше всего сконцентрировать усилия на проектировании, а лицензию на продукт передать внешнему подрядчику для изготовления дисплеев по ее заказу. Альтернативный вариант: что делать, если проектирование не является сильной стороной бизнес-единицы, но она преуспевает в разработке технологии? При таком сценарии лучший вариант — приобретение лицензии на проект продукта у внешнего партнера и развертывание самостоятельного производства дисплеев.

Ответ на вопрос о развитии самостоятельного производства или проведении аутсорсинга требует чрезвычайно тонкого анализа «ключевых компетенций» компании и ее слабых сторон. Роль такого анализа в формировании успешной стратегии компании можно продемонстрировать на примере действий корпорации Marriott. В конце 70-х годов менеджеры корпорации пришли к выводу: в гостиничном бизнесе доминирующей компетенцией становится управление гостеприимством (т.е. способность управлять сотрудниками и операциями), а не управление недвижимостью. Но в предыдущие годы основная часть инвестиций корпорации осуществлялась именно в недвижимость. Сделанное открытие привело к существенному изменению в подходе к распределению ресурсов. В качестве одной из составляющих стратегии Marriott начала продавать недвижимость инвестиционным синдикатам, одновременно сохраняя долгосрочные (как правило, на 75 лет) контракты на право управления отелями. В качестве другой — стала проводить агрессивную программу реинвестирования капитала, полученного от продаж недвижимости, направляя его в развитие новых гостиничных структур. Затем эти новые структуры также будут проданы внешним инвесторам, но за корпорацией сохранится право управления ими. Реализация этой стратегии в 1975–1985 гг. не только резко повысила поступления на капитал (с менее 10 до более 20%), но и вывела Marriott из статуса новичка в бизнесе, связанном с проживанием гостей, в лидера по рыночной доле гостиничных структур США с полным комплексом услуг.

Подход, когда основные виды деятельности передаются для выполнения другим компаниям — лидерам по этим направлениям, может улучшить общий пакет товаров, услуг и сделать привлекательнее цены, предлагаемые потребителям и заказчикам. Однако эта стратегия имеет свои риски. При взаимодействии с внешними партнерами можно выделить по крайней мере три типа рисков, возникающих в этом случае:

1. *Риск невыполнения.* Партнер может оказаться неспособным выполнить свои обязательства или из-за того, что его ТОП-характеристики ухудшились (по параметрам качества его товаров или услуг либо степени его преимущества над остальными), или потому, что обслуживание вашей бизнес-единицы перестало быть для него приоритетным. Бизнес-единица, учитывая это риск, может подстраховаться, найдя, например, альтернативных поставщиков, или, выполняя частично обязанности поставщиков (например, за счет «частичной интеграции»), в какой-то степени устранить угрозу зависимости от них. Кроме того, приобретя акции поставщика, она может стать одним из совладельцев его структур

и отслеживать регулярно и непосредственно политику поставщика и даже влиять на нее.

2. *Риск непропорционального изъятия ценности.* Этот риск возникает, если партнеры могут забирать большую часть прибыли, генерируемой цепочкой ценности. Создается впечатление, что бизнес-единица IBM, занимавшаяся персональными компьютерами, попала в подобную ловушку, когда решила строить свою политику на использовании операционной системы Microsoft и микропроцесса Intel. Себе IBM оставила задачу проектирования, сборки и маркетинга персональных компьютеров. Учитывая, что IBM не имела ни хорошей собственной операционной системы, ни собственного микропроцессора, ее решение полагаться на Microsoft и Intel с точки зрения создания более сильной системы цепочки ценности было блестящим. К сожалению, со временем операционная система и микропроцессор стали гораздо более сложными продуктами, добавляющими большую ценность, которые Microsoft и Intel контролировали почти монопольно. И наоборот, появление производителей компьютерных клонов сделало задачу проектирования, сборки и маркетинга персональных компьютеров более типовой. В итоге не IBM, а Microsoft и Intel стали контролировать систему цепочки ценности, что позволяло этим поставщикам забирать большую часть прибыли, получаемой IBM от своего компьютерного бизнеса. Фактически, в отрасли персональных компьютеров так называемый «стандарт IBM» сменился «стандартом Intel» (для MS Windows и Intel).

Существуют три подхода, при помощи которых бизнес-единица может защитить себя от риска непропорционального изъятия ценности. Первый из них — сохранить у себя ключевые виды деятельности, не имеющие субститутов. Кроме того, она может постоянно заниматься наращиванием и совершенствованием своих компетенций, связанных с критичными видами деятельности, чтобы их высокие параметры не позволяли снижать зависимость партнеров от нее. И третье — она может приобрести долю акций в бизнесе партнеров на раннем этапе развития. К сожалению, IBM не удалось воспользоваться ни одним из них, чтобы защитить свой бизнес, связанный с персональными компьютерами. Это привело к следующему. Во-первых, со временем ее собственные виды деятельности (проектирование, сборка и маркетинг) стали менее критичными и более легко заменяемыми. Во-вторых, Microsoft и Intel продолжали наращивать свое присутствие в видах деятельности, которыми IBM «поручила» им заниматься, и теперь доминируют в этом секторе рынка. И в-третьих, IBM совершила логическую ошибку, когда не воспользовалась вариантом покупки и сохранения пакетов акций Microsoft и Intel.

3. *Риск вытеснения.* Это риск того, что партнеры по бизнесу в конечном итоге вообще вытеснят вашу бизнес-единицу с данного направления. Этот риск по своей сути — предельный вариант предыдущей разновидности. Поэтому основные защитные механизмы против него остаются теми же самыми. Бизнес-единица должна определить виды деятельности, входящие в цепочку ценности, и сделать все, чтобы они оставались критичными, незаменимыми, чтобы их нельзя было имитировать. Как альтернативный вариант: бизнес-единица должна попытаться приобрести долю акций партнеров по бизнесу еще на начальном этапе взаимодействия с ними.

Управление цепочкой ценности

Разработав оптимальную систему цепочки ценности, бизнес-единица должна обеспечить ключевые процессы, позволяющие осуществлять эффективное управление ею. Это означает необходимость добиться совершенства:

1) в управлении отдельными видами деятельности;
2) во внутреннем интегрировании видов деятельности;
3) в интегрировании цепочки ценности компании с цепочками ценности поставщиков, заказчиков и других партнеров по бизнесу.

Управление отдельными видами деятельности, входящими в цепочку ценности

Каждый вид бизнеса — это комбинация нескольких видов деятельности. Например, далеко не полный список видов деятельности «персональные компьютеры Dell», выглядит следующим образом:

- наем, подготовка, развитие и сохранение сотрудников;
- маркетинговые исследования;

- проектирование продукции;
- поиск источников исходных материалов и компонентов, выпускаемых внешними структурами;
- собственное производство компонентов;
- сборка персональных компьютеров;
- маркетинг и продажа персональных компьютеров;
- послепродажное обслуживание;
- физическое распределение персональных компьютеров;
- управление оборотным капиталом;
- управление структурным капиталом.

При управлении каждым из указанных видов деятельности, входящих в цепочку ценности, основными целями должны быть: обеспечение максимальной итоговой потребительской ценности, минимальной итоговой структуры затрат и минимальных инвестиций в активы. Чтобы добиться достижения этих целей, требуется хороший анализ факторов, потребительской ценности, структуры издержек и инвестиций в активы, связанные с конкретным видом деятельности. Рассмотрим бизнес Procter & Gamble (P&G), связанный с производством одноразовых подгузников. Анализ следует начать с идентифицирования точных составляющих структуры издержек по основным компонентам. Следующий шаг — взять каждую из составляющих расходов и определить, почему расходы именно таковы, что препятствует их росту или снижению. Предположим впитывающий материал, один из основных составляющих подгузника, стоит $0,006 на единицу продукции. Анализ P&G может выявить четыре основных фактора, влияющих на эти затраты. Во-первых, в ходе разработки продукции определяется качество и количество впитывающего материала на один подгузник. Во-вторых, при массовых закупках появляется экономия на масштабах. В-третьих, время принятия решений по закупкам влияет на рыночные цены. И в-четвертых, выбор технологии производства и эффекты кривой обучения совместно определяют ставку дохода и долю бракованных подгузников, которые придется уничтожить до конечной упаковки и отправки. Аналогично, можно определить факторы издержек по любой другой составляющей. Только управляя каждым из таких факторов и добиваясь результатов, превосходящих результаты конкурентов, также выпускающих подгузники, можно обеспечить меньшие издержки, чем у них.

При управлении факторами потребительской ценности, структурой издержек и инвестициями в активы приходится принимать решения по выбору большого числа компромиссных вариантов. Например, снижение количества впитывающего материала может улучшить структуру издержек, но это приведет к тому, что абсорбирующие свойства подгузника ухудшатся. Результатом в конечном счете станет снижение их потребительской ценности. В качестве руководящих принципов, определяющих подобные компромиссы, выступают фундаментальные решения, связанные с тем, где бизнес-единица планирует иметь основу для получения конкурентного преимущества.

Управление внутренним интегрированием видов деятельности

Межфункциональное интегрирование — это интеграция следующих видов деятельности: проектирование продукта, проектирование процесса, производственные операции, маркетинг и продажи, обслуживание потребителей и распределение.

Чтобы понять, как внутренняя интеграция может повлиять на общую силу цепочки ценности бизнес-единицы, рассмотрим гипотетический пример. AIRCON и COOLAIR — два ведущих производителя кондиционеров воздуха. Обе компании в равной степени стремятся удовлетворить запросы потребителей и действуют на основе лозунга: «Воля потребителя — закон». Предположим, что в первый год введения обеими компаниями новой модели 1% потребителей каждой из них обращается в сервисный центр с жалобами на приобретенный товар. Учитывая стремление максимально полно удовлетворить запросы потребителей, центр обслуживания действует вежливо и оперативно и старается устранить все проблемы потребителей. В AIRCON данные, относящиеся к жалобам потребителей, сообщаются в отделы, занимающиеся разработкой моделей, их производством и отгрузкой, а в COOLAIR поступают совершенно иначе: здесь такой внутренней интеграции не существует, фирма старается только решить текущие проблемы потребителей, а расходы на деятельность центра списываются как необходимые затраты. При таком подходе AIRCON, естественно, будет больше знать о факторах, вызывающих проблемы у потребителей, и предпримет соответствующие действия для устранения

их еще в ходе проектирования и изготовления продукции. Соответственно со временем AIRCON получит конкурентное преимущество над COOLAIR минимум по двум параметрам: «качество доставляемого продукта» и «расходы на обеспечение такого качества».

Существуют по крайней мере три способа, при помощи которых внутренняя интеграция может усилить цепочку ценности любой компании: 1) улучшение качества доставляемых товаров и услуг при снижении издержек на этот процесс (как показано в примере AIRCON и COOLAIR); 2) существенное сокращение времени на «цикл доставки»: от получения заказа или исходных материалов до доставки продукции заказчику; 3) сокращение времени на «цикл разработки»: от разработки концепции продукта до его коммерческого использования.

Все эти способы очень важны. Преимущества более высокого качества продукции и более низких издержек очевидны. Сокращение времени на цикл доставки — это снижение расходов, связанных с товарно-материальными запасами, изготовлением продукции на заказ, и оперативность реагирования на изменения предпочтений потребителей. А сокращение времени на цикл разработки, как правило, повышает темпы создания новых видов продукции, одновременно снижает риск неудачи на рынке, поскольку сокращается разрыв между получением базовых рыночных данных и запуском нового продукта.

Внешняя интеграция цепочки ценности

Понятие внешней интеграции относится к интеграции цепочки ценности компании с цепочками ценности ее поставщиков, партнеров по бизнесу и заказчиков. Как в случае с внутренней интеграцией, более тесная внешняя интеграция имеет потенциал для увеличения доставляемой ценности с одновременным снижением издержек. В качестве примера рассмотрим деятельность компании, изготавливающей полупроводниковые чипы и платы для промышленных рынков всего мира. Предположим, что одной из бизнес-единиц этой компании поручили создать рынок для продукции компании в автомобильной отрасли. Например, это могут быть автоматические тормозные системы. В этом случае преимущества дадут более тесные коммуникации между командой проектировщиков тормозных систем, действующей у производителя автомобилей, и командой проектировщиков электроники из компании, занимающейся проводниками (например, укороченный цикл разработки, более специализированную разработку, меньшие затраты на проектирование). Если производитель полупроводников размещается в США, а производитель автомобилей — в Германии, для внешней интеграции цепочек ценности производителю полупроводников целесообразнее разместить свой центр проектирования в Германии, невдалеке от центра проектирования тормозных систем.

Для более тесной интеграции цепочки ценности компании с цепочками ценности ее партнеров по бизнесу важным условием становится наличие эффективных коммуникаций. Тесную коммуникацию можно получить при помощи электронных связей, личного взаимодействия, физически близкого расположения структур и т.д.

Пример 3.5 демонстрирует несколько способов, при помощи которых компания Dell Computer стремится оптимизировать управление своей цепочкой ценности. Как было сказано, Dell исторически получила огромное преимущество за счет более совершенной архитектуры цепочки ценности. Но со временем конкуренты, скорее всего, перейдут на подход, используемый Dell, и тем самым нейтрализуют это преимущество. Когда это произойдет, лидером станет тот, кто сможет лучше управлять этой цепочкой. Создается впечатление, что, несмотря на бесконечные усилия конкурентов по оптимизации архитектуры, Dell хорошо подготовлена к дальнейшей борьбе.

Резюме

В этой главе показана логика, обусловливающая создание стратегии на уровне бизнес-единицы, т.е. подразделения или какого-то другого центра прибыли в рамках корпорации, или же независимой компании с единственным видом бизнеса. Стратегия бизнес-единицы главным образом определяет, как бизнес-единица должна конкурировать в рамках отрасли, определяемой в этом случае достаточно широко.

Пять ключевых элементов при разработке стратегии бизнес-единицы:

1) формулирование целей;
2) определение координаты продукции и рынка;
3) определение планируемых баз для получения конкурентного преимущества;

Пример 3.5

Продолжающаяся оптимизация видов деятельности в цепочке ценности Dell Computer: примеры 90-х годов

Источники ресурсов

Сокращенное число поставщиков: с 204 в 1992 г. до 47 в 1997 г. Договор с поставщиками о хранении большей части компонентов на своих складах, располагающихся на расстоянии 15 минут езды от заводов Dell.

Производство

Производственная система нового завода, построенного в 1997 г., имеет ячеистую структуру, что дает значительно большую эффективность, чем традиционные конвейерные сборочные линии, использовавшиеся раньше.

Середина 90-х годов: с 30 до 14 сокращено среднее число прикосновений сотрудников к жесткому диску во время работы с ним. В результате доля бракуемых дисководов снижена с 40 до 15%, а общий показатель брака персональных компьютеров Dell снижен на 20%.

Логистика

В 1997 г. прекращена поставка мониторов Sony, выпускаемых в Мексике, для предприятия Dell в Техасе. Вместо этого мониторы Sony будут напрямую поставляться потребителям специализированной транспортной компанией. По оценкам, только этот шаг приведет к экономии $30 на один монитор при 6 млн. единиц, доставляемых за год.

Маркетинг и продажи

В июле 1996 г. запущен онлайновый магазин, позволяющий потребителям заказывать нужную конфигурацию компьютера, размещать заказ и прослеживать его прохождение, а также получать техническую поддержку (24 часа в сутки), что резко снижает издержки Dell. Если же потребители совершают только часть покупок и получают техническую поддержку через Интернет, компании все равно приходится использовать для консультаций и телефон. Однако указанный сетевой вариант дает значительную экономию на издержках.

По V.K. Rangan and M. Bell. Dell Online. — Harvard Business School, Case 9-598-116, 1998.

4) проектирование системы цепочки ценности для бизнес-единицы;
5) управление цепочкой ценности.

В примере 3.6 в обобщенном виде приведены ключевые вопросы, на которые необходимо ответить при создании ключевых элементов стратегии бизнес-единицы и последующем управлении ими.

Пример 3.6

Определение стратегии бизнес-единицы: ключевые вопросы

Формулирование целей бизнес-единицы

Каких финансовых целей (например, каких доходов на активы) предполагается достичь?

Какую рыночную позицию (например, по рыночной доле) планирует занять бизнес-единица и какие задачи по удовлетворению запросов потребителей решить?

Какие внутренние задачи (например, удержание сотрудников, сокращение времени цикла) предполагается решить?

Какие инновационные и обучающие цели (например, процент продаж, получаемый от реализации новых продуктов) стоят перед компанией?

Определение масштабов деятельности бизнес-единицы

На какие потребительские сегменты будут направлены усилия?

Каким будет географическое присутствие компании на рынке?

Какой набор товаров и услуг будет предложен целевым потребителям?

Определение планируемых баз для получения конкурентного преимущества

По каким координатам компания планирует опережать конкурентов и сохранять превосходство?

По каким координатам будет сохраняться паритет с ними? Почему?

По каким координатам компания может отставать от них? Почему?

Проектирование системы цепочки ценности для бизнес-единицы

Какой основной подход к проектированию архитектуры цепочки ценности будет реализован?

Какие виды деятельности, связанные с потребителями, следует осуществлять компании самостоятельно?

Какие виды деятельности, связанные с потребителями, будут переданы для выполнения партнерам по бизнесу (включая вариант формирования союзов или создания совместных предприятий)?

Каким образом мы снизим/устраним риски невыполнения, непропорционального изъятия ценности или вытеснения, возможные при взаимодействии с партнерами по бизнесу?

Имеются ли у нас ресурсы и ТОП-характеристики для появления указанных разновидностей партнерств для создания ценности?

Если реализация будет осуществлена так, как планируется, приведет ли учреждение партнерств к созданию желаемой потребительской ценности, конкурентному преимуществу и росту акционерной стоимости?

Управление цепочкой ценности

Каковы факторы, влияющие на потребительскую ценность, структуру издержек и инвестиции в активы, по каждому виду деятельности в цепочке ценности компании?

Как компания будет управлять каждым фактором по ценности и издержкам, чтобы обеспечить конкурентное преимущество?
Как будет гарантирована высокая степень интегрированности между видами деятельности, входящими в цепочку ценности, в том числе и выполняемыми партнерами по бизнесу.

4 Конкуренция между местами размещения бизнеса: глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества

Майкл Портер*
Harvard University

Одна из наиболее мощных сил, воздействующих на компании со времен второй мировой войны, — глобализация конкуренции. Мы наблюдаем, что расходы на транспорт и коммуникации падают, поток информации и технологий через границы увеличивается, национальные инфраструктуры становятся все более похожими друг на друга, а торговые и инвестиционные барьеры —

* Эта статья написана на основе предыдущей работы «Глобальная конкуренция и локализация конкурентного преимущества», подготовленной автором совместно с Ребеккой Уэйленд и опубликованной Proceedings of the Integral Strategy Collegium, Graduate School of Business, Indiana University (Greenwich, CT: JAI Fress, 1995). Я также воспользовался результатами исследования Хермана Кристерна и результатами совместной работы с Майклом Энрайтом из University of Hong Kong и Орьяном Солвеллом и Иво Зандером из Stockholm School of Economics. Благодарю за полезные комментарии по данной тематике Дэвида Коллиса и Ханса Торелли.

все более низкими. Результатом этих и им подобных процессов становится явный рост объемов международной торговли и международных инвестиций. Поэтому для все большего числа отраслей требуется уже не национальная, а глобальная стратегия.

Неудивительно, что по мере того как глобализация конкуренции становится все более наглядной, возрастает значимость исследований в области международной стратегии и практической деятельности корпораций в этой сфере. Осмысление международной стратегии все больше фокусируется на возможности мультинациональной компании создавать конкурентное преимущество за счет глобального подхода. Глобальная стратегия, включающая операции, проводимые во многих странах, рассматривается как мощное средство, обеспечивающее экономию на масштабах, ассимиляцию международных рыночных запросов и реагирование на них, эффективное объединение ресурсов — капитала, труда, сырья и технологий — в масштабах всего мира. Совершенно разные авторы — Омае, Райх, Бартлетт и Гошаль — видят глобальную компанию как структуру, не ограничиваемую в своей деятельности национальными границами. По их мнению, национальная идентификация корпораций должна уступить место стратегической парадигме, не признающей границ между странами.

Однако при рассмотрении глобализации конкуренции можно столкнуться с очевидным парадоксом: хотя компании действительно соперничают глобально, а такие исходные составляющие, как сырье, капитал и научные знания, в настоящее время перемещаются по миру более свободно, существуют очевидные факты, показывающие, что в обеспечении конкурентного преимущества важную роль продолжает играть локальность. Во-первых, экономические результаты стран, регионов и даже городов в рамках отдельных государств продолжают оставаться существенно разными. Во-вторых, во многих отраслях ведущие конкуренты в основном сосредоточены в одной или двух странах. Эта тенденция проявляется особенно наглядно, если отрасль (с точки зрения задания стратегии) определяется узко, если отрасли не входят в число тех, на чью деятельность активно влияет проводимая государственная политика, в значительной степени искажающая реальную конкуренцию. В этом случае создается впечатление, что географическая концентрация конкурентного преимущества существует не только в устоявшихся отраслях, как производство автомобилей и инструментов, но и в новых отраслях, например в производстве программного обеспечения, биотехнологии и производстве композитных материалов. В-третьих, хотя глобальные компании действительно ведут свои виды

деятельности во многих странах, они продолжают концентрировать в одном месте критическую массу наиболее важных для себя видов деятельности, необходимых для конкуренции по каждой из своих основных товарных серий или видов бизнеса. Однако интересно отметить, что эти «родные» базы (home bases), как я их называю, далеко не всегда располагаются в собственной стране или даже в одной и той же стране.

Цель этой главы — сведение кажущихся различными перспектив к единой основе, позволяющей глубже понять сущность международной конкуренции и перехода в конкретных видах бизнеса от национальной к глобальной стратегии. Для обеспечения конкурентного преимущества глобальная стратегия должна интегрировать все роли, исполняемые локальными и глобальными сетями соответствующих видов деятельности. Чтобы показать, что предложенная здесь основа жизнеспособна, воспользуемся примерами деятельности трех ведущих глобальных структур бизнеса: группы Novo-Nordisk Group, базирующийся в Дании, корпорации Hewlett-Packard со штаб-квартирой в США и японской компании Honda (см. пример 4.1). Глава завершается анализом, как предложенную основу можно использовать для разработки конкретной глобальной стратегии для отдельного вида бизнеса.

Обсуждаемая здесь тема ограничена глобальной конкуренцией, но ее принципы могут применяться более широко, включая изучение конкуренции на любом уровне — между городами, регионами или даже группами соседних стран. Тот же самый процесс обоснования может использоваться бизнес-структурой местной «весовой категории», пытающейся конкурировать на национальном уровне, и национальной структурой, стремящейся конкурировать на региональном уровне.

Общая основа для глобальной стратегии

Большинство аспектов конкурентной стратегии одинаковы как для национальных, так и для глобальных компаний. В обоих случаях успех определяется степенью привлекательности отраслей, где компания конкурирует, и относительной позицией этой компании в этих отраслях*. Показатели деятельности компании в рамках отрасли зависят от конкурентного преимущества (или отставания) по сравнению с ее соперниками. Конкурентное пре-

* M.E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. — NewYork: Free Press, 1980.

Пример 4.1

Примерное описание деятельности корпораций Novo-Nordisk Group (Дания), Honda (Япония) и Hewlett-Packard (США)

Чтобы посмотреть, как глобальная стратегия работает на практике, были проанализированы международные виды деятельности трех очень типичных глобальных структур бизнеса со штаб-квартирами соответственно в Европе, Японии и США. Для каждого из этих трех успешно действующих международных лидеров показан профиль их международных операций и проанализирована международная конфигурация и координация их видов деятельности.

Novo-Nordisk Group (Novo) со штаб-квартирой в Дании — ведущий мировой экспортер инсулина и ферментных препаратов. Novo генерирует 96% поступлений за пределами своей страны и имеет сильные позиции в Европе, США и Японии[а]. За пределами Дании действуют 27% ее сотрудников, 19% всех ее активов размещаются за пределами Европы. У Novo семь мест, где она занимается исследованиями и разработками, и девять производственных центров за пределами Дании. Компания поставляет свою продукцию в 100 стран и имеет дочерние структуры в 43. Novo закупает исходный материал для производства инсулина более чем в 20 странах. Она получает капитал по всему миру, имея 83% своих краткосрочных долговых обязательств и 54% краткосрочных долговых обязательств в иностранных валютах, а не в датских кронах. Акции этой компании котируются на фондовых биржах Лондона и Нью-Йорка.

Honda со штаб-квартирой в Японии — один из ведущих производителей автомобилей во всем мире и мировой лидер по производству мотоциклов[б]. Honda получает 61% своих доходов за пределами Японии и имеет очень прочные рыночные позиции в Азии и Северной Америке[в]. 22% ее сотрудников и 39% ее общих активов находятся за пределами Японии. Компания имеет производственные и сборочные предприятия в 39 странах и поставляет свои автомобили и мотоциклы в 150 стран. Исходные материалы и капиталы поступают со всего мира; акции компании котируются на фондовых биржах Токио и Нью-Йорка.

Hewlett-Packard (HP) со штаб-квартирой в США — самый крупный и самый диверсифицированный производитель в мире электронного измерительного и проверочного оборудования, а также лидер в производстве принтеров, медицинского инструмента и компьютеров. HP получает 54% своих доходов за пределами США[г]. 38% из всех 93 000 сотрудников HP и 50% ее общих активов находятся за пределами США. HP имеет 600 офисов по продажам и оказанию поддержки потребителям и заказчикам и поставляет свою продукцию через каналы распределения в 110 стран. Ее акции внесены в листинги фондовых бирж Лондона, Парижа, Токио, Франкфурта, Штутгарта, Швейцарии и Тихоокеанской фондовой биржи.

Глобализация заставила каждую из этих трех структур бизнеса вести свои виды деятельности по всему миру. Особенно поучительна в отношении размещения мест (локализации) философия Hewlett-Packard. Компания размещает производственные виды деятельности, требующие работников с низкой квалификацией, но с высоким содержанием в продукции труда, в регионах с низкими издержками, экономя от 40 до 70% по сравнению с вариантом размещения аналогичного предприятия в США. Некоторые сборочные предприятия по производству комплектующих и персональных компьютеров располагаются в Сингапуре, а электронные комплектующие производятся в Малайзии. Отдельные виды деятельности, требующие работ средней квалификации, HP также размещает в странах с низкими производственными издержками. Частично виды деятельности по инжинирингу продукции и процессов (например, программы сокращения производственных издержек) осуществляются на предприятиях в Сингапуре, выпускающих персональные компьютеры. Инжиниринг-процессы для новых электронных комплектующих переведены на производственное предприятие в Малайзию, а часть работ по программному обеспечению и эксплуатации передана подрядчикам из Индии, Китая, стран Восточной Европы и стран, входивших в состав бывшего Советского Союза, где имеются программисты с высшим образованием, но расходы на оплату труда которых на 40–60% ниже, чем в США.

[а] Информация о Novo дается по работе M.J. Enright, Novo Industri, Case 9-389-148 (Boston: Harvard Business School, 1989) и результатам исследований, выполненных на местах.

[б] Профили Honda and Hewlett-Packard составлены на основе работ M.E. Porter and R.E. Wayland, Global Competition and the Localization of Competitive Advantage//*Proceedings of the Integral Strategy Collegium*. — Graduate School of Business, Indiana University, JAI Press, Greenwich, CT, 1995.

[в, г] Данные взяты из последних (на время написания книги) годовых отчетов и других документов рассматриваемых здесь структур бизнеса.

имущество компании проявляется либо в меньших затратах, чем у конкурентов, либо в способности дифференцировать свою продукцию. За счет этого компания может устанавливать дополнительную цену, превышающую дополнительные затраты на дифференциацию. Некоторые виды конкурентного преимущества возникают за счет дифференциации в операционной эффективности. Но наиболее существенное преимущество можно получить, заняв уникальную конкурентную позицию. Как национальные, так и глобальные компании должны хорошо разбираться в структуре своих отраслей, идентифицировать источники своего конкурентного преимущества и анализировать деятельность конкурентов.

В связи с этим понятие «глобальной стратегии» относится к специальным аспектам, возникающим, когда компании ведут борьбу за пределами национальных границ. Необходимость в глобальной стратегии зависит от сущности международной кон-

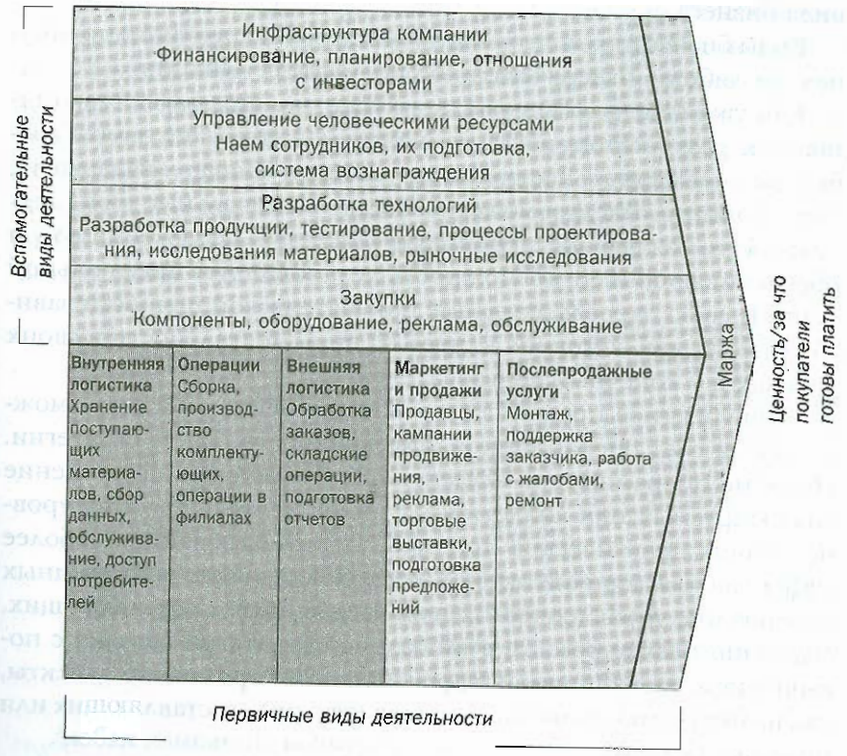
куренции в конкретной отрасли, т.е. единого подхода к ней не существует — их много. Кроме того, далеко не всем отраслям требуется глобальная стратегия. Типы международной конкуренции в отраслях можно расположить в виде определенного спектра. На одном конце этого спектра располагаются многонациональные отрасли, представленные во многих странах (иногда даже во всех странах), т.е. отрасли, где конкуренция ведется только в рамках отдельной страны. Связи конкурентного характера по рассматриваемому виду бизнеса между странами в этом случае либо отсутствуют, либо очень слабы. Примерами этого рода можно назвать розничную торговлю, производство металлов, строительство, предоставление многих видов услуг. Многочисленные отрасли являются региональными и действуют только в рамках своих стран или вообще локально. На другом конце спектра располагаются действительно глобальные отрасли, где конкуренция в разных странах оказывается взаимосвязанной, поскольку позиция компании в одной стране в значительной степени влияет на ее позицию в других местах. В качестве типовых примеров можно привести коммерческие воздушные перевозки, бытовую электронику и многие виды промышленного оборудования.

В транснациональных отраслях нет необходимости в глобальной стратегии. Здесь международная стратегия фактически должна быть серией отдельных национальных стратегий. Операционные единицы, функционирующие в стране, должны иметь широкую автономию и свободу действий. Однако в глобальных отраслях компании должны создавать интегрированные стратегии, охватывающие одновременно все страны. Но только из того, что компания является транснациональной, вовсе не следует, что ей необходимо иметь глобальную стратегию. Основной вопрос, связанный с глобальной стратегией, формулируется так: когда и как международное целое оказывается больше суммы отдельных частей, представленных в виде отдельных стран?

Чтобы понять фундамент конкурентного преимущества и что глобальная стратегия должна в него привнести, необходимо разобрать на составляющие то, что компания делает в своей цепочке ценности (рис. 4.1)*. Компания, конкурирующая в определенном виде бизнеса, выполняет ряд отдельных, хотя и взаимосвязанных экономических видов деятельности. Например, занимается сборкой продукции, ее продавцы посещают заказчи-

* M.E. Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. — New York: Free Press, 1985.

ков, она обрабатывает поступающие заказы, нанимает персонал и осуществляет его подготовку, закупает исходные материалы. Как правило, все виды деятельности требуют использования определенных процедур или определенной последовательности действий, человеческих ресурсов, физических активов, соответствующих технологий, создания баз данных и использования информации. Такие часто используемые словосочетания при обсуждении стратегии, как «сильные стороны», «компетенции», «ТОП-характеристики» и «ресурсы», лучше всего можно понять с точки зрения конкретных видов деятельности, для которых они применяются.



Компании — это комбинации отдельных видов деятельности, выступающие в качестве источника получения конкурентного преимущества.

Рис. 4.1. Конкурентное преимущество и виды деятельности.

Цепочка ценности группирует виды деятельности компании в несколько категорий, отличных друг от друга и непосредственно включенных в производство, маркетинг, доставку продукции и оказание поддержки по товару или услуге: в те, кто создает, поставляет или улучшает исходные составляющие и технологии; и в те, кто выполняет важные функции — изыскание капитала или принятие общих решений. В рамках каждой из этих категорий можно выделить ряд отдельных видов деятельности или процессов экономического/организационного характера на уровне, скажем, ремонтных работ на местах, получения и хранения поступающих материалов, обработки счетов и анализа деятельности сотрудников и их вознаграждения. Выполняемые конкретные виды деятельности зависят (по крайней мере, частично) от вида бизнеса.

Виды бизнеса создают базовую основу конкурентного преимущества либо по издержкам, либо по дифференциации.

Как уже отмечалось выше, конкурентное преимущество становится результатом, когда компания может осуществлять требуемые виды деятельности при совокупных меньших издержках, чем у конкурентов или может выполнять уникальные виды деятельности, создающие неценовую покупательскую ценность и обеспечивающие ей возможность установления премиальной цены. В свою очередь, создание покупательской ценности зависит от того, как компания влияет на виды деятельности в своих каналах и у конечных пользователей.

Конкурентное преимущество в видах деятельности возможно как за счет операционной эффективности, так и стратегии. Понятие операционной эффективности означает выполнение анализируемых или аналогичных видов деятельности на уровне лучших практических приемов, т.е. использование наиболее эффективных, с точки зрения расходов закупаемых исходных материалов, управленческих подходов и других составляющих. Частично необходимость в глобальной стратегии связана с повышением операционной эффективности через такие аспекты, как наличие глобальных источников исходных составляющих или передача знаний.

Стратегия компании определяет конкретную конфигурацию ее видов деятельности и их согласование друг с другом. Различные стратегические позиции требуют разной подгонки видов деятельности для производства конкретных разновидностей товаров и услуг. Это позволяет лучше реагировать на конкретные запросы отдельных потребительских групп и выявлять наиболее выгодные типы (категории) потребителей. Если подходить

к понятию «конкуренты» в самом широком смысле этого слова, то все они стремятся получить преимущество за счет общих видов деятельности, осуществляемых в отраслевых сегментах. Узко нацеленные конкуренты (я называю их *сфокусированными*) стараются добиться преимущества за счет видов деятельности, подогнанных к запросам одного (или немногих) отдельных сегментов. Глобальная стратегия также влияет на стратегическое позиционирование, поскольку требует определенных компромиссов, связанных с таким позиционированием или со своей способностью подгонять виды деятельности под конкретные потребности.

Цепочка ценности — основной инструмент, при помощи которого выявляются стратегические аспекты, уникальные с точки зрения глобальной стратегии. Свои цепочки ценности имеют как национальные, так и глобальные компании. Национальная (или транснациональная) компания все виды деятельности выполняет в своей стране (или в каждой из стран). Однако глобальную компанию, использующую глобальную стратегию, отличает гораздо большая свобода, позволяющая ей распределять составляющие цепочки ценности по разным странам. Основные варианты ее выбора при этом распространении можно сгруппировать по двум областям.

1. *Конфигурация.* Конфигурация, в первую очередь, связана с тем, где в цепочке ценности находится каждый из видов деятельности. Например, сборка может производиться в одной стране, а исследования и разработки продукции — в другой. Более того, отдельный вид деятельности может развиваться в одном месте, а продукция — распределяться по многим.
2. *Координация.* Координация фокусируется на характере и масштабах, когда разрозненные виды деятельности связываются в единую сеть или остаются автономными, что во многом зависит от местных условий.

Любая компания, конкурирующая на международном уровне, должна продавать свою продукцию во многих странах. Некоторые виды деятельности, например многие из тех, которые характерны для продаж и распределения, обязательно привязываются к месту размещения заказчика. Компания, стремящаяся продавать свою продукцию в какой-то стране, должна либо создать там свои маркетинговые, торговые или дистрибьюторские виды деятельности, либо полагаться на другие структуры (например, на дист-

рибьюторов или на партнеров по совместным предприятиям). Но часть видов деятельности в цепочке ценности может быть не связана с заказчиком, что предоставляет международной компании свободу рук в выборе числа мест размещения таких видов деятельности. При использовании транснациональной стратегии компания выполняет всю цепочку ценности в каждой стране, где ее дочерняя структура имеет полную или почти полную автономию, позволяющую ей подгонять виды деятельности к особенностям конкретной страны. При использовании глобальной стратегии компания целенаправленно размещает виды деятельности в разных странах и координирует их таким образом, чтобы обеспечить конкурентное преимущество всей сети.

Конфигурация

Выбирая места для размещения каждого своего вида деятельности и количество таких мест, компания за счет такой международной конфигурации видов деятельности получает конкурентное преимущество. Один из факторов, влияющих на размещение видов деятельности, — это наличие относительного преимущества по показателям выполнения конкретного вида деятельности. Например, место имеет самую высокую эффективность по совокупности исходных материалов или сотрудников с точки зрения затрат. Так, некоторые транснациональные компании, занимающиеся программным обеспечением, размещают виды деятельности, связанные с отладкой и использованием программного обеспечения, в Индии. В этой стране можно найти программистов с высокой профессиональной подготовкой, платить которым можно относительно немного. Поскольку размещение на основе относительного преимущества варьируется от одного вида деятельности к другому, за счет оптимального размещения этих видов бизнеса глобальная компания получает потенциал конкурентного преимущества и сопутствующие ему выгоды.

Второй и часто менее понимаемый фактор, определяющий выбор размещения, — конкурентное преимущество или преимущество на основе производительности. Как будет показано в ходе последующего обсуждения, виды деятельности или группы видов деятельности обычно размещаются в странах с наиболее привлекательными условиями для инноваций и роста производительности.

Выбор места включает принятие решений не только о том, где размещать вид деятельности, но и сколько иметь таких мест. Компания может концентрироваться на одном виде деятельности в одном месте, чтобы обслуживать из него весь мир, или распределить этот вид деятельности на несколько или даже на много мест. Концентрируя вид деятельности, компании могут экономить на масштабах или оперативно использовать возможности профессионализации работников (как говорят специалисты, «перемещаться по кривой обучения»). Концентрируя группу взаимосвязанных видов деятельности в одном месте, компания может обеспечить более высокую степень их координированности. Распределение видов деятельности по ряду мест, наоборот, может быть оправдано необходимостью минимизировать издержки на транспортировку и хранение, хеджировать риски, возникающие при наличии только одного места, обеспечить подгонку продукции к местным рыночным запросам, способствовать получению всесторонних знаний об условиях в отдельных странах и на отдельных рынках, затем передаваемых в штаб-квартиру для обобщения и выработки соответствующих решений с учетом давления и инициатив местных властей, часто стремящихся, чтобы компания выпускала и/или продавала в этой стране свою продукцию.

Глобальная компания должна распределять только виды деятельности, необходимые для получения указанных выгод, и не заниматься никакими другими. Как производительность, так и легкость инноваций возрастают (при прочих равных условиях), если по возможности больше видов деятельности располагаются по соседству друг с другом. Это минимизирует расходы на координацию и транспортирование. Иногда компания должна распределить какой-то вид деятельности в страну, чтобы получить возможность (скажем, разрешение местных властей) сконцентрировать там и другие виды деятельности. Создание местных сборочных предприятий в ряде стран, например, может позволить компании импортировать комплектующие, существенно влияющие на объем выпуска, в каждую из таких стран и тем самым сконцентрировать производство таких комплектующих там, где это более выгодно. Распределяемыми видами деятельности следует выбирать те, убытки (плата за распространение) от которых, с точки зрения экономии на масштабах или обучения, самые незначительные или требующие наименьшей координации с другими видами деятельности.

Координация

Глобальная стратегия также может внести свой вклад в обеспечение конкурентного преимущества за счет координации видов деятельности, осуществляемых в разных местах. На потенциаль-

ные конкурентные преимущества влияют методы координации, технология и решения по объему выпуска по распределенным видам деятельности. Эти преимущества связаны со способностью реагировать на динамичность условий (например, на изменяющиеся цены на сырье или обменные курсы валют); осуществлять процесс обучения работников в других странах; наращивать репутацию корпоративного бренда для динамичных покупателей, встречающихся с продукцией компании в разных местах (McDonald's или Coca-Cola); уметь дифференцировать и эффективнее обслуживать многонациональных покупателей, одновременно взаимодействующих с рядом структур компании в нескольких странах; уметь более эффективно вести переговоры с властями, используя политику «кнута и пряника», расширяя или сужая объем местных операций; эффективнее реагировать с точки зрения затрат на угрозы конкурентов, выбирая место, где вы будете вести с ними сражения. Некоторые из этих характеристик относятся к операционной эффективности, в то время как другие работают на усиление уникальности позиции компании. Из сказанного выше следует: для получения выгод от распределенных видов деятельности необходима их координация. Потенциальные преимущества координации этого рода следует сопоставить с выгодами варианта, когда каждая единица действует автономно и приспосабливает свои виды бизнеса к местным условиям. Международная стратегия, включающая высокие уровни автономности для отдельных разрозненных единиц, более благоприятна, когда местные запросы и условия сильно варьируются, все потребители местные или когда на масштабах можно получить только небольшую экономию. На практике баланс между координацией и автономией во многом зависит от вида деятельности.

Возможны разные формы координации, связанные с размещением мест, включая установление общих стандартов, обмен информацией и распределение сфер ответственности между отдельными местами. Координация, включающая распределение ответственности по странам (например, постановка каждому месту своей задачи по производству конкретных моделей), также может обеспечить общую экономию на масштабах. Координация, включающая обмен информации, позволяет компании получить выгоды от масштабного обучения, иногда даже в пределах земного шара. Таким образом, координация может помочь компании воспользоваться преимуществами от распределенных видов деятельности; и наоборот, неудачи в координировании видов деятельности могут существенно уменьшить перечисленные выше

преимущества. Центральный аспект координации — как и где информация, технология и другие знания, полученные из разных мест, интегрируются, а затем трансформируются в продукцию, процессы и другие виды деятельности. Это происходит на территории «родной» базы.

Координация через географически распределенные места в определенной степени снимает трудности организационного характера (в том числе языковые и культурные различия), облегчает согласование инициатив отдельных менеджеров и дочерних структур с центральной штаб-квартирой. Причем одни формы координации (распределение ответственности по производству компонентов в разных местах) требуют меньшего взаимодействия, чем другие.

Образцы глобальной стратегии

Отдельные разновидности конкурентного преимущества глобальной стратегии возникают в результате действия особенностей мест, другие — в результате общей глобальности сети и способа, каким осуществляется управление в ней. Как правило, каждая глобальная стратегия начинается с выявления какого-то преимущества места, затем отражаемого в конкурентной позиции компании. Такое преимущество позволяет компании проникать на международные рынки и преодолевать естественные трудности, связанные с конкуренцией в другой стране. Без определенной асимметрии между компаниями, располагающимися в разных странах, конкуренция остается на транснациональном уровне.

Первоначальные преимущества на основе размещения расширяются и дополняются за счет создания глобальной сети. Преимущества других мест могут также появляться благодаря распределению отдельных видов деятельности.

В зависимости от конкретных видов деятельности, которые концентрируются или распределяются, масштабов размещения различных видов деятельности и их координации друг с другом, глобальная конкуренция имеет не одну, а несколько разных форм. В транс-национальных отраслях структура отрасли способствует выбору варианта с сильно распределенной конфигурацией, когда каждая страна фактически имеет у себя всю цепочку ценности. В таких отраслях выгоды проявляются в полной мере, если разрешить подразделениям, действующим в каждой стране, иметь фактически полную стратегическую автономность. Но конкуренция в отрасли становится по-настоящему глобальной, когда конкурентные преимущества глобальной сети перевеши-

вают выгоды локальной сфокусированности и знаний соперников на национальном уровне и внешних конкурентов, выбравших для себя рынок этой страны.

В связи с этим глобальная стратегия может принимать множество форм. Скажем, конкретная глобальная стратегия McDonald's в отрасли быстрого питания в значительной степени отличается от таковой корпорации Intel, действующей в отрасли микропроцессоров, или стратегии Boeing в отрасли коммерческих воздушных перевозок. На рис. 4.2 представлена глобальная стратегия Citibank в сфере розничных банковских услуг, демонстрирующая это наглядно. Как и во многих других видах бизнеса, связанных с предоставлением услуг, Citibank многие виды деятельности, включая операции в филиалах, маркетинг и даже многие формы обработки заказов, делает распределенными. Активная координация касается только имиджа, дизайна филиалов и стандартов обслуживания, т.е. в этом отношении локальная автономность будет ограниченной.

В формировании выгод и издержек глобальной стратегии по сравнению с вариантом использования национальной стратегии

Концентрированные виды деятельности	Распределенные виды деятельности
Общее название бренда Разработка продуктов Разработка программного обеспечения Глобальная информационная инфраструктура Клиринговая система обработки кредитных карточек Разработка программы подготовки сотрудников	Сети филиалов и банкоматов Центры телебанковских услуг Реклама и кампании продвижения
Координированные виды деятельности	**Децентрализованные виды деятельности**
Обеспечение единого корпоративного имиджа Обеспечение единого дизайна филиалов Обеспечение единого подхода к доставке услуг	Адаптация к местным языкам и обычаям ведения бизнеса Соответствие местным регулирующим правилам

Рис. 4.2. Citicorp: глобальная стратегия в розничных банковских услугах.

важную роль могут играть сами компании. Так, они могут изменить характер конкуренции, прибегнув к стратегическим инновациям, увеличивающим преимущества глобальной стратегии или, наоборот, снижающим ее прежние недостатки. Becton Dickinson, например, создала мировой спрос на одноразовые шприцы, ставшие альтернативой прежним стеклянным шприцам многоразового пользования. Частично, благодаря тому, что Becton Dickenson была первой, в этой отрасли она стала мировым лидером. Другие компании вышли на уровень глобализации, первыми воспользовавшись новыми подходами к конкуренции, позволившими им увеличить экономию на масштабах, или предложили новые дизайны продукции или производственных процессов, сокращающие издержки производства, необходимые для подгонки их продукции к запросам, имеющимся в разных странах. Многие компании стали глобальными лидерами в своих отраслях, потому что они первыми поняли важность таких рычагов воздействия и умело ими воспользовались. Одной из основных работ, провозглашающих достоинства мировых продуктов, считается появившаяся в 1993 г. статья Теодора Левитта, где всесторонне рассматривалась глобализация рынков*. Однако из виду часто упускается, что в ней более важный акцент сделан на способности компаний создавать мировые продукты за счет того, что они создают новые подходы к сегментации рынка и маркетингу, а не просто реагируют на уже существующие запросы.

Локальная и глобальная конкуренции

Глобализация конкуренции позволяет компаниям получать конкурентное преимущество независимо от мест размещения их структур — за счет координации своих видов деятельности в большом числе стран. Впрочем, с точки зрения конкуренции глобализация не снизила значимости места размещения. В сотнях отраслей, изученных специалистами, в том числе в отраслях, связанных с обслуживанием, и во вновь появляющихся сферах деятельности (программное обеспечение, материалы с улучшенными характеристиками и биотехнологии), мировые лидеры, как правило, размещают свои штаб-квартиры всего в нескольких странах, а иногда только в одном государстве*. Все три компании, о которых говорилось выше, соответствуют этому правилу в полной мере. Honda далеко не единственный пример успеш-

* Theodore Levitt. Globalization of Markets. — Harvard Business Review, 1983, 61(3): 92–102.

ной деятельности японской структуры бизнеса в автомобильной и мотоциклетной отраслях: девять мировых автомобильных компаний и четыре ведущих компании мира, выпускающих мотоциклы, также располагаются в Японии. Аналогично, в отраслях, где действует Hewlett-Packard, не только эта компания добилась успеха: американские структуры бизнеса занимают ведущие позиции в производстве рабочих станций, персональных компьютеров, медицинских инструментов, испытательного и инструментального оборудования. В 1989 г. две компании, базировавшиеся в Дании, слились в Novo-Nordisk. Сейчас эта структура доминирует в экспорте инсулина. Но Novo-Nordisk еще и мировой лидер по поставкам промышленных ферментных препаратов, области, где на мировом рынке успешно конкурируют и другие датские компании.

С точки зрения конкуренции еще нагляднее важность размещения демонстрирует географическая концентрация ведущих компаний в рамках отдельных государств. Особенно интересны примеры такого рода в США. Несмотря на свободу торговли между отдельными штатами, общий язык и единые в рамках всей страны федеральные законы, а также большое сходство штатов по многим другим показателям, успешно действующие конкуренты в конкретных отраслях бизнеса не разбросаны по территории этого государства равномерно. Так, издательское дело очень сильно сконцентрировано в Нью-Йорке; производство кинофильмов и телевизионных программ — в Голливуде; производство офисной мебели — в западной части Мичигана; фармацевтика — в Филадельфии и Нью-Джерси; производство трикотажа и домашней мебели — в Северной Каролине; производство искусственных суставов — в Индиане. К этому списку можно добавить бесчисленное количество других пунктов. Можно отыскать и иные примеры географической концентрации, проявляющейся в разных государствах в разной степени**.

* M.E. Porter. Competition in Global Industries: A Conceptual Framework// Competition in Global Industries. M.E. Porter (Ed.) — Boston: Harvard Business School Press, 1986; G.T. Crocombe, J.M. Enright, and M.E. Porter. Upgrading New Zealand's Competitive Advantage. — Auckland, New Zealand: Oxford University Press, 1991; O. Solvell, I. Zander, and M.E. Porter. Advantage Sweden. — Stockholm, Sweden: Norstedts, 1991.

** M. J. Enright. The Determinants of Geographic Concentration in Industry. — Harvard Business School Working Paper 93-052, 1993; M.J. Enright. Organization and Coordination in Geographically Concentrated Industries//Coordination and Information: Historical Perspectives on the Organization of Enterprise. — Chicago: University of Chicago Press/NBER, 1994.

Внимательный анализ конфигурации и координации видов деятельности в глобальных компаниях, включая Novo-Nordisk, Hewlett-Packard и Honda, показывает сильное влияние характера мест размещения на их деятельность. Однако отчеты, показывающие широкое географическое распределение видов деятельности транснациональных компаний, порой могут привести в заблуждение. Диверсификация компаний часто означает активизацию видов деятельности в других странах, но в разных странах эти виды могут быть разными. В конкретных видах бизнеса виды деятельности оказываются распределенными гораздо в меньшей степени.

При оценивании географического распространения более важным отличием становится разница между типами видов деятельности, размещаемых в разных странах. Наблюдается следующая тенденция: международные компании концентрируют наиболее современные и сложные виды деятельности в одной стране, обычно (хотя в последнее время все меньше) в собственной. Так, Novo-Nordisk создает рынки для своей инсулиновой продукции по всему миру и отыскивает источники сырья в глобальном масштабе, но наиболее важные в стратегическом плане виды деятельности в своей цепочке ценности — производство, исследования и разработки — осуществляет в Дании. Honda прибегает к широкому распространению производства и сбыта по всему миру. Однако ее «родной» базой для разработки стратегии, проектирования и выпуска наиболее важных комплектующих продукции, включая все основные исследования, связанные с двигателями, остается Япония. Операции Hewlett-Packard охватывают более шестнадцати тысяч товарных серий, продаваемых по всему миру. Однако она концентрирует ответственность по каждой такой серии, включая производство ключевых комплектующих, исследования и разработки, а также принятие решений, каждый раз в одном конкретном месте.

Еще одним свидетельством сказанного является деятельность Asea Brown Boveri (ABB), часто называемой прототипом компании, не имеющей национальной идентификации*. Структуры ABB разбросаны по всему миру, причем каждая из них несет полную ответственность за создание и ведение бизнес-стратегии, выбор приоритетов при разработке и распределении продукции по странам в каждой товарной серии. Основные ее структуры, занимаю-

* H. Cristeina. The Role of Home-Based Advantages in Global Expansion: Five Case Studies (неопубликованный исследовательский отчет MBA). — Harvard Business School, May 1993.

щиеся силовыми трансформаторами, располагаются в Германии, электрическими приводами — в Финляндии, автоматикой — в США. Более того, транснациональные компании, как создается впечатление, все чаще переводят свои штаб-квартиры, отвечающие за конкретные виды бизнеса, из одной страны в другую.

Относительные или конкурентные преимущества

Кажущийся парадокс с точки зрения конкурентного преимущества между глобализацией конкуренции и сильной национальной или даже локальной ролью можно разрешить, если принять, что логика, управляющая соперничеством мест расположения, сместилась с необходимости обеспечения относительного преимущества к более широкому явлению — обеспечению конкурентного преимущества.

Конкурентное преимущество, обеспечиваемое за счет снижения расходов на факторы производства (например, на труд, сырье, капитал, инфраструктуру) или благодаря размеру, по-прежнему существует. Но в большинстве отраслей оно сейчас таковым не является. В результате компания больше не может выплачивать работникам прежних высоких заработных плат. Сейчас глобализация позволяет компаниям получать конкурентное преимущество за счет размещения источников сырья, капитала или даже научных знаний в какой-то области и распределять отдельные виды деятельности по другим странам, чтобы получить преимущество за счет дешевого труда или капитала. Глобальная компания должна делать это для обеспечения операционной эффективности. Неумение распределить виды деятельности для получения относительного преимущества не позволяет компании воспользоваться потенциальными преимуществами и приводит к ее отставанию от конкурентов.

То же самое можно сказать и о размере национального рынка, который становится гораздо менее важным фактором, чем способность проникать на более обширный мировой рынок. Более того, современные технологии позволяют компаниям снижать, устранять или обходить многие узкие участки, связанные с относительным преимуществом. Например, японские компании процветают во многих отраслях, несмотря на высокие местные расходы на энергию и земельные участки, потому что стали пионерами в экономии энергии и внедрении инноваций, связанных с экономией пространства. Примером может служить так называемое «тощее» производство. Новые технологии также снижают экономию на масштабах*, тогда как вертикальная интеграция позволяет шире прибегать к аутсорсингу, передавая заказы специализированным поставщикам.

Конкурентное преимущество мест расположения возникает не только из-за доступности дешевых исходных материалов или их объемов как таковых, но и благодаря более высокой производительности при использовании этих исходных материалов. Часто основные исходные материалы создают скорее конкурентные недостатки, а не преимущества. Устойчивые преимущества мест расположения обеспечиваются главным образом за счет окружающей среды, в которой компании могут действовать продуктивно, непрерывно заниматься инновациями и совершенствованием своих способов конкуренции, тем самым еще выше повышать производительность. Понятие инновации относится не только к технологии в узком смысле, но и к способам маркетинга, позиционирования своей продукции и предоставления услуг. Наиболее динамичные и инновационные компании, располагающиеся в таких местах, могут обогнать своих конкурентов, действующих в любой точке земного шара, и даже структуры, прочно закрепившиеся на своих позициях за счет дешевых факторов производства или экономии на масштабах, но использующие в своих операциях устаревшие методы. В конкуренции на основе производительности компании распределяют виды деятельности глобально, чтобы дешевле получать исходные составляющие и иметь широкий доступ к рынкам. Но конкурентное преимущество в отношении конкретной товарной серии обеспечивается в результате инновации и роста производительности, в основном локализированных в пределах «родной» базы компании. Именно здесь компания разрабатывает стратегию, производит основной продукт, занимается исследованиями и разработками процессов и накоплением критической массы самой современной продукции (предоставления услуг)**. На «родной» базе располагаются основные технологии и наиболее подготовленные в профессиональном плане сотрудники. Это место интеграции исходных составляющих и информации, поступающих сюда со всего мира; здесь же располагаются виды работ с самой высокой производительностью. По каждому отдельному стратегическому виду бизнеса сейчас место размещения вла-

---

* R. Jaikumar and D.M. Upton. The Coordination of Global Manufacturing// Globalization, Technology and Competition: The Fusion of Computers and Telecommunications in the 1990s. S.P. Bradley, J.A. Hausman, and R.L. Nolan (Eds.) — Boston: Harvard Business School Press, 1993.

** Эту группу видов деятельности, меняющихся по составу от отрасли к отрасли, будем называть видами деятельности, осуществляемыми на «родной» базе, или ключевыми.

дельцев компаний (или ее корпоративных штаб-квартир) становится менее важным, чем место размещения («родная» база) таких видов деятельности*.

Конкурентное преимущество мест размещения

Конкурентное преимущество места размещения связано с качеством окружающей среды, с тем, насколько она обеспечивает высокие и продолжающиеся увеличиваться уровни производительности в конкретной области. Обычно речь идет об источниках конкурентного преимущества, в основном возникающих в рамках самой компании, но ее потенциал на получение преимущества и многие необходимые исходные составляющие во многом сильно связаны с внешней средой компании. Только этим можно объяснить тот факт, что так много успешно действующих компаний в конкретных сферах деятельности возникают в одной и той же стране или даже в каком-то ее регионе[1].

Наши исследования выявили следующие четыре аспекта национальной (а также региональной и локальной) окружающей среды, влияющие на контекст роста, инноваций и производительности: факторные (исходные) условия; общий стратегический и конкурентный контекст; условия формирования спроса; смежные и вспомогательные отрасли. Эти четыре области, обобщенно названные нами термином «бриллиант», помогают объяснить, почему компании, расположенные в конкретных местах, могут осуществлять постоянные инновации и совершенствоваться в отдельных областях (рис. 4.3).

Факторные (исходные) условия

Факторы производства — это основные исходные составляющие конкуренции. Они включают землю, труд, капитал, физическую инфраструктуру, коммерческую или административную инфраструктуру, естественные ресурсы и научное знание. Понятие относительного преимущества обычно относится к наличию указанных исходных составляющих и меньшим издержкам на них. Исходные составляющие общего назначения — хорошие дороги и порты или персонал, имеющий высшее образование, — необходимы, чтобы избежать конкурентного отставания. Однако для обеспечения локального преимущества они недостаточны.

* Также см.: M.C. Porter. The Competitive Advantage of Nations. — New York: Free Press, 1990.

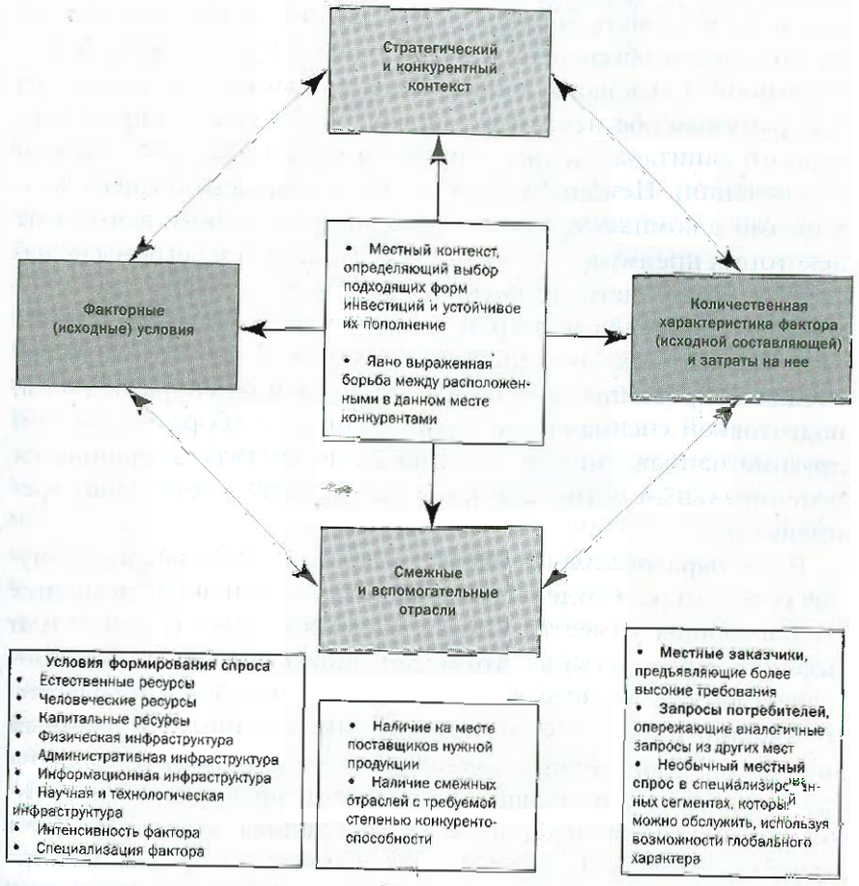


Рис. 4.3. «Бриллиант»: источники местного конкурентного преимущества.

С точки зрения конкуренции, помимо исходных составляющих высокого качества, особенно специализированных (наборы навыков и умений, прикладные технологии, физическая инфраструктура, законодательный режим, правовые процессы, информация и источники капитала, подогнанные к потребностям конкретных отраслей), теперь все более значимыми становятся преимущества мест расположения. Так, в США превосходство в программном обеспечении базируется: на уникальной концентрации программистов с отличной профессиональной подготовкой и других специалистов в области компьютерных наук; на проведении несопоставимого ни с какой другой страной количества исследовательских программ по направлениям, связанным с ком-

пьютерами; на эффективно действующем своде законов и правил, определяющих порядок использования и лицензирования программного обеспечения; на хорошей структуре источников венчурного (рискового) капитала для компаний, занимающихся программным обеспечением (многие американские фирмы венчурного капитала специализируются именно на программном обеспечении). Hewlett-Packard, занимаясь видами бизнеса, связанными с компьютерами, получает определенные выгоды от некоторых преимуществ такого рода. Но нации и регионы не наследуют большинство важнейших факторов производства, необходимых для ведения острой конкурентной борьбы, а должны сами создавать их. Это зависит от наличия на местах и качества специализированных институтов, занимающихся образованием, подготовкой специалистов, исследованиями, сбором данных и другими направлениями. Именно такие институты становятся потенциальным источником, обеспечивающим локальное преимущество.

Более парадоксальный аспект, связанный с локальным преимуществом, это роль отдельных недостатков в основных исходных составляющих. Имеется в виду высокая стоимость земли или дефицит местного сырья, что может привести к появлению конкурентного преимущества, поскольку способствует появлению инноваций и/или стимулирует создание специализированных институтов. Например, в Голландии плохой климат и нехватка земли привели к инновациям в выращивании овощей и фруктов в теплицах, разведении скота и выращивании цветов. Доля продаж цветов этой страной составляет 60% в мировом экспорте. И наоборот, в местах размещения с избытком рабочих рук, дешевым заемным капиталом и огромными естественными ресурсами компании, как правило, применяют эти составляющие менее производительно, что повышает их уязвимость от более экономных конкурентов, действующих в менее выгодных с этой точки зрения местах.

Таким образом, внешним преимуществом или коллективным активом места расположения становятся наборы специализированных исходных составляющих и институты, занимающиеся их созданием и обновлением. Такой публичный актив со временем наращивается, благодаря кумулятивным инвестициям со стороны многих компаний, институтов и правительственных учреждений. Наличие внешнего преимущества избавляет компании от необходимости нести собственные затраты на каких-то участках. Компания имеет возможность получить доступ к некоторым локальным активам благодаря глобальному подходу к выбору источников исходных составляющих, но оценить многие из них (источников) издалека достаточно трудно.

Координация и интеграция распределенных видов деятельности

Чтобы добиться конкурентного преимущества от распределенных видов деятельности, необходимо координировать эти виды в глобальном масштабе, что обеспечивает стабильность и нацеленность действий, осуществляемых в разных странах, способствуя большей дифференциации. Координация также необходима, чтобы обеспечить обучение и передачу технологий от распределенных видов деятельности и их последующее интегрирование в «родной» базе[2].

Отдельные преимущества координации в ее различных формах рассмотрены выше. Все три приведенных в этой главе примера компаний демонстрируют выгоды координации. Однако наиболее интересен случай Novo-Nordisk. Закупку своего сырья компания распределяет по 20 странам, но эта деятельность координируется централизованно, в том числе и для того, чтобы получить преимущества на разнице цен в разных странах и на изменении валютных курсов. С точки зрения маркетинга все дочерние структуры, агенты и дистрибьюторы для проведения кампаний продвижения используют одни и те же материалы. Кроме того, Novo-Nordisk так готовит специалистов, чтобы их подходы к продажам во всех местах были идентичными. Другими словами, Novo-Nordisk усердно работает, чтобы иметь единый имидж по всему миру и усиливает его за счет спонсорства конференций, проводимых в Дании с участием врачей, специализирующихся на лечении диабета*.

Однако координирование между отдельными местами размещения вызывает значительные трудности организационного плана. Коммуникациям и единым подходам к анализу ситуаций мешают различия в языке, культуре и отдаленность от «родной» базы**. У дочерних структур, работающих в разных странах, появляется естественное желание действовать автономно и в большей степени адаптировать свои виды деятельности к местным условиям. Успешно действующие в глобальном масштабе компании

---

* M.E. Porter and C. van der Linde. Green and Competitive: Ending the Stalemate. — Harvard Business Review, September/October 1995, 73: 120–134.

** B. Kogut. Country Capabilities and the Permeability of Borders. — Strategic Management Journal, Summer 1991, 33–47; R.B. Reich. Who Is Us? — Harvard Business Review, 1990, 68(1): 53–64.

преодолевают эти трудности разными способами. Во-первых, они устанавливают четкое позиционирование и применяют хорошо понятную концепцию глобальной стратегии. Во-вторых, менеджеры дочерних структур относятся к общей глобальной позиции как трудному для копирования конкурентами источнику преимущества, результаты которого проявляются и в той стране, где они действуют. Поэтому они стараются вести локальные виды деятельности таким образом, чтобы это не подрывало глобальной стратегии*. В-третьих, информационные и отчетные системы компании едины по всему миру, что позволяет оперативно и без искажений пересылать информацию цифрового характера, включая коды клиентов; облегчать координацию проводимых операций и проводить обмен данными между местами расположения. В-четвертых, компании предпринимают активные усилия, стараясь поощрять личные отношения и обмен знаниями между менеджерами, отвечающими за дочерние структуры. Это способствует взаимному пониманию и обеспечивает координацию личностного характера. И наконец, любая компания, стремящаяся к глобальной стратегии, должна вводить у себя систему стимулирования, учитывающую вклад каждой дочерней структуры в общие показатели функционирования корпорации и вклад каждого менеджера в деятельность этой дочерней структуры**.

Сохранение национальной идентичности у бизнес-единиц

Национальную идентичность компании в отдельном виде бизнеса совсем не обязательно устранять (хотя некоторые специалисты выступают именно с такими предложениями), а наоборот, ее следует сохранять. Конкурентное преимущество в бизнесе часто обеспечивается за счет явно выраженных атрибутов компании, связанных со средой, в которой она действует. Каждое место размещения накладывает свой отпечаток на деятельность компании и формирует свои методы ведения конкурентной борьбы. Иностранные потребители порой особенно ценят национальную идентичность и культуру, а также характеристики компании, определяемые этим. Например, большинство американцев положительно относятся к немецким автомобилям, поскольку для них немецкое производство — синоним высоких стандар-

* Создание компанией Honda новых «родных» баз по товарным сериям во многом связано с ее переходом к большей доле локальности.

** Чтобы обсуждение других организационных аспектов глобальных компаний было более полезным, см.: C.A. Bartlett and S. Ghoshal. Managing across Borders: The Transnational Solution. — Boston: Harvard Business School Press, 1989.

тов проектирования, функционирования и производства, а не потому, что немецкие автомобильные компании стали «американскими» или «глобальными».

При оценивании иностранных рынков компания должна адаптироваться к ситуации, т.е. должна привести свою продукцию в соответствие с местными запросами и показать соответствие своей деятельности местным приемам ведения бизнеса. Однако при этом компания не должна терять своего отличительного позиционирования и индивидуальности, которые в иностранных дочерних структурах, наоборот, должны поддерживаться и подпитываться. Например, в компании Honda менеджеры, нанимаемые для управления международными дочерними структурами, в течение двух лет проходят подготовку в японских штабквартирах, прежде чем начинают работать самостоятельно.

Использование союзов как средств, способствующих глобализации, но не в качестве стратегии

Если компания понимает, как ей следует конфигурировать свою глобальную сеть в бизнесе, союзы с компаниями из других мест могут стать способом более эффективного или более оперативного достижения желательной конфигурации. Союз — это средство, а не цель для создания сетей распределенных видов деятельности, способное помочь выполнить отдельные виды деятельности эффективнее, но только не на «родной» базе, а за ее пределами. Доступ на рынок можно расширить, воспользовавшись услугами местного партнера. Для получения из местных источников исходных составляющих или навыков, умений и технологий может потребоваться участие местного партнера, занимающего там устойчивое положение. Однако при этом союзы могут размывать четкое позиционирование компании, влиять на ее позиционирование на каждом рынке, осложнять координацию и замедлять введение инноваций.

Наилучшие союзы по своей сути очень избирательны, т.е. фокусируются на конкретных видах деятельности с целью получения определенной конкурентной выгоды. Например, Novo-Nordisk, чтобы получить доступ на необходимые ей иностранные рынки, создала совместные предприятия с множеством других компаний. Но широкие союзы, охватывающие многие виды деятельности и рынки, как правило, затрудняют собственное развитие компании, препятствуют возникновению у компаний потребности в формировании собственного бренда и разработке собственных продуктов или резко ослабляют такую потреб-

ность. Наилучшие союзы — промежуточные временные формирования, помогающие компании накопить собственные силы и получить необходимое образование. В долгосрочном плане партнеры могут впоследствии либо пойти разными путями, либо довести союз до полного слияния. В отношении активов, критичных для своего конкурентного преимущества, компания не может полагаться на партнера*.

Расширение бизнеса в отраслях и сегментах с локальными преимуществами

Конкурентные преимущества места позволяют выявить отрасли, где компания может получить уникальное конкурентное преимущество относительно конкурентов, расположенных в любом месте, включая отраслевые сегменты, где окружающая среда «родной» базы обеспечивает получение МАКСИМАЛЬНЫХ выгод. Разработки новых видов бизнеса должны концентрироваться именно в таких областях.

Новая парадигма конкуренции на основе более высокой производительности требует осторожного подхода к активному вертикальному интегрированию. Такая интеграция потребляет много ресурсов, порождает меньшую гибкость, и поэтому она должна строго ограничиваться видами деятельности, тесно привязанными к общей стратегии. Компания может получить более высокие результаты (чем при вертикальном интегрировании), развивая прочные отношения с местными поставщиками специализированного оборудования и других исходных комплектующих.

Диверсификация должна осуществляться в кластерном виде. Посредством диверсификации компания может лучше использовать в своих целях не только собственные внутренние активы, но и уникальные местные активы, к которым имеет особый доступ, например к поставщикам, исследовательским центрам или центрам группирования необходимых навыков и умений (skill pools). Диверсификация Hewlett-Packard, перешедшей от производства измерительного и испытательного оборудования к выпуску информационных систем и медицинских инструмен-

* Для дальнейшего обсуждения см.: M.E. Porter and M.B. Fuller. Coalitions and Global Strategy//Competition in Global Industries. M.E. Porter (Ed.). —Boston: Harvard Business School Press, 1986; M.E. Porter and P. Ghemawat. Patterns of International Coalition Activity//Competition in Global Industries. M.E. Porter (Ed.). — Boston: Harvard Business School Press, 1986.

тов, осуществлялась на основе именно этих принципов, в каждом случае включая сферу, где США имели уникальные сильные стороны. Переход Novo-Nordisk от выпуска инсулина к промышленным ферментным препаратам также следовал кластерным линиям. Диверсификация Honda осуществлялась в виде перехода от выпуска мотоциклов к автомобилям. Инновации часто возникают на стыке между отраслями и кластерами. Именно здесь создаются новые комбинации взаимосвязанных технологий, навыков и умений. Конечно, чтобы заниматься автомобилями, Honda воспользовалась опытом проектирования и производства моторов небольшой мощности, накопленным за годы выпуска мотоциклов. Она объединила это с активами японского автомобильного кластера, в том числе с сильной базой поставщиков и условиями, связанными со спросом на компактные автомобили и экономичный расход топлива.

Совершенствование «родной» базы

Значительная часть конкурентного преимущества компании обеспечивается не только местной окружающей средой бизнеса, но и преимуществами, создаваемыми в самой компании. Не имея по-настоящему здоровой «родной» базы, мощность бизнеса (с точки зрения роста производительности и быстрых инноваций) становится ограниченной. В этом случае компания не сможет комбинировать ресурсы, навыки и умения, технологии и информацию, чтобы обеспечить конкурентное преимущество. Распределение производства современной продукции или передача внешним подрядчикам заказов на производство важных комплектующих и оборудования может в значительной степени компенсировать узкие места «родной» базы и оперативно повысить показатели функционирования. Но при этом способность компании заниматься долгосрочными инновациями может оказаться под угрозой.

Конкурентные преимущества внешнего типа добавляют к стратегическому набору компании новые и часто незнакомые ей координаты. В связи с этим компании должны реализовывать специализированные программы по подготовке специалистов, оказывать помощь университетским исследованиям в областях, родственных их конкретным видам деятельности. Следует также активно взаимодействовать с местными поставщиками, способствуя наращиванию у них требуемых ТОП-характеристик (если компания полагается в своей деятельности на поставщиков из отдаленных мест, это существенно снижает ее потенци-

альное конкурентное преимущество). Кроме того, компании должны направлять деятельность провайдеров местных инфраструктурных услуг (даже оказывать на них давление), чтобы они в полной мере удовлетворяли их требования; стараться, чтобы законодатели принимали нормативные акты, способствующие повышению производительности труда. В спонсировании программ подготовки персонала, проведении исследований по стандартам и требуемым технологиям, а также в сборе рыночной информации важную роль могут играть отраслевые ассоциации. Однако только незначительное число компаний рассматривают местную среду важным конкурентным ресурсом. Так, в США многие компании относятся к своим поставщикам как к данности, считают, что сферы образования и профессиональной подготовки относятся к ответственности властных структур.

Пример Novo демонстрирует, каким образом глобальные лидеры играют активную роль в улучшении среды «родной» базы. До слияния с Novo (в 1926 г.) Nordisk учредила фонд Nordic Insulin Fund, чтобы поддерживать связанные с инсулином исследовательские проекты, проводившиеся в Скандинавии, особенно в Steno Memorial Hospital (в 1932 г.) — центре исследований и лечения больных диабетом. Novo вскоре построила Hvidore Diabetes Hospital, а в 1957 г. учредила Hagedoorn Research Institute, занимающийся фундаментальными исследованиями в области диабета. Для изучения причин возникновения диабета в 1964 г. основан Novo Research Institute. В настоящее время Steno Diabetes Center и Hvidore Diabetes Hospital ежегодно принимают 6000 больных диабетом и консультируют 25 000 человек. Novo-Nordisk спонсирует международные конференции по диабету, проводимые в Дании с участием экспертов этой страны и специалистов всего мира*.

История становления и развития датской инсулиновой отрасли наглядно демонстрирует мощь активной местной конкурентной среды, во многом способствующей непрерывным инновациям. Компании начали осознавать, что при слиянии структур бизнеса возможен некоторый выигрыш в производительности, но одновременно возрастает риск снижения динамичности. Родительская компания стремится справиться с этим и другими видами рисков, разделив между собой отдельные операции. Однако более широкий принцип — наличие местных конкурентов создает преимущества — продолжает сохраняться и действовать.

* M.J. Enright. Novo Industri. Case 9-389-148. — Boston: Harvard Business School, 1989.

В связи с этим можно утверждать, что стремление устранить местную конкуренцию в большинстве ситуаций — неправильный подход.

Перемещения «родной» базы в случае необходимости

Если из-за отставания от современных требований потребителей, потребности в новых типах поставщиков, неэффективности местных институтов или по каким-то другим причинам эффективность «родной» базы компании по какому-то виду бизнеса снижается, первой реакцией должна стать попытка ее модернизации на прежнем месте. Однако если такие усилия к успеху не приводят, компании, возможно, потребуется перенести «родную» базу в более удобное место. Возможно, это самая наглядная демонстрация глобальной конкуренции.

Частота переноса «родных» баз из страны в страну у транснациональных компаний в настоящее время возрастает. Глобальная конкуренция подвергает компании все большему воздействию со стороны наиболее сильных конкурентов и устраняет традиционные относительные преимущества, проявляемые в виде более удобного или легкого доступа к капиталу, сырью и труду, поэтому усиливается негативное воздействие неадекватной «родной» базы. Однако решение о передислоцировании «родной» базы должно приниматься очень взвешенно, поскольку компании потребуется внедряться в новую среду и приспосабливаться к новой культуре.

Компании редко переносят «родную» базу целиком. Вместо этого они перемещают отдельные товарные серии или сегменты бизнеса. Одним из самых часто используемых катализаторов таких перемещений становится приобретение иностранной компании, уже работающей в более подходящих условиях другого места. Поглощения такого рода обеспечивают критическую массу для новой «родной» базы, постепенно получающей все большую сферу ответственности за конкретные области или виды бизнеса. Например, Nestle переместила свою штаб-квартиру, отвечающую за кондитерское направление для всего мира, в Англию, подкрепив этот шаг приобретением компании Rowntree MacIntosh. Англия с ее любителями сладостей, современной системой розничной торговли, профессионально действующими рекламными агентствами и высококонкурентными медийными компаниями обеспечивает более динамичную среду для конкуренции на массовом рынке сладостей, чем Швейцария. Аналогично, Nestle пе-

ренесла свою штаб-квартиру, отвечающую за выпуск питьевой воды в бутылках, во Францию, поскольку эта страна демонстрирует наибольшую конкурентоспособность в этой отрасли.

Хотя каждая из компаний, рассматриваемых здесь в качестве примера (Novo-Nordisk, Hewlett-Packard и Honda), сохраняют сильные «родные» базы («бриллианты») по основным видам бизнеса, далеко не все компании в этом отношении столь же успешны. Так, канадская компания Northern Telecom переместила свою «родную» базу по цифровым коммутационным устройствам для центральных офисов из Канады в США*. Northern Telecom выпустила и установила свое первое коммутационное устройство локального типа DMS-10 в США еще в 1977 г. Но последующее изъятие капиталовложений корпорацией AT&T и требования обеспечения равного доступа существенно изменили конфигурацию американского «бриллианта» в сфере телекоммуникационных услуг и оборудования и побудили Northern Telecom резко расширить объем своих операций в США. В 1991 г. компания передислоцировала свою штаб-квартиру, отвечающую за коммутационные устройства для центральных офисов, в США. В этой стране Northern Telecom в настоящее время занимается исследованиями и разработками, в которых участвует более тысячи сотрудников. Практически все производство коммутационных устройств для центральных офисов компания осуществляет в США, в Северной Каролине.

Таким образом, обоснованием, стоящим за перемещением Northern Telecom в США, можно считать привлекательность американского «бриллианта» в области телекоммуникационного оборудования. По сравнению с Канадой США предоставляют уникальную комбинацию специализированных факторов производства, в том числе наличие высокопрофессиональных специалистов по программному обеспечению и первоклассные исследовательские программы в компьютерной области и телекоммуникациях. Американские покупатели и конечные пользователи — одни из самых подготовленных в мире, а большое число (от 20 до 25) крупных независимых американских покупателей коммутационного оборудования ведет к интенсивной конкуренции, побуждающей заказчиков Northern Telecom постоянно обновлять оборудование в своих центральных офисах. Американские компании, выпускающие интегрированные схемы и разрабатывающие про-

* О деятельности Northern Telecom см.: T. Wesson. The Deteminants of Foreign Direct Investment in U.S. Manufacturing Industries (неопубликованная докторская диссертация). — Harvard Business School, 1993.

граммное обеспечение на системном уровне, обеспечивают мощные ТОП-характеристики в смежных отраслях. Открытость американского рынка иностранным конкурентам в еще большей степени интенсифицирует местную конкуренцию в рамках всего американского рынка. (В отношении телекоммуникационного оборудования власти, как правило, защищают местные рынки и поддерживают поставщиков-монополистов.)

Перемещение Hyundai из Кореи в Силиконовую Долину, когда эта компания обнаружила, что дальше просто не может «поддерживать свой уровень», действуя из Кореи, — еще один интересный пример такого рода*. Когда все соперники получают дешевые исходные комплектующие со всего мира, важнейшими конкурентными императивами становятся быстрое введение новых моделей, удовлетворяющих все более возрастающие потребительские запросы, и способность успешного выхода на новые каналы распределения. И здесь ситуация в США предпочтительнее, чем в других странах. Традиционно иностранные прямые инвестиции (FDI — foreign direct investment) рассматриваются как преимущества, характерные для «родной» базы. Так, статистические данные, собранные Вессоном, подтверждают, что все больше «родных» баз стараются получить преимущества от мест размещения на основе иностранных прямых инвестиций. Некоторые компании для этой цели порой даже передислоцируют свои «родные» базы.

Ведение глобальной конкуренции из развивающейся страны

Развивающиеся страны становятся все более растущей частью международной экономики; хотя многие компании, базирующиеся в развивающихся странах, в основном выступают в качестве экспортеров. Однако фундамент, на котором развивающиеся страны занимаются бизнесом, создает особые условия для перехода к глобальной стратегии.

Основной проблемой для таких компаний становится переход от обеспечения относительного преимущества к конкурентному. Большинство компаний, базирующихся в развивающихся странах, выходит на международный уровень через экспорт ресурсов, трудоемких товаров или через соглашения типа OEM (OEM — original equipment manufacturer; первоначальный производитель обору-

* T. Wesson. The Determinants of Foreign Direct Investment in U.S. Manufacturing Industries (неопубликованная докторская диссертация). — Harvard Business School, 1993.

дования) с транснациональными компаниями. В основе таких соглашений лежит экономия издержек на труде. Экспорт в основном идет в промышленно развитые страны. Возможности для расширения своей деятельности на рынках других развивающихся стран, включая соседние, ограничиваются схожими условиями по факторам производства, а также осложняются из-за проводимой многими правительствами протекционистской политики.

Переход от традиционных способов интернационализации требует, чтобы компании, базирующиеся в развивающихся странах, создавали свои особые стратегии. Если их товары или услуги, методы производства или репутация не будут иметь отличительных характеристик, то выйти на иностранные рынки компаниям этих стран будет очень трудно. В то же время компании должны расширять свои цепочки ценности и включать в них международное распределение товаров и услуг, маркетинг, получение источников исходных составляющих, а в конечном счете и производство. Наилучшие возможности для действительно международных стратегий, создаваемых в промышленно развитых странах, часто находятся в региональных и им подобных экономиках. Хотя экспорт в промышленно развитые страны базируется на относительно стабильном преимуществе, для создания региональных сетей компании должны воспользоваться возможностями открывающихся соседних рынков. В этом случае проблемой номер один становится обеспечение явно выраженных отличительных характеристик их продукции и использование соответствующих методов производства. Для этого требуются необходимые знания и контроль над международным маркетингом и распределением. Со временем компания должна создать инновационную мощность, достаточную для выхода на все более и более современные рынки, положив в основу своей деятельности не столько относительное, сколько конкурентное преимущество.

Интегрирование локальной и глобальной конкуренции

С 50-х годов глобализация все больше влияет на конкурентную стратегию. Обобщенные статистические данные подтверждают широко распространенную точку зрения, что компании в своих продажах и операциях становятся все более глобальными. В связи с этим традиционная роль относительного преимущества отходит на второй план, и напрашивается вывод, что многие корпорации в настоящее время выходят за пределы национальных границ.

Однако более глубокие исследования показывают явную локализацию конкурентного преимущества. Этот очевидный парадокс, скорее всего, можно объяснить, если признать наличие новой парадигмы международной конкуренции, делающей особенно важными параметрами показатели производительности и инноваций. Чтобы избежать создания невыгодной для себя ситуации, компании должны добиться получения и объединения конкурентных преимуществ из многих мест размещения. Преимущества компаний часто связаны с конкурентными преимуществами мест их размещения, обеспечивающими повышение производительности. Такая парадигма должна привести к созданию нового поколения идей в области глобальной стратегии, интегрирующих локализацию и глобализацию совершенно новыми способами. В прошлом локализация рассматривалась как необходимое зло, которое приходилось «терпеть», чтобы добиться убедительных выгод глобальной стратегии.

В качестве основы для получения конкурентного преимущества следует рассматривать «родную» базу. Для обеспечения относительного преимущества, выхода на новые рынки или получения конкретных навыков, умений или технологий из разных источников глобальные стратегии могут наращивать свое преимущество за счет распределения видов деятельности. Но чтобы играть эту роль, распространенные виды деятельности следует соответствующим образом координировать. Это новый синтез, требующий признания важной роли места в получении конкурентного преимущества, и именно это определит характер конкуренции в предстоящие десятилетия.

Примечания

1. Томас подтверждает этот результат в сфере фармацевтики, где компании встречают активное сопротивление со стороны местных конкурентов (и в условиях действия строгих законодательных актов, определяющих порядок продажи тех или иных лекарственных препаратов). См.: L.G. Thomas. Spare the Rod and Spoil the Industry: Vigorous Regulation and Vigorous Competition Promote International Competitive Advantage. — Emory University Working Paper, 1993.
2. Некоторые наблюдатели считают, что в настоящее время важной основой для конкуренции становится не соперничество, а сотрудничество, ссылаясь чаще всего на

Японию и на промышленно развитые регионы Италии. Эта точка зрения противоречит идее преимущественно вертикального сотрудничества организации с покупателями, поставщиками и местными институтами, лежащей в основе теории «бриллианта», поскольку делает акцент на горизонтальном сотрудничестве с конкурентами. Однако горизонтальное сотрудничество в успешно действующих японских и итальянских отраслях встречается редко (*кэйретцу*, например, не имеют прямых конкурентов).

5 Стратегия для малого бизнеса

Ирэн Дюхейм
Georgia State University

В предыдущих четырех главах стратегия рассмотрена с точки зрения крупных структур бизнеса, например давно действующих корпораций, а также входящих в них бизнес-единиц. Однако многие из этих структур начинали свою деятельность как небольшие предприятия. Всего 20 лет назад Home Depot имела всего одну точку розничной торговли. Технологический гигант Hewlett-Packard зарождался в гараже. Мощная корпорация Microsoft в середине 70-х годов также очень скромно начинала свой путь. Удается ли малому бизнесу вырасти до известных структур большого размера или нет, в любом случае они отличаются от своих более крупных конкурентов, что имеет важные последствия как для их стратегий, так и для менеджмента. Чтобы помочь менеджерам малого бизнеса добиться максимальных успехов, в этой главе освещены вопросы стратегического менеджмента и стратегические инструменты, в первую очередь подходящие для этой категории бизнес-структур.

Контекст, в котором действует малый бизнес

От малого бизнеса зависит вся мировая экономика. Только в США более 23 млн. компаний, каждая из которых насчитывает менее 500 сотрудников. Именно на эти компании приходится

большая часть занятости в американском частном секторе — 53% всех работников, если не считать сельское хозяйство, и именно здесь в первой половине 90-х годов появились практически все новые рабочие места. Здесь создается 51% валового национального продукта всего частного сектора. Малые предприятия вносят важный вклад и в разработку технологий и инноваций. В XX в. именно небольшие американские фирмы были пионерами в создании самолетов, оптических сканеров, персональных компьютеров, мягких линз для глаз, застежки «молния» и электронной коммерции в Интернете*.

Иногда благодаря инновациям и предпринимательству небольших новых компаний появились совершенно новые отрасли. В других случаях предпринимательские фирмы в значительной степени преобразовывают уже существующие отрасли. Прекрасный пример, как предпринимательская компания-новичок может очень сильно изменить традиционные границы между компаниями и отраслями, это деятельность Nike. В 70-х годах типичным производителем обуви для спортсменов была компания Converse All Stars; при этом у потребителей был очень ограниченный выбор: обувь черного или белого цвета. Она была либо очень дорогой, либо ширпотребовского уровня. Nike полностью изменила эту отрасль, сделав акцент на широком портфеле продукции и ее стиле, участии знаменитостей в маркетинговых кампаниях, а также благодаря своему решению передать заказы на производство почти всех видов обуви иностранным компаниям**. Однако проигнорировав последствия реакции в отрасли, ею же и вызванной, Nike сама оказалась под ударами новых рыночных сил.

Термин «малый бизнес» охватывает широкий спектр организаций, начиная от небольших видов малого бизнеса, имеющих совсем немного работников, подчиняющихся непосредственно владельцу, до структур с сотнями сотрудников и формально установленной структурой управления менеджерами своими подчиненными. В этой главе рассмотрены организации с численностью персонала, не превышающей 500 сотрудников, адаптируя

* The Facts about Small Business, 1997. — Washington, DC: Small Business Administration Office of Advocacy, September 1997. Этот отчет выпускается периодически (отчет за сентябрь 1997 г. был последним на тот момент, когда эта книга готовилась к печати). Эти и другие материалы, представляющие интерес для малого бизнеса, доступны на веб-сайте: http://www.sba.gov.

** L.J. Bourgeois III, I.M. Duhaime, and J.L. Stimpert. Strategic Management: Concepts for Managers. 2nd ed. — Fort Worth, TX: Dryden Press, 1999.

для них наиболее общепринятые определения малого бизнеса, применяемые в США в Администрации по малому бизнесу (SBA). Мы также привлечем ваше внимание к особым проблемам видов малого бизнеса, относящихся к семейному типу, а также к проблемам компаний-новичков предпринимательского типа.

Каковы отличительные характеристики малого бизнеса?

В отношении малого бизнеса можно указать несколько причин, обусловливающих их уязвимость и преимущества по сравнению с более крупными конкурентами. Во-первых, у малого бизнеса гораздо меньше «пространства» для совершения ошибок при выборе стратегии: видов продукции или решений, выбранных ими для предложения потребителям; методов конкуренции; целей, которые они стремятся достичь. Действительно, многие новички или новые структуры предпринимательского типа терпят крах только потому, что их первоначальный выбор продукции неудачен — покупатели не очень-то стремились ее приобрести. Нередко небольшие компании, первоначально добившиеся успеха, обнаруживают, что у них нет достаточных ресурсов, чтобы выдержать резкие перепады спроса на рынке. Небольшие виды бизнеса более уязвимы при появлении разрывов в бизнес-среде, чем крупные корпорации, имеющие больше возможностей оперативно переводить ресурсы с одного направления на другое и за счет этого справиться с возникшей проблемой. Во-вторых, они более уязвимы, чем крупные предприятия в отношении действий конкурентов, потребителей и поставщиков. Например, у них не хватает «мускулов» при переговорах об условиях взаимодействия с другими структурами бизнеса, той мощи, которой обладают более крупные компании благодаря своим размерам и масштабам деятельности. В-третьих, небольшие виды бизнеса часто особенно уязвимы из-за своей зависимости от одного продукта, от одной точки розничной продажи, от небольшого количества потребителей или потребителей, располагающихся только в одном географическом регионе.

Однако малые (небольшие) компании также имеют (если выразиться точнее, должны иметь) свои преимущества над более крупными соперниками. Благодаря близости к своим потребителям небольшие компании могут отслеживать изменения в среде потребителей быстрее и глубже, чем их более крупные и более бюрократические конкуренты. Частично из-за небольшого размера они могут иметь более гибкий склад ума и адаптироваться бы-

стрее, когда возникает необходимость изменить ключевые элементы основных ценностей, культуры, общих убеждений и операционных норм. Трудности крупных компаний, связанные с подобными изменениями, хорошо задокументированы в ходе проведенных исследований. Собственники семейного типа и ведущие менеджеры небольших компаний часто знают лично большинство своих сотрудников, причем обычно много времени на это им не требуется. То, что они узнают из общения с ними, может изменить их представление о происходящем в компании. При такой гибкости небольшие компании должны (и часто действительно добиваются этого) проявлять на рынке повышенную подвижность, т.е. способны оперативно реагировать на происходящие изменения. Такая подвижность часто становится критерием успешности действий предприятий-новичков.

Однако действующие виды малого бизнеса имеют по крайней мере одно свойство, объединяющее их с более крупными корпоративными структурами: они часто оказываются жертвами новых конкурентов. Хотя многие отраслевые трансформации происходят в результате действий, связанных с продукцией и технологиями, где пионерами выступает малый бизнес, такие изменения, как правило, возможны в небольших компаниях-новичках предпринимательского типа, а не в структурах малого бизнеса, давно действующих на рынке. Чтобы обеспечить выживание и успех в условиях постоянных изменений, происходящих в конкурентном ландшафте, небольшие виды бизнеса должны внимательно отслеживать различные факторы, влияющие на такие изменения. Это действия новых конкурентов, изменяющиеся предпочтения потребителей, изменения технологий, перемены в действиях властных структур. Поэтому предприятия малого бизнеса должны разрабатывать стратегии и процессы, учитывающие новые явления. В этом отношении небольшие виды бизнеса не отличаются от любых других форм организационных структур.

Управление быстрыми изменениями

Как уже обсуждалось в гл. 1, основной фокус стратегического менеджмента — предвидение изменений и управление ими. Возможно, сказанное дальше станет общим местом, но большинство небольших видов бизнеса сталкиваются с конкурентным ландшафтом, для которого характерны быстрые изменения. В этих условиях управление изменениями в стратегии рынка, происходящими внутри организации, вероятно, становится для малых видов бизнеса даже более трудной проблемой, чем для крупных.

В результате перечисленных выше причин малые виды бизнеса должны внимательнее выявлять и предвидеть изменения, происходящие как внутри их структуры, так и во внешней конкурентной среде.

Рассмотрим пример деятельности компании FurnitureCo — реально существующей структуры бизнеса (см. пример 5.1). FurnitureCo соперничает с большим числом конкурентов, выпускающих самые разные типы и стили столов и стульев для кухонь и столовых. Каждый год конкуренты предлагают на рынке новые проекты. Все это сопровождается большим шумом в ходе рекламных кампаний продвижения в розничной торговле, скромной рекламой и активными демонстрациями своей продукции. Кроме того, основные сети розничных магазинов постоянно меняют критерии закупок мебели, стараясь предвосхитить предпочтения своих покупателей и в какой-то степени даже их направить. Ежегодно появляются новые технологии, демонстрируемые на профессиональных и торговых выставках, влияющие на проектирование и производство мебели. Из-за этого FurnitureCo каждый год должна вносить множество незначительных изменений в стилевое оформление своих двух товарных серий, а в каждой из этих серий предлагать новые предметы.

Важность стратегии для малого бизнеса

По некоторым причинам, отмеченным выше, т.е. уязвимости к рыночным изменениям и нехватки ресурсов, стратегия для таких структур малого бизнеса, как FurnitureCo, очень важна. В этой главе показано, что анализ и процессы осмысления, связанные со стратегией, позволяют структурам малого бизнеса не только создавать стратегии, с помощью которых они эффективно конкурируют, но и непрерывно их уточнять, реагируя на изменения окружающей среды. Без такого стратегического мышления малый бизнес, скорее всего, станет жертвой трансформации отрасли и не выживет, что вполне типично для современного конкурентного ландшафта.

Без стратегии, показывающей, на какие товарные серии следует обращать особое внимание (а какими заниматься не следует), FurnitureCo могла бы перескакивать с одной товарной серии на другую. Или, что тоже возможно, пыталась бы поверхностно заниматься многими типами продукции. При таком развитии событий она в значительной степени снизила бы возможность упрочить свою репутацию на рынке, а также в основных каналах распределения, считающих FurnitureCo надежным постав-

Пример 5.1

Небольшая мебельная компания

Небольшая компания семейного типа (FurnitureCo) выпускает две широкие товарные серии: столы и стулья для столовых и кухонь. В настоящее время в составе управленческой команды два поколения членов семьи. Компания действует в этом бизнесе свыше 20 лет и имеет менее 100 работников. Продажи концентрируются в относительно небольшой географической зоне. FurnitureCo сталкивается с широким соперничеством со стороны многих других производителей мебели, а также более крупных структур, выпускающих значительно более широкие товарные серии, чем она. Компания постоянно адаптирует новые идеи и модифицирует свои товарные серии, осуществляя это на основе исходных составляющих, получаемых из каналов распределения, и скромных по масштабам рыночных исследований, проводимых ею на уровне конечных потребителей. У FurnitureCo одно производственное предприятие. В течение многих лет компания не имела убытков ни за один квартал, хотя ее ежеквартальные прибыли имеют тенденцию колебаться в зависимости от спроса, зависящего от количества строящихся новых домов и факторов сезонного характера.

щиком качественных стандартных мебельных линий. Забота о стратегии заставляет владельцев/менеджеров любого предприятия малого бизнеса целенаправленно заниматься выбором основных параметров деятельности и внимательно отслеживать результаты этого выбора.

Необходимость во внутренних стратегических процессах

Небольшим видам бизнеса необходимо иметь эффективные процессы разработки стратегий. Предпринимая усилия по идентификации и отслеживанию стратегических альтернатив, менеджеры небольших структур бизнеса могут сыграть на двух основных атрибутах, о которых уже говорилось: большей гибкости ума и динамичности действий на рынке. (Смогут ли менеджеры малого бизнеса предвидеть, какие конкретные изменения фактически происходят, в меньшей степени важно, чем то, что у них создается привычка постоянно отслеживать изменения и анализировать возможные реакции на них.) Такая привычка позволяет менеджерам малого бизнеса быстрее выявлять изменения и использовать свою гибкость, чтобы при необходимости «повернуться на пяточке» и сделать стратегический выбор, соответствующий новым условиям.

Стратегический вызов для малых видов бизнеса

Большинство менеджеров или владельцев небольших видов бизнеса уделяют стратегическому менеджменту мало внимания. В связи с этим стратегические мышление и планирование должны целенаправленно внедряться в их деятельность. Для этого следует регулярно выделять специальный день. (Как часто таким планированием необходимо заниматься, зависит от конкретного бизнеса компании; степени неустойчивости отрасли, в которой она действует; насколько быстро меняется внешняя и конкурентная среда и других значимых факторов.) Подготовить проведение такого дня (в течение которого в ходе обсуждений можно сфокусироваться на стратегических, а не на операционных вопросах) могут помочь консультанты.

Рассмотрим пример компании CoolCoil (см. пример 5.2). Несколько совещаний, проводимых в течение одного дня, позволяют команде менеджеров целенаправленно анализировать как стратегические, так и операционные вопросы. Поступая таким образом, менеджеры и другие сотрудники могут заниматься этими вопросами на детальном уровне, что в повседневной деятельности обычно невозможно.

Интернет и стратегия малого бизнеса

Немногие «факторы изменений» оказали такое драматическое влияние на конкурентный контекст, в котором действует малый бизнес как в позитивном, так и негативном плане, как Интернет. Коммерция через Интернет (или электронная коммерция) со всеми используемыми в ней технологическими инновациями в настоящее время заметно влияет на большинство малых и крупных компаний как непосредственно, так и через воздействие на их конкурентов, каналы распределения, конечных потребителей, поставщиков и динамику рынка. Надо сказать, что Интернет дает небольшим компаниям множество преимуществ. Рассмотрим некоторые из наиболее важных последствий использования Интернета с точки зрения стратегии малого бизнеса.

Во-первых (и это самое важное), Интернет открыл огромные рыночные возможности для существующих или потенциальных видов бизнеса. Такие издания, как *Business 2,0*, *Industry Standart* и *Fast Company*, почти в каждом номере знакомят читателей с историей новичков бизнеса, ставших успешными пионерами в каком-

Пример 5.2

Планирование в компании CoolCoil

CoolCoil — небольшой производитель специализированных охлаждающих змеевиков, размещающийся в юго-восточном регионе США. В компании 145 работников; она поставляет свои змеевики организациям, занимающимся крупными операциями по поиску нефти в Мексиканском заливе. Когда новые буровые механизмы, появившиеся в начале 90-х годов, стимулировали повторный всплеск интереса к исследовательским работам в Мексиканском заливе, продажи продукции CoolCoil начали бурно расти. Однако уделив основное внимание растущему числу операций, менеджеры начали терять из виду позицию, занимаемую их компанией в отрасли и на местном рынке. Осознав это, владельцы CoolCoil поняли, что им нужен стратегический план, позволяющий добиться роста бизнеса, обеспечив при этом приемлемую рентабельность. Они обратились к консультанту по бизнесу с просьбой помочь команде старших менеджеров разработать для компании стратегический план. Команда собиралась ежемесячно вне пределов компании. Чтобы обеспечить более активное участие всех членов команды, каждый из них получил конкретное задание собрать рекомендации о желательных изменениях в пределах всей компании.

В то время CoolCoil испытывала серьезные проблемы: задержки в отправке продукции, высокие накладные расходы, большие затраты на подготовку персонала и большие расходы на работу мастеров. В ходе стратегического планирования компания смогла выявить основную причину этих проблем — неспособность удерживать сотрудников, что во многом объяснялось нехваткой рабочих рук на местном рынке. Основываясь на стратегическом плане, CoolCoil наняла менеджера по кадрам, который развернул программу, ориентированную на выпускников школ, не планирующих поступать в высшие учебные заведения и готовых начинать свою карьеру с низовых должностей на уровне производственного цеха. Благодаря усилиям менеджера и специально разработанной стратегии найма, используемой при посещении местных средних школ и при участии в ярмарках вакансий, CoolCoil снизила текучку кадров и существенно сократила связанные с этим расходы. Эти изменения упрочили позицию CoolCoil по сравнению с конкурентами, также сталкивавшихся с аналогичными проблемами.

то очередной нише рынка. Теперь любой человек или небольшая группа людей могут создать свой веб-сайт и заняться бизнесом через Интернет.

Во-вторых, Интернет предоставляет небольшим компаниям удивительно легкий и оперативный доступ к рынку, обеспечивая темпы роста продаж, всего несколько лет назад казавшиеся невообразимыми. Продавая через Интернет, в настоящее время даже небольшие компании могут стать по масштабам действительно глобальными или по крайней мере продавать свою продукцию в странах, расположенных далеко за пределами их «родных» баз. Многие небольшие отели в наиболее привлекательных туристических регионах уже поняли: через Интернет они могут получить от потенциальных иностранных клиентов до 50% заявок на проживание. Благодаря низким расходам на демонстрацию своего предложения через Интернет небольшие компании могут добиться дешевого и оперативного проникновения на онлайновые рынки, т.е. использовать стратегию, которую в прошлом могли позволить себе только крупные структуры бизнеса.

В-третьих, Интернет облегчает небольшим специализированным компаниям сотрудничество в сетевых структурах по доставке потребителям в любой точке мира дешевых, но имеющих высокую ценность услуг. Поэтому эти компании могут теперь конкурировать непосредственно с гораздо более крупными и давно действующими на рынке структурами бизнеса. Информационные и коммуникационные технологии делают сейчас сотрудничество с другими структурами удобнее, эффективнее и менее дорогим, чем это было типично для прошлой традиционной экономики. С точки зрения стратегии во многих случаях больше нет смысла иметь у себя все активы, необходимые для бизнеса. В связи с этим небольшие компании, фокусирующиеся на том лучшем, что они могут делать, получают конкурентное преимущество над крупными организациями с вертикальной интеграцией. Неудивительно, что небольшие структуры бизнеса стремятся стать специализированными по каждому этапу деятельности или в каждом звене цепочки ценности: проектировании продукта, разработке продукта, логистике, операциях, маркетинге, продажах и обслуживании, т.е. в сферах, располагающихся в сердцевине любой отрасли или любого сектора*.

В-четвертых, Интернет в значительной степени облегчает появление и рост небольших компаний, поскольку позволяет группе отдельных людей заниматься бизнесом, не выделяя при этом больших ресурсов, особенно редких, в физические активы, в то, что многие называют «реальной основой». Дело в том, что Интернет делает ставку на нематериальные активы: знания, имидж, репутацию, отношения и организационные способности**. Например, небольшая компания-новичок, действующая через Интернет, оказывает помощь в планировании свадеб, и для этой

* Цепочка ценности подробно рассмотрена в гл. 3.

** Важность нематериальных активов и различия между материальными и нематериальными активами подробнее рассмотрены в гл. 10.

работы ей требуется относительно небольшое помещение. Однако она смогла разработать обширную базу знания всего «процесса бракосочетания», добиться широкой известности бренда своей структуры, помогающей реализовывать свадебные планы, и наладить прочные отношения с другими лицами этого процесса: продавцами цветов, музыкантами, фотографами и т.д. Создав виртуальный торговый центр, Интернет позволяет небольшим компаниям продавать услуги высокой ценности, основу для которых задает интеллектуальная собственность этих компаний. При этом вкладывать активы в физические структуры почти не приходится.

Наконец, Интернет способствует реализации внутренних преимуществ малого бизнеса, о которых говорилось выше: гибкости и динамичности. Интернет идеально подходит в этом случае, поскольку позволяет малым видам бизнеса собирать большое число данных о потребителях, отслеживать изменения в конкурентной среде, оперативно адаптировать свои предложения продукции.

Аспекты, связанные со стратегическим выбором

В гл. 1 представлены основные стратегические выборы, с которыми сталкивается каждая компания: 1) продукция, предлагаемая компанией, и обслуживаемые потребители, или выбор «масштаба» или «корпоративной стратегии»; 2) каким образом компания соперничает, или выбор «облика» или «бизнес-стратегии»; 3) цели, которые компания старается достичь, т.е. выбор намерений. В этой главе рассмотрено, как каждый из этих выборов делается применительно к небольшому, предпринимательскому или семейному типу бизнеса.

Корпоративная стратегия: в каком виде бизнеса действует небольшая компания?

Самый первый вопрос, на который необходимо получить ответ при рассмотрении корпоративной стратегии: каким видом бизнеса или совокупностью видов бизнеса должна заниматься компания, конкурируя с другими структурами*? Будет ли небольшая компания заниматься одним-единственным видом бизнеса или несколькими? Например, FurnitureCo, возможно, хотела бы получить ответы на следующие вопросы:

* Этот вопрос связан с обсуждением корпоративной стратегии, описанной в гл. 2.

- Следует ли ей расширять производство и продажу своей продукции за счет традиционных для нее товарных серий столов и стульев?
- Должна ли она добавлять новые модели стульев и/или столов в свои товарные серии и сколько?
- Должна ли она изымать инвестиции из товарной серии столов и стульев или концентрироваться только на одной из этих серий?
- Должна ли она заниматься маркетингом и продажей мебели одного или нескольких производителей?

Постоянно задавая эти и связанные с ними вопросы, менеджеры FurnitureCo смогут понять, какие виды продукции она должна производить и какие потребительские сегменты целесообразно обслуживать.

Ответы на перечисленные выше вопросы, возможно, даже более важны для небольших видов бизнеса, в своей деятельности делающих ставку на Интернет. Поскольку Интернет позволяет небольшим видам бизнеса предлагать свои предложения и продукцию часто на уровне запросов отдельного потребителя, а не потребительских сегментов, владелец или менеджер малого бизнеса может начать «гоняться» за каждым потенциальным потребителем. Некоторые интернетовские новички пытаются обслуживать всех, посетивших их веб-сайт или как-то отреагировавших на кампанию продвижения или рекламы. Однако действуя таким образом, они теряют свою сфокусированность.

Даже компаниям, занимающимся только одним видом продукции, следует периодически и системно получать ответы на следующие вопросы, связанные с корпоративной стратегией, и анализировать их: Каким видом бизнеса или видами нам следует заниматься? Какие масштабы деятельности для нашего бизнеса будут наилучшими? На этом этапе компания может рассмотреть возможность выхода за пределы своих основных видов бизнеса за счет добавления новых товарных серий и/или выхода на новые сегменты потребителей. Она также должна уделить *особое внимание* и другим важным вопросам, имеющим отношение к корпоративной стратегии:

- Каким образом ее виды бизнеса должны быть связаны между собой?
- Как управлять этими видами бизнеса (и связями между ними)?

Например, компания FurnitureCo могла бы проанализировать, каким образом другие перспективные мебельные товарные серии могут быть связаны с ее нынешними сериями столов и стульев, поставив перед собой следующие вопросы:

- Используются для их производства те же самые исходные материалы и другие исходные составляющие?
- Используются для их выпуска те же самые процессы и технологии?
- Требуют ли они от работников тех же самых или каких-то других навыков и умений?
- Можно ли их продавать через те же самые каналы распределения?

Получив четко сформулированные ответы на эти вопросы и учтя возможные последствия стратегических выборов, менеджеры малых видов бизнеса, наращивающие масштабы своей деятельности, могут избежать потери сфокусированности, что отличает в худшую сторону многие более крупные диверсифицированные компании.

В семейных видах бизнеса диверсификация в дополнительные серии иногда происходит для первоначального вида бизнеса достаточно рано. Каждая новая ветвь семейного дерева может стать началом следующего ответвления семейного бизнеса, иногда получив право действовать почти автономно. Несмотря на неформальные линии коммуникаций, существующие в семье (или, возможно, *благодаря* им!), если следующее поколение видов деятельности *юридически* связано с семейным бизнесом, важно в явном виде определиться, будут ли эти семейные виды бизнеса связаны друг с другом с точки зрения *бизнеса* как такового и как лучше всего управлять семейством видов бизнеса (учитывая, что в данном случае разные понимания словосочетания «лучшим образом» могут привести к противоречивым вариантам, отстаиваемым отдельными членами семьи или отдельными видами бизнеса).

Какие рынки и каких потребителей следует обслуживать компании?

Второй основной вопрос, на который следует ответить при разработке стратегии малого бизнеса, связан с тем, какие рынки и каких потребителей компания должна обслуживать. Для большинства видов бизнеса компания должна определиться с географическим охватом, т.е. с рынками. В некоторых видах бизнеса

товары или услуги могут предлагаться широкому диапазону заказчиков, начиная от отдельных частных потребителей до промышленных клиентов. Для малого бизнеса особенно важно осознанно выбрать масштаб рынка, потому что ограниченные ресурсы этого вида бизнеса (если он попытается обслуживать слишком широкую географическую координату или слишком широкий диапазон потребителей) могут быстро истощиться.

FurnitureCo также должна сделать правильный выбор обслуживаемых рынков и потребителей.

- Ей следует сконцентрироваться на определенном стиле мебели.
- Ей следует сфокусироваться исключительно на мебели для кухонь и столовых.
- Она должна продавать свою продукцию через специализированные мебельные розничные магазины и разрешить им самим выбрать географические районы, где они будут реализовывать указанные товарные серии.

Вопрос, какие рынки и какие потребители будут обслуживаться, означает также принятие решения и о том, что обслуживаться не будет. FurnitureCo решила не выпускать более двух стилевых вариантов по каждой товарной серии и не производить никакой другой мебели, кроме столов и стульев для кухонь и столовых. Для новичков предпринимательского типа, первоначально относящихся к каждому новому потребителю как к еще одной потенциальной возможности, выбор рынков и потребителей, которых не следует обслуживать, очень труден. Тем не менее компания предпринимательского типа должна часто отказываться от новых направлений, чтобы не тратить на них ресурсы (и предпринимательскую энергию), необходимые ей для реализации стратегии роста в выбранных видах бизнеса. Например, преднамеренно выбранная последовательность охвата (географически или в виде групп потребителей) обеспечивает более обоснованную базу для последовательного роста, чем попытки обслуживать каждого потребителя, стремящегося приобрести продукцию компании рассматриваемого здесь типа.

Несмотря на родовую сущность многих вопросов, о которых говорилось выше, нельзя игнорировать, что во многих видах малого бизнеса имеется всего один или несколько менеджеров, умеющих по-настоящему учитывать такие аспекты, делать обоснованные выборы и реализовывать соответствующие планы (см. пример 5.3). А сделанный выбор может быстро привести менед-

жеров к взаимодействию с новыми каналами распределения, новыми потребителями и вывести компанию в новые географические регионы, незнакомые для менеджеров.

Выборы, делаемые малым бизнесом в отношении корпоративной стратегии и масштабов, имеют последствия и с точки зрения условий реализации этих стратегий. Как будет показано ниже в этой главе, выборы, связанные с организационной формой и финансовой структурой, менеджментом или организационной структурой, делегированием полномочий и распределением ответственности, должны поддерживаться согласованными решениями по корпоративной стратегии и масштабам бизнеса.

Заинтересованные стороны

Товары или услуги, выбираемые компанией для предложения, а также группы потребителей и географические сегменты, отбираемые для обслуживания, определяют и то, кто становится ее заинтересованными сторонами. Как указано в гл. 7, к заинтересованным сторонам относятся отраслевые или торговые ассоциации, группы представителей местного сообщества, правительственные агентства, судебные заведения, медийные средства, социальные группы активистов и отраслевые участники (дистрибьюторы, конечные пользователи, поставщики и конкуренты), а также заинтересованные лица, тесно связанные с компанией, — сотрудники, владельцы или акционеры.

Как и в случае с политической стратегией* (управление отношениями со внешними заинтересованными сторонами), небольшая компания должна получить ответы на следующие вопросы:

- Кто наши основные заинтересованные стороны в настоящее время?
- Как и почему каждая из этих сторон важна для нашей стратегии?
- Какова сущность наших отношений с каждой из заинтересованных сторон?
- На каких участках отношения с заинтересованными сторонами не являются удовлетворительными?
- Можем и должны ли мы улучшить эти отношения?

* Политическая стратегия подробно обсуждена в гл. 7.

Пример 5.3

Как растет ваш бизнес?

Летом 1995 г. дизайнер Дери Риз столкнулась с проблемой. Ее двухлетний бизнес (посуда и аксессуары для дома) в Майами начал стагнировать, хотя доходы были достаточно крупными — $2 млн., а 45 сотен точек розничной торговли по всей стране размещались в самых разных местах, включая универмаги Nordsrtom и Neiman Marcus. Однако Дери столкнулась с тем, что таких точек стало появляться меньше, а ее продукция начала терять свои отличительные особенности. «Я поняла, если хочу, чтобы мой бизнес продолжал расти, — говорит Риз, — он должна стать глобальным».

Решившись (паспорт теперь лежал в ее сумочке), Дери начала действовать. Первой ее остановкой стала Национальная ассоциация женщин — владельцев бизнеса (организация оказывает помощь женщинам-предпринимателям), включившая Риз в состав торговых миссий для поездок в Амстердам и Лондон, спонсорами которых выступало Министерство торговли США.

В настоящее время на доходы от экспортных операций бизнеса Риз приходится около 30% общих продаж в размере $3 млн. Уже сейчас она работает через двенадцать иностранных дистрибьюторов, действующих во Франции, Голландии, Сингапуре, Великобритании и других странах. Ее цель — к концу следующего года добиться выручки в $3 млн. только от продаж на иностранных рынках.

Выяснять, следует ли структуре малого бизнеса анализировать возможности выхода на экспортный рынок и когда это следует делать, процесс достаточно запутанный. Но прежде чем процесс начнется, потенциальный новый экспортер должен быть абсолютно уверен в прочном положении дел у себя дома. Только тогда жизненно важную задачу выхода на иностранные рынки можно формулировать на практическом уровне. Для этого следует получить ответы на четыре простых, но важных вопроса:

Существует ли потребность в вашей продукции за пределами страны?

Имеет ли кто-либо из сотрудников в вашей компании опыт, связанный с экспортом?

Имеются ли у вас соответствующие финансы и время, необходимые для подготовки для выхода на другой рынок?

Хорошо ли вы понимаете рынок, на который хотите выйти?

Источник: Первое упоминание об этом случае появилось в сборнике *Working Woman*, May 1997. Written by Kerry Hannon. Перепечатано с разрешения MacDonald Communications Corporation (www. workingwoman.com).

- Если мы анализируем возможности внесения корректив в стратегию, с какими новыми заинтересованными сторонами нам следует развивать отношения?

Понимая, что она должна использовать ограниченные ресурсы предельно разумно, небольшой компании следует активно

наращивать свои отношения с уже *существующими* заинтересованными сторонами. Действительно, управление отношениями с ними для небольших структур бизнеса может оказаться даже важнее, чем для крупных, поскольку им сильнее нужны дешевые ресурсы и важнее разумно использовать их в своих интересах. Многие компании-новички, занимающиеся электронной коммерцией, устанавливают активные рабочие отношения с экспертами по требующимся им технологиям. FurnitureCo уделяет много времени и внимания управлению своими отношениями с основными поставщиками и каналами распределения. По крайней мере раз в два месяца старшие менеджеры FurnitureCo посещают каждого основного поставщика. Во время визита они предоставляют поставщикам билеты на спортивные мероприятия, приглашают их старших менеджеров посетить свои производственные предприятия, чтобы лучше понять, как их продукция интегрируется в ходе общего производственного процесса. Эти посещения способствуют генерированию новых идей по сотрудничеству видов бизнеса.

Хотя стремление культивировать более широкий набор заказчиков, поставщиков или дистрибьюторов с точки зрения снижения зависимости может вполне оправдаться, установление новых отношений требует первоначальных затрат. Принимая решение, когда и где инвестировать ресурсы по расширению числа заинтересованных сторон, небольшая компания действует под влиянием таких внешних факторов, как цели и возрастающие намерения владельцев, а также условия конкурентной среды, в которой она действует. Так, небольшой интернетовской компании, стремящейся быстро расти, может потребоваться сформировать тесные рабочие отношения с венчурными капиталистами и другими источниками инвестиционного капитала. Небольшой фирме семейного типа, планирующей быстрый рост, может потребоваться установление тесных доверительных рабочих отношений с одним или несколькими банками.

Действуя индивидуально, небольшие виды бизнеса имеют менее сильные рычаги воздействия на внешние заинтересованные стороны (например, на торговые или общественные организации, правительственных агентов, социальные группы активистов, медийные средства), чем те, которыми располагают их более крупные конкуренты. В связи с этим, например, чтобы добиться большего внимания со стороны отдельных заинтересованных сторон, им могут потребоваться коллективные действия, проводимые совместно с другими видами малого бизнеса или с более крупными участниками. Поэтому малые компании часто

создают большое число ассоциаций местных видов бизнеса или торговых ассоциаций. Это позволяет им активнее влиять на правительственные агентства, социальные группы и местные сообщества, а также на другие заинтересованные стороны.

Как правило, особой характеристикой небольших компаний, способной стать их сильной чертой, можно считать отношения с заинтересованными сторонами, имеющие ярко выраженную личностную окраску. Если размер небольшой компании, с одной стороны, обычно ограничивает число участников, с которыми она должна взаимодействовать, то, с другой, он облегчает налаживание персональных отношений с заказчиками, поставщиками, дистрибьюторами и сотрудниками. Такие персональные отношения могут порождать лояльность, о которой крупные структуры бизнеса могут только мечтать. Личные отношения создают преимущества и другого рода. Так, тесные отношения позволяют получать глубокие и персонализированные знания о потребителях, что помогает небольшим компаниям предлагать продукцию потребителям на заказ, более полный набор услуг и даже прогнозировать запросы своих потребителей еще до их формулирования, обращаясь к крупным провайдерам-конкурентам. Такие тесные отношения иногда становятся основой для создания кооперативных структур, помогающих продуктивнее использовать ограниченные ресурсы малого бизнеса. Например, совместные предприятия с поставщиками могут привести к технологическим разработкам, обеспечивающим конкурентное преимущество как небольшой компании, так и поставщикам.

Стратегия бизнеса

После того как структура малого бизнеса приняла решение, каким видом или видами она будет заниматься, ей следует сфокусировать свои усилия на решениях, связанных со стратегией бизнеса. Столь же важным, как принятие решения о масштабах бизнеса, становится принятие решения о том, *как следует вести конкуренцию* или какой конкурентный облик компания будет иметь по каждому виду бизнеса.

FurnitureCo может служить примером для других структур малого бизнеса, как надо уделять должное внимание деталям в конкуренции с точки зрения облика компании (ширина товарной серии, функциональность, характеристики, обслуживание, наличие продукции, имидж и репутация, продажи и отношения, цена). Так, FurnitureCo выбрала вариант формирования своего имиджа и репутации на основе сфокусированного портфеля продукции —

всего двух товарных серий. Это позволяет ей делать ставку на двух элементах функциональности: стульях, удобных для сидения, и столах, удобных для поддержания в порядке. При этом компания постоянно адаптирует стилевые решения и проектные подходы, иногда отправляя конкретные стилевые варианты своей продукции в специальные каналы. Она разработала дополнительные услуги для каналов, в том числе ремонт и накопление запасов. FurnitureCo внимательно относится к поддержанию своего имиджа производителя прочной и служащей в течение длительного времени мебели, одновременно удобной и стильной. Как было отмечено выше, менеджеры компании уделяют много времени наращиванию отношений с каналами (и с поставщиками). Частично благодаря ценности, воспринимаемой как каналами, так и конечными пользователями в рамках каждой разновидности соперничества, цены на продукцию у FurnitureCo, как правило, немного выше, чем у большинства ее конкурентов. Она редко предлагает скидки, чтобы ее продукция специально продвигалась по каналам распределения.

У каждого небольшого вида бизнеса обычно множество вариантов действий в каждой сфере, где компании конкурируют. По этой причине занятые менеджеры, загруженные повседневными операциями, могут своевременно не обнаружить, что их конкурентный облик перестал быть стабильным. В результате на рынок посылаются разнородные сигналы. Но уделяя большое внимание тому, что происходит с каналами и конечными потребителями, структура малого бизнеса может воспользоваться своей динамичностью на рынке и оперативно адаптировать свой облик ко вновь возникшим условиям.

Конкурентный облик небольших видов бизнеса (каким образом компания стремится привлекать, завоевывать и удерживать потребителей) особенно тесно связан с функциональными стратегиями компании: маркетингом, производством, исследованиями и разработками, человеческими ресурсами, финансированием и некоторыми другими. Таким образом, менеджеры в небольшой компании должны постоянно задавать себе следующие вопросы:

- Как, позитивно или негативно, каждый функциональный участок влияет на конкурентный облик?
- Какие ограничения каждый функциональный участок вносит в будущий конкурентный облик?
- Какие изменения могут быть оправданы для каждого функционального участка?

- Каким образом функциональные участки конфликтуют друг с другом, поддерживают или усиливают друг друга?

Часто ответы на эти вопросы позволяют небольшой компании изменить сфокусированность своего облика или выделить дополнительные ресурсы для поддержания успешно действующего облика. CoolCoil, например, за счет оценки и последующей модификации своей политики в области человеческих ресурсов смогла преодолеть возникшие проблемы в кадровых и операционных областях и сконцентрировать свои усилия на реализации появляющихся рыночных возможностей (небольшим компаниям, занимающимся электронной коммерцией, для привлечения достаточного капитала, необходимого для финансирования широких программ маркетинга и продвижения, необходимых им для создания у потребителей соответствующего представления, часто требуется инновационная финансовая стратегия). Для привлечения талантливых сотрудников, готовых работать на предприятиях-новичках, несмотря на низкую первоначальную заработную плату, обещающих (хотя подобные обещания порой так и остаются только обещаниями) большой рост в будущем, также нужны инновационные приемы, связанные с кадрами. Без талантливых сотрудников небольшие компании-новички не могут разрабатывать продукты или решения, способные вывести их на рынок, или создать облик, позволяющий завоевать или удержать потребителей.

Осуществление стратегических выборов

При осуществлении стратегических выборов, обсуждавшихся выше, небольшие компании могут воспользоваться только ограниченным числом аналитических инструментов, доступных крупным структурам бизнеса.

SWOT

Анализ SWOT* (оценивание сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз) часто становится первым инструментом, используемым при принятии решений, на каких полях и каким образом вести конкурентную борьбу. Используя этот инструмент, небольшим компаниям необходимо внимательно отно-

* Assessment of a firm's strengths, weaknesses, opportunities and threats.

ситься к ряду аспектов и помнить, что сильные и слабые стороны, возможности и угрозы между собой тесно связаны.

Сильные и слабые стороны всегда следует определять относительно соперников, а не относительно своих собственных прежних показателей. В связи с этим FurnitureCo должна оценить, насколько ее производственные характеристики станут сильнее, если она модернизирует свое предприятие. Однако если ее конкурент (другая небольшая компания) начал применять более современную производственную технологию и более эффективный подход к производству, инвестиции FurnitureCo, возможно, окажутся недостаточными. И даже после этих капиталовложений ее производственные характеристики будут слабее, чем у конкурента.

Кроме того, во внимание должны приниматься не только имеющиеся, но и потенциальные конкуренты. Некоторые небольшие виды бизнеса фокусируются только на уже действующих конкурентах. Тем самым упускают из виду угрозы, которым они подвергаются в результате выхода на рынок новых соперников. Для многих небольших видов бизнеса реальной угрозой для их будущего успеха могут оказаться только зарождающиеся сейчас структуры электронного бизнеса, а не новые участники в традиционных видах бизнеса.

Небольшая компания, оценивающая возможности и угрозы, должна уделить достаточно внимания фрагментизированности конкурентов в выбранных ею видах бизнеса/предлагаемых услугах, а также типу сегментации рыночного спроса на эти товары/услуги. Сильно фрагментизированные отрасли, где крупным соперникам труднее доминировать, для малых видов бизнеса могут быть привлекательнее.

Любой малый вид бизнеса должен уделить достаточно внимания следующим вопросам:

- Каким образом мы можем трансформировать наши сильные стороны в ценность для потребителей?
- Как наши слабости затрудняют генерирование ценности для уже имеющихся у нас и потенциальных потребителей?
- Какие текущие и потенциальные потребительские запросы могут предоставить возможности для нашей компании?
- Каким образом можно выйти на новых потребителей с нашими текущими предложениями продукции?

Секторный анализ

Чтобы углубить свое понимание текущих и возникающих возможностей и угроз, небольшие компании могут воспользоваться анализом конкурентного ландшафта или отраслевым анализом (они подробно рассмотрены в гл. 8). В частности, отраслевые секторы, где сегментация рыночного спроса высокая, для малого бизнеса могут быть особенно привлекательными. Такие условия позволяют этим видам специализироваться на обслуживании запросов небольших рыночных «карманов» (под которыми здесь понимаются достаточно обособленные части рынка) или сегментов по тем или иным видам спроса и тем самым избегать прямого соперничества с самыми крупными и сильными участниками отрасли. Классическим примером отрасли, где множество небольших компаний обслуживают местные и региональные запросы и вкусы, может служить производство мебели. Оставаясь близкой к своим продавцам, каналам и потребителям, FurnitureCo может непрерывно адаптировать свой стиль и характеристики двух товарных серий и тем самым частично избегать сравнения своей продукции с предложениями многих более крупных конкурентов.

Выбирая «карман» или нишу в отрасли, в которой компания будет специализироваться, она должна отыскать здесь потенциальные источники преимущества. Например, в отраслях, где семейные виды бизнеса или частные компании находятся в меньшинстве, такие структуры бизнеса могут получить преимущество над публичными структурами, которым необходимо ежеквартально удовлетворять финансовые ожидания своих институциональных инвесторов. Эта необходимость может ограничить публичные компании по вложениям в них долгосрочных инвестиций.

Большинство небольших видов бизнеса (либо семейного типа, либо предпринимателей-новичков) обнаруживают, что сфокусированность или нишевые стратегии строятся на их сильных сторонах и, если говорить о достижении успеха, предлагают наилучшие возможности. Для небольших видов бизнеса важно сформулировать стратегию, позволяющую учесть наиболее прямых конкурентов, во многом похожих на них. В результате небольшие виды бизнеса должны избегать применения маркетинговых стратегий, фокусирующихся только на подходе типа *почему мы (небольшие компании), а не крупные структуры*. Вместо этого ваша рыночная стратегия должна делать акцент на другом: *почему мы, а не другие (небольшие компании), похожие на нас*. Если вы менеджер небольшого бизнеса, то должны помнить: целевой рынок,

хотя и ценит то, что вы предлагаете, обязательно будет смотреть на другие компании, вроде вашей, как на такие же структуры, стремящиеся обеспечить его запросы. Поэтому небольшие виды бизнеса должны постоянно задавать себе следующие вопросы:

- Какой рыночный сегмент мы можем обслужить?
- Что делает этот сегмент привлекательным для нашей организации?
- Каким образом мы можем использовать наши сильные стороны для завоевания привлекательного для нас сегмента?
- Каким образом мы можем защитить себя от имеющихся и потенциальных соперников?

Цепочка ценности

Анализ цепочки ценности помогает малым видам бизнеса, семейным предприятиям и компаниям-новичкам предпринимательского типа идентифицировать, оценивать и уточнять собственные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы*. Компании-новички предпринимательского типа, занимающиеся своими видами бизнеса, должны анализировать цепочки ценности, чтобы оценить расходы и добавленную ценность на каждом этапе рассматриваемого бизнеса.

Небольшие компании, действующие во многих традиционных видах бизнеса, в настоящее время сталкиваются с фундаментальными изменениями, происходящими в отраслевых цепочках ценности. Как указано выше, такие отраслевые сдвиги могут стать источником огромных возможностей для небольших компаний, но могут вызвать и большие угрозы, если их не учитывать должным образом. Многие интернетовские новички ставят перед собой цель изменить отдельные виды деятельности в общей цепочке ценности. В результате существующие небольшие компании сталкиваются с соперничеством по всем направлениям.

Небольшая компания, оценивающая свои сильные и слабые стороны, должна подходить к этому реалистически, анализируя свои ресурсы и возможности использования этих ресурсов с точки зрения конкуренции. Для небольших компаний типична ограниченность в финансовых ресурсах. Это объясняется тем, что большинство из них не генерирует достаточно большого потока

* Анализ цепочки ценности и его значение как одной составляющей при выработке стратегий подробно обсуждены в гл. 3 и 4.

наличных средств, что затрудняет самофинансирование новых предприятий или значительное расширение существующих видов бизнеса. Предприниматели с большими целями по росту бизнеса своих компаний-новичков при финансировании деятельности этих структур часто сталкиваются с затруднениями. Разрываемые между необходимостью дополнительного финансирования и желанием сохранить контроль над бизнесом и автономность принимаемых решений, они не могут уделять должного внимания операционным вопросам бизнеса, так как вынуждены активно заниматься финансовыми проблемами. Некоторые полезные советы, помогающие владельцам малого бизнеса преодолеть затруднения этого рода, приведены в примере 5.4.

При оценивании сильных и слабых сторон малого бизнеса важно понимать: хотя его размер действительно может ограничивать объем ресурсов, имеющийся для достижения поставленных целей, у небольшой компании большая степень гибкости в использовании этих ресурсов. Такая гибкость может обеспечить преимущества финансового, физического и человеческого характера. Например, в небольшой компании каждый сотрудник «делает то, что необходимо делать», принимая на себя ответственность за достижение успеха бизнеса, выполняя любую новую задачу, если в ней возникла необходимость. Такая естественная межфункциональная подготовка, встречающаяся в небольших компаниях, где сотрудники готовы выполнять большое число функциональных задач, требуемых для достижения успеха компании, может стать большим конкурентным преимуществом. Однако многие небольшие компании часто сами подрывают это изначально имеющееся у них преимущество, обеспечиваемое широкой подготовкой своих сотрудников, поскольку топ-менеджеры не хотят или фактически не могут передать подчиненным часть своих полномочий и ответственности. В результате этого основные сотрудники оказываются в замешательстве и не могут получать удовлетворения от имеющихся у них способностей. Они, как и более образованные сотрудники, могут быть ценным источником конкурентного преимущества для небольшой компании, в которых они трудятся, и поэтому являются привлекательным, ценным активом для других структур бизнеса, в том числе и для конкурентов. Поэтому настоящим вызовом для небольшой компании, стремящейся получить конкурентное преимущество от гибкости, обеспечиваемой небольшим размером, становится умение передавать фактические полномочия от менеджеров высшего звена вниз. Это необходимо для удержания ценных основных работников. Только поступая таким образом,

Пример 5.4

Правильные вопросы при поиске финансирования вашего бизнеса

Есть вопросы, на которые предприниматели и владельцы малого бизнеса должны получить ответ, если им требуются ресурсы для своего бизнеса. Ниже приведено несколько наиболее важных вопросов.

1. Сколько капитала вам требуется для запуска вашего бизнеса или для перехода на другой уровень роста? Дайте подробную оценку финансовых запросов вашего бизнеса.

2. На какой вариант компромисса вы готовы пойти: какую степень контроля вы хотите сохранить, какой финансовый риск для вас допустим, какие темпы роста вам необходимы и как быстро вы хотите их добиться?

3. На каком этапе развития находится ваша компания (начало, расширение и т.д.)? Насколько он (этап) соответствует целям потенциальных источников финансирования, таким как собственные средства, средства друзей и семьи, банки и другие кредиторы, а также частные инвесторы, фонды венчурного капитала, корпоративные венчурные инвесторы и покупатели при публичном выпуске новых акций?

4. Какие аспекты вашего товара или услуги наиболее привлекательны для тех, кто мог бы инвестировать ресурсы в ваш бизнес? При подготовке презентации вашего бизнеса сфокусируйтесь не на своих интересах, а на запросах аудитории? Что важно для них? Какие вопросы они могут задать? Продумайте интересующие их области и заранее приготовьте убедительные ответы.

5. Что вы планируете делать с ресурсами, которые ищете? Сопоставьте их ожидаемое влияние на ваш бизнес с целями потенциальных источников этих ресурсов.

6. Каким мог бы быть наилучший сценарий развития событий в результате использования вами ресурсов? Каков худший вариант такого сценария? Имейте план на случай непредвиденных обстоятельств, позволяющий вам лучше действовать, если такие обстоятельства действительно произойдут.

небольшая компания, имеющая изначально присущие ей возможности, связанные с межфункциональной подготовкой ее сотрудников, может добиться более глубокой степени управляемости, необходимой для расширения сферы деятельности компании.

Небольшая компания должна постоянно задавать себе следующие вопросы:

- Каковы основные виды деятельности в цепочке ценности, связанной с нашим бизнесом?

- Каковы затраты на каждый вид деятельности?
- Какие потребительские выгоды накапливаются по каждому виду деятельности?
- Как можно интегрировать виды деятельности, чтобы добавить больше ценности для потребителей?
- Каким образом можно управлять человеческими и другими ресурсами, чтобы максимизировать ценность, которую мы можем создать для потребителей?

Вопросы реализации стратегии

Небольшие компании, когда они занимаются разработкой, уточнением и выполнением своей стратегии, сталкиваются с отдельными вопросами реализационного и организационного характера. Здесь мы кратко рассмотрим три таких аспекта: организационную форму, организационную структуру и организационные процессы.

Организационная форма

Большинство небольших видов бизнеса постоянно сталкиваются с необходимостью делать стратегический выбор, какой организационной формой им целесообразно воспользоваться. Например, компании могут выбрать вариант организации себя в виде единоличного владения, партнерства, корпорации, ограниченного партнерства или компании с ограниченной ответственностью.

Каждая организационная форма обеспечивает свои выгоды и имеет различные налоговые, правовые и административные последствия. В обобщенном виде это показано в табл. 5.1.

Периодически желательно проводить анализ выбранной компанией организационной формы. Это гарантирует, что используемый вариант наилучшим образом соответствует потребностям и целям структуры бизнеса. Также важно регулярно проверять соответствие организационной формы и тогда, когда компания принимает другие стратегические решения, например расширение видов бизнеса с охватом новых направлений или по основным финансовым операциям. В рассматриваемом здесь примере по мере роста доходов FurnitureCo растет и необходимость в приглашении профессиональных менеджеров из числа людей, не входящих в состав членов семьи. Становится все очевиднее, что компания должна рассмотреть варианты по возможной адаптации своей корпоративной формы.

Таблица 5.1. **Сравнение различных форм бизнеса**

	Контроль	Ответственность	Налогообложение	Административные обязательства
Единоличное владение	Владелец имеет полный контроль	Неограниченная личная ответственность	Отсутствие отдельной структуры, подлежащей налогообложению	Только являющиеся родовыми по отношению к видам бизнеса
Партнерство	Партнеры осуществляют совместный контроль	Совместная и объединенная неограниченная личная ответственность	Отсутствие отдельной структуры, подлежащей налогообложению	Только являющиеся родовыми по отношению к видам бизнеса
Корпорация	Контроль распределен среди акционеров, директоров и руководителей	Ограниченная личная ответственность	Отдельные структуры с точки зрения налогообложения, если в уставе корпорации не оговорено иного	Несколько дополнительных видов
Ограниченное партнерство	Партнеры с полной ответственностью имеют право контроля, партнеры с ограниченной ответственностью — нет	Полные партнеры: совместная и объединенная неограниченная личная ответственность; ограниченные партнеры: ограниченная личная ответственность	Отсутствие отдельной структуры	Несколько дополнительных видов
Компания с ограниченной ответственностью	Партнеры совместно занимаются контролем или назначают менеджеров	Ограниченная личная ответственность	Отсутствие отдельной структуры при выборе соответствующей организационной формы	Несколько дополнительных видов

Источник: William D. Bygrave. The Portable MBA in Entrepreneurship. — New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997. P. 296.

Организационная структура

В наше определение структуры включаются любые механизмы, способствующие формулированию и реализации стратегии, а также общая координация бизнеса: иерархические отношения подчиненности, стандартные операционные процедуры, организационная культура или общие нормы и ценности*.

Виды малого бизнеса с небольшим числом сотрудников, как правило, имеют простые иерархические отношения, при которых часто все сотрудники непосредственно подчиняются президенту компании. По мере роста структуры бизнеса президент постепенно делегирует участки своей ответственности, охватывающие различные функции (финансирование, маркетинг, производство, исследования и разработки), другим людям. Они назначаются либо из числа сотрудников самой компании, либо их нанимают со стороны. Небольшой вид бизнеса, переходящий от простой организационной иерархии к функциональной, рано или поздно должен принять решение, когда и в каком порядке функциональные области будут делегированы другим людям. Для этого необходимо выбрать менеджеров и установить новые рабочие отношения, сохраняя должное внимание к операциям, осуществляемым бизнесом. Ответственность и рабочие отношения должны соответствовать стратегии компании и работать на ее реализацию.

В малом бизнесе для реализации стратегии компании полезны иерархичность и стандартные операционные процедуры, обязательно получающие все большое внимание, но по мере роста структуры бизнеса часто самой важной составляющей в компаниях-новичках предпринимательского типа и даже в средних (или крупных) семейных видах бизнеса является организационная культура. Обычно именно она отражает как мифы, так и реалии, связанные с основателем организации или с ее основными лидерами. Истории об основании компании, первые проблемы и их успешное преодоление при запуске компании или необычные усилия сотрудников становятся вдохновляющими моделями, способствующими созданию новых стратегических инициатив.

Организационные процессы

Во многих небольших видах бизнеса время от времени возникает необходимость принимать стратегические решения. Часто это следствие операционных решений, а не результат формализованного процесса принятия стратегических решений.

* Bourgeois et al. Strategic Management: Concepts for Managers. P. 260.

В компаниях-новичках предпринимательского типа стратегические решения появляются в качестве функциональных проблем, связанных с маркетингом, производством и человеческими ресурсами. Здесь они выходят на первый план и становятся критичными для следующего этапа развития компании и обеспечения ее успеха. В семейных видах бизнеса трудности стратегического характера, требующие принятия соответствующих решений, возникают, когда семейные отношения переплетаются с вопросами бизнеса; часто в связи с передачей видов бизнеса от представителей одного поколения другому, что порой происходит как реакция на некоторые события, происходящие в отрасли.

Чтобы управлять этими событиями, небольшим видам бизнеса нужна бюджетная система, интегрированная с бизнес-планами, с процессом менеджерского контроля по анализу результатов и с корректировкой курса компании. Помимо выгод, получаемых компаниями любых размеров за счет времени, затраченного на стратегическое осмысление (описано в этой главе выше), для небольших видов бизнеса и компаний-новичков предпринимательского типа особенно важно создавать бизнес-планы в письменном виде и активно общаться с заинтересованными сторонами по целому кругу целей (см. примеры 5.5 и 5.6). Хотя основные характеристики письменного бизнес-плана могут быть одинаковыми (см. пример 5.7) не зависимо от того, какие заинтересованные стороны в него включаются, учет различий в интересах этих сторон и презентация плана с учетом этих интересов повышает вероятность достижения успеха (табл. 5.2).

Резюме

Стратегия в равной степени нужна любой структуре малого бизнеса и самым крупным и ведущим корпорациям мира. Любой малый бизнес со стратегией, не соответствующей конкурентной среде, в которой он действует, не может выжить, не говоря уж о процветании. И по мере того как в конкурентной среде происходят те или иные события, владелец/менеджер или команда менеджеров любого предприятия-новичка или семейного бизнеса не только должны заниматься созданием стратегии действий на рынке, но и постоянно оценивать эту стратегию.

Пример 5.5

Определение бизнес-плана

Хорошее определение: бизнес-план — это документ, убедительно демонстрирующий успешность вашего бизнеса и его достаточную прибыльность, привлекательную для тех, кто потенциально может его поддержать.

Лучшее определение: бизнес-план — это *документ убеждения*, передающий ваш энтузиазм и обещание успешности вашего бизнеса всем, кто потенциально может его поддержать, и иным заинтересованным сторонам.

Источник: William D. Bygrave. The Portable MBA in Entrepreneurship. — New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997. P. 122.

Пример 5.6

Восемь причин для составления бизнес-плана в письменном виде

1. Чтобы убедительно представить себя в мире бизнеса.
2. Для получения финансирования от банка.
3. Для получения инвестиционных фондов.
4. Для создания стратегических союзов.
5. Для получения крупных контрактов.
6. Для привлечения ключевых сотрудников.
7. Для осуществления слияний и поглощений.
8. Для мотивации и сфокусированности вашей команды менеджеров.

Источник: William D. Bygrave. The Portable MBA in Entrepreneurship. — New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997. P. 122–124.

Пример 5.7

Что должно входить в бизнес-план

1. Обложка
2. Список содержания
3. Общее резюме
4. Компания
5. Рынок
6. Товар/услуга
7. Продажи и продвижения
8. Финансы
9. Приложения

Источник: William D. Bygrave. The Portable MBA in Entrepreneurship. — New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997. P. 128–129.

Таблица 5.2. **Обобщенные характеристики бизнес-плана**

Заинтересованная сторона	Аспекты, которые необходимо подчеркнуть	Аспекты, которые не следует подчеркивать	Продолжительность (номера страниц)
Банкир	Потоки денежных средств, активы, стабильность роста	Быстрый рост, горячий рынок	10–20
Инвестор	Быстрый рост, потенциальный крупный рынок, команда менеджеров	Активы	20–40
Стратегический партнер	Синергия, патентованная продукция	Продавцы, активы	20–40
Крупный заказчик	Стабильность, услуги	Быстрый рост, горячий рынок	20–40
Основные сотрудники	Надежность, возможности	Технологии	20–40
Специалисты по слияниям и поглощениям	Прошлые достижения	Перспективы на будущее	20–40

Источник: William D. Bygrave. The Portable MBA in Entrepreneurship. — New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997. P. 146.

Литература

Birley, S., ed. 1998. *Entrepreneurship*. Hants, England: Dartmouth Publishing.

Bork, D. 1993. *Family Business, Risky Business*. Aspen, CO: Bork Institute for Family Business.

Bull, I., H. Thomas, and G. Willard, eds. 1995. *Entrepreneurship: Perspectives on Theory Building*. Oxford, England: Elsevier Science.

Bygrave, W.D., ed. 1997. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York: Wiley.

Covin, J.G., and D.P. Slevin. 1989. «Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments», *Strategic Management Journal*, 75–87.

Danco, L. 1995. *Beyond Survival: A Business Owner's Cuide for Success*. Cleveland, OH: Center for Family Business, University Press.

Fritz R. 1997. *Wars of Succession: The Blessings, Curses and Lessons that Family-Owned Firms Offer Anyone in Business*. Santa Monica, CA: Merritt.

Gartner, W. 1985. «A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation», *Academy of Management Reciew*, 696–706.

Katz, J.A., ed. 1997. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*. London, England: JAI Press.

Kets de Vries, M.F.R. 1996. *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London, England: International Thomson Business Press.

Lasher, William R. *Strategic Thinking for Smaller Businesses and Divisions*. Malden, MA: Blackwell.

Le Van, G. 1999. *The Survival Cuide for Business Families*. New York: Routledge.

Neubauer, F., and A.G. Lank. 1998. *The Family Business, It's Governance for Sustainability*. NewYork: Routledge.

Sahlman, W.A., and H.H. Stevenson. 1992. *The Entrepreneurial Venture*. Boston: Harvard Business School Publications.

Small Business Administration. 1997. *The Facts about Small Business*, 1997 (September). Washington, DC: Small Business Administration Office of Advocacy.

Shepherd, D.A., and M. Shanley. 1998. *New Venture Strategy: Timing, Environmental Uncertainty, and Performance*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Timmons, J.A. 1994. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin.

Vesper, K.H., ed. 1990. *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Williams, E.E., and J.R. Thompson. 1998. *Entrepreneurship and Productivity*. Lanham, MD: University Press of America.

6 Стратегия цифровой эпохи

Джефри Самплер
London Business School

Интернет и порожденная им электронная экономика поставили под сомнение многие фундаментальные идеи, связанные с бизнесом и действующими в нем организациями. В этой главе на основе анализа изменяющихся определений отрасли, стратегии бизнеса и организационной структуры исследованы стратегические последствия появления новых технологий. Такие изменения в стратегическом мышлении меняют и наше фундаментальное понимание сущности конкуренции и процесса планирования. Мы сфокусируемся здесь на шести основных последствиях, вызванных новыми реалиями электронной коммерции: новом определении отраслевой структуры, смещении мощи в сторону потребителя, большей глобализации, новых бизнес-моделях, сущности процесса планирования и изменений в политике вознаграждения в результате действия новой среды.

Одни из наиболее важных вопросов, с которыми сталкивается каждая компания в современном мире: какой будет ее «дотком»овская» стратегия, как будет идти конкурентная борьба по

каналам Интернета? Традиционные компании, выходящие в Интернет и добавляющие расширение «.com» к своим названиям, или их бизнес-единицы должны спросить себя, какие конфликты канального типа, возможно, у них появятся с уже существующими сетями распределения и продаж и какова вероятность, что им придется пойти на «каннибализацию» (расширение ассортимента, при котором появление новых видов продукции отрицательно влияет на те, которые продавались до этого). Вопросы подобного рода часто задаются с беспокойством, поскольку компании обнаружили еще накануне эры конкуренции на основе Интернета, что если не найдут подходящих решений, то хорошие стратегические позиции и доминирование на рынке, которые у них сейчас есть, могут быть потеряны и перейдут к интернетовским новичкам.

Действительно, создается впечатление, что новички начинают в этой битве одерживать победу. Почти ни одной известной интернетовской компании всего несколько лет назад вообще не существовало. В качестве примера таких структур бизнеса назовем только Amazon.com, eBay и Yahoo! И почти на каждом мыслимом рынке в настоящее время тысячи других новичков соперничают с бизнес-единицами традиционных корпораций. Сообщения о динамично растущих ценах при первоначальном размещении акций интернетовских компаний-новичков стали повседневной частью ежедневных телевизионных новостей. Удивительные стоимостные оценки этих компаний свидетельствуют о появлении миллиардеров из числа их основателей: например, Джеф Безос из Amazon.com и Джерри Янг из Yahoo! в настоящее время входят в список Forbes 400 самых богатых людей Америки. Многие новички, деятельность которых строится на Интернете, выросли из экспериментов и теперь имеют ТОП-характеристики, стоящие много миллиардов долларов; причем никогда прежде столь огромное богатство не создавалось так быстро.

Наиболее успешные интернетовские компании получили настолько пристальное внимание медийных средств, что их бизнес-практика уже стала легендарной. Такие журналы, как *Wired, Business 2,0, Industry Standart, Red Herring, Fast Company и др.*, внимательно отслеживают динамику этой цифровой революции. Но что значат тактические маневры и стратегические инновации, к которым прибегают такие компании, прокладывая новые пути с точки зрения стратегического мышления? И каковы будут последствия для менеджеров, занимающихся стратегическим планированием и реализацией планов?

Изменения в стратегическом мышлении

Темпы

Почти каждый менеджер в любой отрасли чувствует, что конкурентная среда бизнеса постоянно усложняется. Эта сложность во многом объясняется двумя основными причинами: 1) информационные технологии и глобализация конкуренции, связанная с ними, вызывают появление все более непредсказуемой среды; 2) все чаще происходят изменения взрывного типа, что делает возможности по непрерывной адаптации гораздо более трудными для реализации. Как стратегическое мышление реагирует на подобные изменения?

Исторически сложилось, что доминирующей перспективой в стратегической области на протяжении большей части 70-х и начала 80-х годов была экономическая концепция промышленной организации (IO), в наибольшей степени связанная с работами Портера и др.* В этой школе стратегическое планирование главным образом было связано с вопросами отраслевой структуры, поскольку считалось, что именно она в наибольшей степени определяет рентабельность компании. Поэтому многие методы стратегического планирования включали анализ отраслевых факторов с точки зрения их влияния на привлекательность и структуру отрасли, а в конечном счете и на прибыль**.

Однако в последние годы стратегическое мышление, в основе которого лежал подобный отраслевой анализ, подвергается критическим нападкам, поскольку исходит из допущения, что окружающая среда более или менее статична. Критики этой школы указывают, что в динамичной среде разовый временной срез, т.е. проведенное аналитическое исследование, — неподходящий способ формулирования стратегии***. Подготовка более глубокого и систематизированного анализа конкурентной среды, а затем реализация стратегии, основанной на этом анализе, исходят из предположения, что среда не меняется по критическим параметрам быстрее, чем вы можете заниматься разработкой стратегии и ее реализацией. Однако это не подходит к случаям

* R.E. Caves and M.E. Porter. From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. — Quarterly Journal of Economics, 1997, 19: 241–261; M.E. Porter. Competitive Strategy. — New York, Free Press, 1980.

** Подробно аналитическая модель «пяти сил», предложенная Портером, освещена в гл. 8.

*** R.A. Bettis and M.A. Hitt. The New Competitive Landscape. — Strategic Management Journal, 1995, 16: 7–19.

разрывов. Но в настоящее время только немногие (если вообще есть) отрасли таких разрывов не имеют. Тем не менее традиционное стратегическое мышление на основе промышленной организации исходит из допущения, что отраслевые тренды можно оперативно экстраполировать. Это предположение также выступает в качестве основы для многих используемых здесь инструментов стратегического анализа, включая конкурентный анализ, стратегические группы, влияние прибыли на рыночную долю (PIMS — Profit Impact of Market Share) и типологии диверсификации, такие как известная классификация бизнес-единиц как «собак», «звезд», «дойных коров» и «сомнительных типов». Но из-за все возрастающих темпов перемен, вносящих все большее напряжение в деятельность компаний, заставляющих их реагировать оперативнее, сейчас в качестве одного из основных источников конкурентного преимущества все чаще рассматривается время*[1]. Однако более быстрое и простое выполнение прежних процессов и операций адекватным ответом на происходящие изменения не является.

Цифровая операционная среда, для которой характерны быстрые темпы, требует от всех специалистов, наблюдающих за развитием эры Интернета, ответить на поистине космический вопрос: как мы будем соперничать в непредсказуемые хаотические времена? К текущим вариантам осмысления этого вопроса можно отнести гиперконкуренцию*[2]; разрушительное действие технологии*[3]; стратегию, вызывающую революционные изменения*[4]; стратегию реальных вариантов*[5]; конкуренцию на грани*[6] и «серфинг» на грани хаоса*[7]. Общим, как создается впечатление, становится вопрос, как следует заново подойти к созданию структуры бизнеса в ожидании неожиданного развития событий и конкурируя в условиях непредсказуемого будущего. Решающей силой этой дестабилизации стал Интернет. В результате появ-

*1 G. Stalk and T.M. Hout. Competing against Time. — New York: Free Press, 1990.

*2 R. D'Aveni. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. — New York: Free Press, 1994.

*3 C.M. Christensen. The Innovator's Dilemma. — Boston: Harvard Business School Press, 1997.

*4 G. Hamel. Strategy as Revolution. — Harvard Business Revie, 1996, 74(4): 69–82.

*5 L. Trigeorgis. Real Options: Managerial Flexibility and Strategic Resource Allocation. — Boston: MIT Press, 1996.

*6 S.L. Brown and K.M. Eisenhardt. Competing on the Edge. — Boston: Harvard Business School Press, 1998.

*7 R.T. Pascale. Surfing the Edge of Chaos. — Sloan Management Review, 1999, 40(3): 83–94.

ляются новые термины (например, теория хаоса или все более возрастающие доходы на масштабы), становящиеся словами языка современного стратегического мышления.

Стратегические активы

Альтернативой модели стратегии промышленной организации можно считать точку зрения на стратегию, в основу которой положены ресурсы. Этот подход, популярность которого за последние десятилетия выросла, исходит из предположения, что фундаментальный источник конкурентного преимущества не отраслевая структура, а внутренние ресурсы компании, т.е. считается, что основными факторами рентабельности и стратегического преимущества компании являются ее специальные ТОП-характеристики и компетенции*[1]. Утверждают, что именно ресурсы позволяют компании получать конкурентное превосходство в той степени, в какой ресурсы трудно создать, купить, заменить или имитировать*[2]. Более того, недавно масштабные исследования Школы ресурсов стратегического мышления перешли от сфокусированности на материальных активах как источнике преимущества к нематериальным активам, куда входят знания*[3], ключевые компетенции*[4], обучение*[5] и такие «невидимые активы», как имидж бренда или корпоративная культура*[6].

Конкурентное преимущество появляется и проявляется, когда компании, аккумулирующие и использующие сложные ресурсы, особенно нематериального характера, способны реализовывать более сложные стратегии и тем самым поддерживать конкурентное преимущество над соперниками, у которых таких

*1 J.B. Barney. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. — Management Science, 1986, 32: 1231–1241; C.K. Prahalad and G. Hamel. The Core Competence of the Corporation. — Harvard Business Review, May/June 1990: 79–91; B. Wernerfelt. A Resource-Based View of the Firm. —Strategic Management Journal, 1984, 5: 171–180.

*2 J.B. Barney. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. — Journal of Management, 1991, 17: 99–120; S.A. Lippman and R. Rumelt. Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. — Bell Journal of Economics, 1982, 13: 418–438; M. Peteraf. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. — Strategic Management Journal, 1993, 14: 179–192.

*3 S.G. Winter. Knowledge and Competence as Strategic Assets//The Competitive Challenge. D. Teece (Ed.) — Cambridge, MA: Ballinger, 1987: 159–184.

*4 C.K. Prahalad and G. Hamel. The Core Competence of the Corporation. — Harvard Business Review, May/June 1990: 79–91.

*5 P.M. Senge. The Fifth Discipline. — New York: Doubleday, 1990.

*6 H. Itami. Mobilizing Invisible Assets. — Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1987.

ресурсов нет*. Прахалад и Хэмел (Prahalad and Hamel, 1990) обобщили идеи такого подхода, отметив, что логика, лежащая в их основе, включает «коллективное обучение в организации, особенно в отношении того, как следует координировать диверсифицированные навыки и умения, связанные с производством, и интегрировать множество потоков технологий»**.

Такая все возрастающая важность и сфокусированность на нематериальных активах принесли в практику менеджмента несколько вторичных эффектов. Во-первых, по мере того как компании стремятся обобщить свои интеллектуальные активы и активнее использовать их в своих целях, наблюдается все больший акцент на управлении знаниями. Для этого компании используют технологию в виде таких продуктов, как Lotus Notes и интранеты. Более того, реалии заключаются в том, что ключевое стратегическое преимущество многих компаний, обеспечиваемое знаниями, приводит к важным последствиям при использовании финансовых инструментов, в том числе балансового отчета. Возникает вопрос, каким образом компании должны получать, отражать в документации и оценивать эти нематериальные активы, основные факторы инноваций и получения прибыли? Сегодняшние балансовые отчеты показывают источники ценности, характерные для промышленной эры — землю, завод и оборудование. Но они не разработаны настолько хорошо, чтобы отражать ценности информационной эры. Поэтому ключевые источники ценности электронной экономики — интеллектуальная стоимость и специализированные ТОП-характеристики — в традиционных балансовых отчетах не учитываются. В связи с этим одним из наиболее острых вызовов, с которыми сталкиваются отдельные структуры бизнеса и финансовое сообщество в целом, становится проблема разработки нового набора финансовых инструментов, позволяющих столь же полно учитывать нематериальные активы, как и материальные. Без этого менеджеры, управляя ключевыми активами своих компаний, столкнутся с большими трудностями.

Поступления на активы

Одним из фундаментальных принципов традиционного экономического мышления было понятие снижающихся или убывающих доходов при увеличении масштабов бизнеса (что известно

* S. Hart and C. Banbury. How Strategy-Making Processes Can Make a Difference. — Strategic Management Journal, 1994, 15: 251–269.

** C.K. Prahalad and G. Hamel. The Core Competence of the Corporation. — Harvard Business Review, May/June 1990: 79–91.

и как «эффект масштаба»). Логика, лежащая в основе этого понятия, исходила из того, что, по мере того как компания росла, она неизбежно сталкивалась с ограничениями, например с меньшей площадью плодородной земли для сельскохозяйственных работ или трудностями увеличения рынка. Возможно, для экономики промышленной эры это было действительно так. Но в информационной эре ситуация совершенно другая. С 80-х годов многие информационные компании добились гораздо большего успеха, чем кто-либо от них ожидал, поскольку в основу своей стратегии положили принцип возрастания доходов при росте масштабов бизнеса*. Возрастающие доходы объясняются возникновением положительной обратной связи и сетевыми эффектами. Например, телефонная сеть становится тем полезней (и поэтому более ценной), чем больше людей ею пользуются. Та же самая логика лежит и при использовании карт Visa, операционной системы Windows, чипов Intel или интернетовских порталов.

Выразить указанное в терминах тактических приемов, применяемых в цифровой экономике, просто. Компания, способная быстро убедить большое число пользователей принять ее товар или услугу, часто получает контроль над рынком, а ее опережение других структур бизнеса позволяет продолжать наращивать свои успехи благодаря возрастающим доходам на масштабы бизнеса. Другими словами, здесь пионер получает огромное преимущество. Сегодняшние интернетовские компании-новички хорошо изучили уроки как преимуществ, получаемых первопроходцами, так и важность закрепления своих стандартов, проанализировав для этого успехи Microsoft и Intel. Еще в начале 80-х годов и Microsoft, и Intel считались относительно слабыми и рядовыми компаниями. Но менее чем через 10 лет они уже контролировали основную долю прибыли в отрасли персональных компьютеров. Вдохновленные успехами подобных моделей, многие компании также стремятся получить преимущества пионера и возможность установить свои стандарты, даже если на первых этапах им приходится предоставлять свой товар или услугу бесплатно, а в отдельных случаях даже платить потребителям за пользование ими, чтобы быстро получить большое число пользователей. Однако является ли эта стратегия действительно столь простой? Достаточно ли для ее реализации всего лишь отправить бесплатное программное обеспечение по Интернету лицу, которому оно необходимо?

* W.B. Arthur. Increasing Returns and the New World of Business. — Harvard Business Review, July/August 1996: 100–109.

На самом деле стратегия возрастающих доходов на масштабы бизнеса и установления стандартов срабатывает, когда, помимо прочего, пользователей от отказа от вашей продукции и перехода к другой удерживают и затраты на такой переход. Такие затраты могут быть контрактного типа, хотя часто они более скрыты, например, в виде альтернативных издержек обучения. Когда потребители затратили время и усилия, чтобы овладеть конкретным устройством или программным обеспечением, они не очень-то горят желанием повторить этот процесс еще раз и перейти на другой продукт, выполняющий в основном те же функции. Поэтому время, инвестированное в обучение тому, как пользоваться программным продуктом, или усилия по его подгонке под конкретные запросы пользователя, как создается впечатление, действительно создают серьезный барьер, препятствующий указанному переходу. Однако в мире программного обеспечения, дружественного для потребителя, могут создаваться новые стандарты или стандарты, совместимые с новыми типами продуктов. Например, Internet Explorer, предлагаемый Microsoft, позволяет пользователям импортировать электронные закладки Netscape, что в значительной степени снижает затраты на переход на другую продукцию. Таким образом, совместимость или создание похожих стандартов снижает эффект от возрастающих поступлений на масштабы бизнеса.

Более того, выгоды от установления стандартов и высоких темпов роста, благодаря возрастающей отдаче (дохода) на масштабы бизнеса, могут оказаться под угрозой и из-за того, что соперник предлагает новые технологии и новые стандарты, которые сработают, если конкурент может создать более крупное сообщество пользователей (или, может быть, сообщество, более престижное с точки зрения членства в нем), хотя это во многих случаях трудно реализуемый сценарий. Возможно, Linux, бесплатная операционная система, поддерживаемая сетью пользователей в мировом масштабе, в настоящее время оказывает именно такой вызов доминирующей операционной системе Windows, применяемой в персональных компьютерах, на которую сейчас приходится более 80% всего этого рынка. В качестве практического правила укажем, что сила установленного стандарта ограничивается темпами адаптации или циклом жизни этого продукта (т.е. временем, когда вводятся новые стандарты).

Хотя в информационной экономике возрастающие поступления на масштабы бизнеса в целом действительно потенциально выгодная стратегия, в одних случаях эта концепция проявляется сильнее, чем в других. Например, она особенно характерна

для ситуаций с высокими темпами адаптации, длинными циклами жизни продуктов, неполной совместимостью или ограниченной возможностью конкурировать по стандартам. С учетом сказанного, вместо того чтобы заменять стратегию призывом «экспериментировать на полной скорости» или «просто раздавайте свой продукт бесплатно», более корректным советом, который можно дать многим компаниям, будет следующий: внедряйте принципы возрастающих доходов на масштабы бизнеса в общий стратегический план.

Роль технологии

Роль технологии в организациях за последние 30 лет резко изменилась. Если мы повернули бы часы вспять и установили их на 50-е или 60-е годы, то увидели бы, что вначале информационная технология играла только вспомогательную роль. Часто основными сферами ее применения были начисление заработной платы и другие задания, требовавшие обработки большого числа цифр. Кроме того, такие технологии могли позволить себе только корпоративные гиганты. Именно в те дни руководители IBM оценили, что размер рынка для крупных компьютеров составляет всего шесть единиц!

Однако, если перейти в 80-е годы, то увидим не только резкое повышение мощности компьютеров, но и фундаментальное изменение в организации их роли. Теперь компьютеры начали использоваться как стратегическое оружие. Примерами успешного применения таких технологий в то время можно назвать систему резервирования билетов SABRE авиакомпании American Airlines, систему заказов ASAP для американских больниц и небольшие (из категории «под рукой») компьютеры Frito-Lay. Такие системы способствовали и разработке новых стратегий. Основная логика, задававшая отношения между стратегией бизнеса и стратегией использования информационных технологий, исходила из того, что стратегия информационных технологий должна подгоняться под стратегию бизнеса. Другими словами, сначала разрабатывалась стратегия бизнеса, а стратегия информационных технологий создавалась в качестве обеспечивающей.

В современной среде информационные технологии играют роль своего рода детонатора*. Они обладают большой мощью, поскольку позволяют реализовывать новые стратегии независимо от того, обслуживают ли информационные технологии операционные или стратегические функции. Поэтому возможности новых технологий теперь часто должны учитываться одновременно с рассмотрением бизнес-стратегии или даже в первую очередь. Но принятие решений о потенциале новых технологий для большинства давно существующих организаций порой становится огромной проблемой, поскольку во многих ее подразделениях понимание сущности новых технологий остается очень поверхностным. Более того, инновационные стратегии в сфере электронной коммерции требуют оперативного и творческого мышления и предвидения, позволяющих гармонично объединять характеристики новых технологий, появляющиеся благодаря быстрым экспериментам, осуществляемым на рынке, и ТОП-характеристики организации. Таким образом, учитывая очень динамичную природу технологий и их влияние на структуру бизнеса, стратегическое планирование меняется не только с точки зрения формы, но и процессов.

* C.M. Christensen. The Innovator's Dilemma. — Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Инновации

Из-за того что в настоящее время потребители имеют доступ к глобальным сетевым информационным технологиям (Интернет), у них появился потенциал самим исполнять очень трудную роль — быть технологическим новатором. При предыдущих поколениях информационных технологий отдельный потребитель был только получателем технологических инноваций, реализовывавшихся на корпоративном уровне, а его роль заключалась в адаптации этих инноваций. В интернетовском мире ситуация другая. Здесь часто источниками инноваций или их активными проводниками выступают отдельные люди. Примеры этого мы видим повсюду, в том числе в таких онлайновых играх, как Doom или Quake, куда отдельные люди предлагают внести дополнительные новые характеристики. Еще больше об этом свидетельствуют два ключевых тренда, которые следует отметить особо. Во-первых, у многих людей сейчас дома стоят гораздо более современные персональные компьютеры, чем у них в офисе. Во-вторых, хотя доминирует интернетовская коммерция типа бизнес—бизнес, доходы от которой перевешивают таковые от электронной коммерции типа бизнес—потребитель во много раз, мы видим, что большинство инноваций в дизайне и моделях бизнеса происходит на потребительском уровне. Позже такие идеи адаптируются и в сфере бизнес—бизнес. Поэтому на многих рынках именно потребители задают инновации, которые впослед-

ствии адаптируют для своих потребностей крупные организации. Таким образом, Интернет позволяет фактически повернуть традиционный процесс инноваций вспять.

Характер принятия решений

Современное стратегическое мышление особо подчеркивает важность гибкости и умения заниматься планированием в условиях непредсказуемой среды. Одна из областей, где такой стратегический переход во многих компаниях наиболее нагляден, — процесс принятия решений. В прошлом во многих структурах бизнеса принятие решений было преимущественно аналитическим. Прежде чем создавать какой-то продукт, активно анализировались возможности, и на основе этого анализа вырабатывался наилучший вариант решения. Действительно, большинство экономических концепций промышленной организации осуществлялись на основе следующей логической последовательности: анализ отрасли; поиск возможностей в рамках отрасли; последующие действия. В современной динамичной конкурентной среде, пока вы поймете, что появилась возможность, и отреагируете на нее разработкой новой стратегии, эта возможность часто уже исчезает, потому что другие структуры бизнеса уже ее использовали либо рынок изменился.

Из-за поражения на рынке от интернетовских новичков, принимающих решения очень быстро, некоторые традиционные компании переходят от принятия решений аналитического типа к экспериментальному процессу. В мире, становящемся все менее предсказуемым, компании должны отыскать способы хеджирования новых рисков и иметь возможности адаптироваться к эволюционизирующему будущему быстрее и более гибко. Но что значит экспериментирование с точки зрения перспектив планирования?

Во-первых, процесс стратегического экспериментирования отличается от сценарного планирования. Сценарное планирование готовит менеджеров к разрывам рынка и макросреды, которые могут произойти только через несколько лет. Но в электронной коммерции подобные разрывы могут случиться фактически в течение ближайших месяцев или даже недель. Сценарное планирование помогает теоретически анализировать различные варианты, но по-настоящему редко вовлекает выделение ресурсов или людей для создания новых навыков и умений, которые могут потребоваться. Экспериментирование включает практическую конкуренцию и реализацию нескольких вспомогательных видов бизнеса, осуществляемых одновременно. В этих условиях организации легче понять, какой вариант может стать наиболее успешным и на какой эксперимент, являющийся для компании наиболее важным, целесообразно перебросить ресурсы. В то же время необходимо быстро закрыть проекты, оказавшиеся ошибочными. Это продолжающийся и динамичный процесс, а не отдельные события, происходящие только время от времени.

Необходимость в быстром экспериментировании не только меняет природу и процесс планирования, но и скорость и число итераций. Некоторые компании проводят тысячи рыночных экспериментов в год; другие научились создавать очередную модель бизнеса всего за несколько дней. Одна инновационная консалтинговая структура использует следующие шаги в процессе экспериментирования, осуществляемого в итеративном варианте: диагностика конкурентного ландшафта; разработка чернового варианта рыночных и операционных сценариев на ближайшее будущее; создание нового видения стратегии; запуск и быстрое уточнение экспериментов во взаимодействии с заказчиками; быстрое наращивание масштабов наиболее успешных вариантов. Такой трудный процесс накладывает на менеджеров высшего уровня много ограничений, поскольку менеджерам необходимо интегрировать фрагментизированные и потенциально отличающиеся друг от друга организации.

Последствия изменений в стратегическом мышлении

Все указанные и им подобные изменения в нашем мышлении, относящиеся к стратегии, сильно влияют на наше фундаментальное понимание сущности конкуренции, стратегий и процесса планирования. В этом параграфе мы сфокусируемся на шести основных последствиях этого рода:

1) новых определениях отраслевой структуры;
2) переходу рыночной силы к потребителям;
3) глобализации мгновенного типа;
4) новых бизнес-моделей;
5) сущности процесса планирования;
6) изменений в политике вознаграждения из-за возникновения новой среды.

Новые определения отраслевой структуры

Стратегическое планирование уходит своими корнями в экономику промышленной организации и в модель «структура—поведение—показатели функционирования»*. Эмпирические исследования показывают: влияние отрасли может выражаться в разбросе аналогичных финансовых показателей в пределах от 17 до 21%**. Однако это говорит и о том, что большая часть колебаний финансовых показателей не объясняется отраслевыми факторами.

Исследование позволило предположить, что определение границ отрасли в показателях исходных составляющих (ресурсов), а не продукции (выхода) может привести к потенциально другому анализу отрасли, анализу с другими, пересмотренными границами отраслей. В частности, подходящим ресурсом, определяющим установление многих новых границ между отраслями, может стать информация.

Если рассматривать информацию как важный ресурс компании, то нельзя не принять во внимание, что недавние разработки в области информационных технологий вызвали резкое повышение объема этого ресурса и большую легкость, с которой им можно управлять. Ранее (в соответствии с традиционным экономическим мышлением) информация рассматривалась как издержки: либо как вид деятельности, предназначенный для поддержки операций, либо как необходимые учет и документирование для поддержки бизнеса. Однако интернетовские технологии обеспечивают фундаментальное изменение в возможностях получать информацию, манипулировать ею, хранить и передавать. Информационные обмены через Интернет и интранеты в настоящее время можно рассматривать как источник создания ценности, а не как издержки. Например, компьютеризированная система резервирования билетов авиакомпании SABRE не только помогает в продажах билетов на самолеты, но и создает совершенно новый источник ценности, поскольку позволяет авиакомпаниям управлять динамичным ценообразованием для мест в самолетах на основе текущих и прошлых факторов заполняемости самолетов (McKenney, 1995). Такая информация революционизировала авиационную отрасль и ввела новый параметр функционирования — поступления на одно посадочное место. В данном случае ценность извлекается из способности системы получать и анализировать информацию, исчезающую при наступлении события.

Информационные технологии помогают выделять информацию из транзакции, непосредственно порождающей эту информацию. Как следствие этого, отраслевые границы перераспределяются каждый раз, когда новая компания получает доступ к данным, генерируемым любой структурой в отрасли*. Возрастание важности информации в сочетании с совершенствованием информационных технологий, позволяющих лучше пользоваться этой информацией, вызвали фундаментальные изменения в нашем понимании и концептуализации конкретного ландшафта, на котором действуют многие структуры бизнеса.

* J.S. Bain. Barriers to New Competition. — Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956; E. Mason. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. — American Economic Review, 1939, 29: 61–74.

** A.M. McGahan and M.E. Porter. How Much Does Industry Matter, Really? — Strategic Management Journal, 1997, Summer Special Issue, 18: 15–30; T.C. Powell. How Much Does Industry Really Matter? An Alternative Empirical Test. — Strategic Management Journal, 1996, 17(4): 323–334; R.P. Rumelt. How Much Does Industry Matter? — Strategic Management Journal, 1991, 12(3): 167–185; R. Schmalensee. Do Markets Differ Much? — American Economic Review, 1985, 75(3): 341–35; B. Wernerfelt and C.A. Montgomery. Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance. — American Economic Review, 1988, 78(1): 246–250.

Переход рыночной силы к потребителям

Интернет фундаментально меняет отраслевые конфигурации и баланс рыночных сил между производителями, посредниками и потребителями. Если вы в этом сомневаетесь, небольшой тур в историю сделает вас менее скептичным в этом отношении человеком. Вы, вероятно, достаточно взрослый человек и помните так называемую Главную улицу вашего города — скромный ряд магазинов, управляемых вашими соседями, знавшими всех детишек по имени и старавшимися удовлетворить каждую вашу потребность? Все это теперь ушло, несколько десятков лет назад эти магазинчики заменены торговыми центрами, где на одном конце располагается универсальный магазин Sears, на другом — универсальный магазин JCPenny, и ряд специализированных магазинов между ними. Затем эти центры, располагавшиеся в пригородах, начали длинный путь к появлению типовой структуры розничной торговли. Такие «убийцы специализации», как Toys R Us, медленно разрушили большинство специализированных структур розничной торговли, в свое время доминировавших в указанных торговых центрах. И место Sears как крупнейшего розничного торговца Америки заняли магазины Wal-Mart.

По мере того как модель розничной торговли менялась, ее влияние на производителей становилось все более сильным. В резуль-

* J.L. Sampler. Redefining Industry Structure for the Information Age. — Strategic Management Journal, 1998, 19: 343–355.

тате этих перемен баланс сил сместился в пользу розничных торговцев, главным образом благодаря использованию ими центральных компьютеров, устройств сканирования данных и систем электронного обмена данными (EDI). Впервые розничный торговец стал знать о продаваемом продукте больше, чем его производитель. Последствия этой технологической революции, способствовавшей консолидации розничных торговцев, были огромными. Так, большая часть рыночной власти оказалась теперь в руках Wal-Mart, даже если он заказывает у Philips миллион телевизоров. В бакалейном бизнесе совсем неважно, являетесь ли вы Procter & Gamble или Unilever. Если вы хотите выпустить на рынок новый продукт, вам приходится платить крупным супермаркетам за место на их магазинных полках. Компании, созданные на основе взаимных фондов, потеряли большую часть своих прибылей, когда вошли в каталог фондов структуры *OneSource*, разработанной компанией Schwab. Консолидация розничных торговцев стала распространяться вверх, по всей цепи поставок. В ее ходе крупные производители пожирают более мелких конкурентов. Теперь продавцам, занимающим третье или четвертое место по продажам определенной категории продукции, получить место на магазинных полках стало почти невозможно.

В этом отношении влияние Интернета будет дальнодействующим и вызовет смещение сил от производителей и розничных торговцев в пользу потребителей*. Только на этот раз медленно нарастающих явлений не будет. Вместо этого появится мощная волна, поскольку Интернет собирается наделить потребителей такой властью, которой у них никогда ранее не было. Вооруженные полной информацией, за поиск которой им практически не надо ничего платить, потребители фактически уничтожат предлагаемую им посредственность, мыльные пузыри и неэффективные варианты. Примеры этого уже появляются во многих отраслях. Так, в автомобильной отрасли уже более 20% покупателей совершают заказы в онлайновом режиме, т.е. делают выбор еще до посещения дилера; принимают решение, какую машину купят и какую цену заплатят, до того, как окажутся в выставочном помещении дилера. Новые информационные посредники, такие как Autobytel, помогающие потребителям просеивать множество данных, уже сейчас оказывают на общий процесс большое влияние. В настоящее время Autobytel обеспечивает автомобильные продажи на сумму более $550 млн. каждый месяц!

---

* G. Hamel and J.L. Sampler. The E-Corporation. — Fortune, December 7, 1998: 80–92.

По мере того как мы начинаем отслеживать следующий крупный тренд в розничной торговле, сигналы об этом становятся все более сильными и наглядными. Характерной особенностью технологического тренда стали современные компьютеры, работающие в глобальных сетях. Поскольку бизнес в последнем поколении розничных продаж широко и активно пользуется информационными технологиями, аналогичные технологии в настоящее время поступают и на вооружение потребителя. Сейчас мы видим эту тенденцию в форме Интернета, но в будущем она может принять множество других форм: в виде устройств дешевого доступа и спутниковых коммуникационных технологий, очень сильно изменяющих весь набор применяемых потребительских технологий. Однако даже сегодня Интернет радикально меняет общую модель покупок товаров. Хорошей новостью для потребителей (и потенциально плохой для бизнеса/производителей, ранее пользовавших незнанием другой стороны) является тот факт, что теперь потребители получили огромную рыночную силу.

Технологии предыдущих поколений свое основное влияние оказывали на производство или распределение. Но сейчас информационные технологии активно помогают и потреблению. Основным получателем выгод от изменения сфокусированности информационных технологий стал потребитель. Эта сила позволяет ему не только снижать цены, но и получить на рынке гораздо бóльшую власть. Например, предположим, меня плохо обслужили в магазине. Какому числу людей я могу об этом рассказать? Следует ли крупной корпорации опасаться меня, всего лишь одного человека? Однако, что произойдет, если каждый потребитель благодаря Интернету получит глобальный канал вещания? В этом случае ситуация меняется, и меняются силы сторон. Если вы думаете, что это невозможно, спросите у представителей Intel, как развивались события, когда профессор-математик обнаружил ошибку в чипе Pentium II, устанавливаемом в математическом сопроцессоре, и сообщил об этом в Интернете. Чтобы исправить эту ошибку, Intel пришлось затратить сотни миллионов долларов.

Однако розничные и оптовые торговцы также теперь получили новую мощь. Они могут отслеживать действия потребителей гораздо лучше, чем когда-либо раньше. И на основе собранной информации предлагать им продукцию с учетом их вкусов. Благодаря информационным технологиям они могут предоставлять большему числу потребителей специализированное или даже персонифицированное обслуживание при гораздо меньших

издержках. Результатом становится очень выгодное для обоих сторон взаимодействие.

Глобализация мгновенного типа

Помимо взрывообразного появления множества сетевых структур, созданию которых во многом способствовал Интернет, появилось и дополнительное следствие фундаментального характера — масштабы охвата рынка каждой компанией резко изменились. В современном мире интернетовские компании-новички становятся глобальными с первого дня ведения бизнеса. Мы являемся свидетелями «истории» создания нового типа компаний, сразу «рождающихся глобальными», и такой подарок им предоставляет Интернет. Чтобы еще раз подчеркнуть значимость этого факта, важно понять, что такие компании достигают глобальности, имея очень мало сотрудников: часто численность новой структуры бизнеса не превышает сотни человек. Сопоставьте это с результатами многих исследований глобальных корпораций, действовавших в 80-е годы, таких, например, как транснациональные компании*. В этих работах описывается аналогичный процесс, когда компания сначала доминирует в одной стране, а затем перемещает свои операции и продукцию в другие части мира. Эти структуры бизнеса вкладывают огромные инвестиции в ресурсы и людей, а процесс глобализации занимает у них годы, в некоторых случаях и десятилетия. Сегодня благодаря Интернету рост виртуальных глобальных корпораций идет совсем с другой скоростью.

Взрывообразный рост Интернета и увеличение числа компаний, занимающихся электронной коммерцией через Интернет, меняет частоту взаимодействия между структурами бизнеса и число взаимодействующих друг с другом структур. Увеличение числа вертикальных порталов (например, Chemdex для поставщиков и покупателей химических веществ) меняет и основу отношений, ценообразования и распределения рыночной мощи между звеньями отраслевой цепочки ценности. Помимо таких специализированных порталов, увеличивается число глобальных суперпорталов бизнеса. Например, Global One. Global One утверждает, что является первым в мире международным порталом электронной коммерции; «хвастается», что обеспечивает соединения между 200 странами; работает на 18 языках; совершает сделки на основе 29 валют; имеет 81 сайт, на которых проводятся аукционы; ведет 36 000 торговых и продуктовых форумов; предоставляет 250 000 унифицированных указателей ресурсов (URL) по торговым связям или связям провайдеров и 15 млн. по глобальным информационным связям, относящимся к бизнесу. Масштаб охвата и сложность подобной сети без Интернета как основы для такой дешевой глобальной связанности были бы невозможны.

* C.A. Bartlett and S. Ghoshal. Managing across Borders: The Transnational Solution. 2nd ed. — Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Новые бизнес-модели

Изменение ценности активов (отдельные нематериальные активы, например, интеллектуальная собственность, могут быть проданы без необходимости при этом вкладывать крупные инвестиции в материальные активы), возрастающие поступления на масштабы бизнеса и дешевые глобальные сетевые технологии привели к появлению новых бизнес-моделей. Они стали возможными в результате изменения комбинации указанных активов и их использования. Например, сегодня в Интернете много новых типов бизнеса: поисковые устройства, порталы, вертикальные порталы и глобальные аукционы.

Для существующих компаний появление таких новых бизнес-моделей имеет несколько последствий. Во-первых, если компания производит продукцию, чувствительную с точки зрения времени (например, места в самолете, гостиничные номера, услуги междугородной и международной телефонной связи, телевизионная реклама), скорее всего, число аукционов прямого или обратного типа (типа Priceline) будет увеличиваться. Это можно рассматривать и как метод использования незадействованной (или излишней) мощности, позволяющий получить доходы, хотя бы немного превышающие маржинальные издержки, которые также можно рассматривать как добавку к существующим доходам. Однако при этом, чтобы избежать «каннибализации» уже существующих потоков, компании в подобных ситуациях сталкиваются с необходимостью создавать новые схемы сегментирования или устанавливать различные предложения по ценности. Для большинства компаний с крупными базами потребителей такой опыт связан с потенциально высоким риском, так как покупатели могут резко изменить типы потребления и воспользоваться предлагаемыми им более низкими ценами.

Кроме того, существующие компании, в отличии от конкурентов-новичков, должны решить, следует ли им координировать свои новые направления с прежними видами бизнеса или подходить к ним как к совершенно отдельным структурам. Сторонниками первого варианта можно назвать Citibank и Wells Fargo.

Они тесно координируют свои интернетовские и традиционные услуги, тогда как BancOne выделил интернетовский канал предоставления банковских услуг в отдельный вид бизнеса — WingSpan. Пока непонятно, какая стратегия окажется более успешной, хотя наличие здесь дилеммы очевидно. Если компания делает интернетовскую структуру встроенной в прежнюю, не будет ли она подавляться существующими видами бизнеса? Аналогично, если компания выделяет свой интернетовский вид деятельности в отдельное направление, в этом случае она сталкивается по крайней мере с двумя основными проблемами: 1) каким образом она может воспользоваться уже имеющимися у нее заказчиками в своем прежнем бизнесе и прежней базой навыков и умений? и 2) может ли она действовать как новичок и выйти на ту же скорость, характерную для ее конкурентов, действующих на основе возможностей Интернета? Решение этих двух задач станет одной из самых сложных проблем, с которыми столкнутся руководители компаний в начале XXI в.

Сущность процесса планирования

Темпы нарастания конкуренции, прорывы в технологиях и использование инноваций приводят к двум важным изменениям, происходящим в процессе планирования во многих компаниях и связанным с 1) частотой цикла планирования и/или 2) перераспределением ролей и сфер ответственности в рамках процесса планирования.

В 80-х и начале 90-х годов стандартными циклами планирования для крупных корпораций были 3–5-летние. Сейчас для многих компаний такие циклы слишком длительны. Более того, даже однолетние циклы планирования не позволяют в полной мере отслеживать текущие темпы перемен в видах бизнеса, имеющих конкурентов сетевого типа. Одна хайтековская компания пошла настолько далеко, что проводит «ежеквартальные совещания по годовому планированию». Она использует эту фразу, чтобы передать как частоту подобных встреч, так и глубину рассматриваемых вопросов. Однако необходимость введения более короткого цикла планирования должна сопоставляться с ресурсами и временем для проведения подобных заседаний и подготовки и рассылки документов, разрабатываемых и используемых во время процесса планирования. В конце концов может оказаться, что компания затрачивает все свое время на планирование, а реализацией создаваемых планов фактически не занимается. В связи с

этим принимаемое в процессе планирования решение выполнять прежние функции, только более интенсивно, к категории хороших отнести нельзя: необходимо изменить роли и сферы ответственности сотрудников, занятых в этом процессе.

Один из способов снизить частоту циклов планирования, вызываемую большой турбулентностью окружающей среды, — предоставить больше автономности и ответственности за принятие решений сотрудникам на всех уровнях организации. Это позволит менеджерам нижнего звена самим осуществлять некоторые корректировки первоначальной стратегии. В этом случае стратегия состоит из общего желательного направления и предельных параметров отклонения от него, в которых менеджеры могут действовать самостоятельно. Необходимость в таких отклонениях становится все более острой, поскольку за пределами крупных компаний активно происходят события и процессы инновационного характера. В этих условиях линейные менеджеры, непосредственно взаимодействующие с потребителями, с большей вероятностью первыми выявят подобные инновации и смогут предложить наилучшие варианты реагирования на них и адаптацию прежних действий. При таком подходе процесс выработки стратегии становится непрерывным, а сферы ответственности распределяются по всей организации. Кроме того, менеджеры высшего уровня должны также понимать, что их работа не поиск «правильного ответа» на каждую проблему или выработка «совершенной стратегии» для каждого рынка или даже «совершенного продукта» для группы заказчиков или потребителей. Менеджеры высшего уровня должны заниматься выработкой общего направления, созданием атмосферы возможной свободы действий и определением степени допустимых отклонений от этого направления, а затем координацией таких отклонений, их интеграцией и периодическим уточнением стратегического направления на основе адаптационных действий, осуществляемых менеджерами всей организации.

Изменения в политике вознаграждения сотрудников

Быстрые и потенциально разрушительные эффекты новых технологий повысили степень непредсказуемости среды, в которой бизнес будет действовать в будущем. Чтобы справиться с этим, многие организации модифицировали стиль принятия решений. Консультанты часто советуют традиционным компаниям взять на вооружение процесс принятия решений, для которого харак-

терны гибкость, эволюция и эксперименты. Но насколько легко такой совет реализовать на практике? Традиционные компании должны адаптироваться к фундаментальным изменениям, чтобы удовлетворять новые требования в политике вознаграждения своих сотрудников.

Во многих компаниях менеджеры, отвечающие за проект, реализация которого идет со сбоями — продукция опаздывает на рынок или имеет место перерасход бюджета, — подвергаются наказаниям или выслушивают упреки за совершенные ошибки. В некоторых случаях такая реакция руководства вполне справедлива, в других — нет. Скрытым допущением, лежащим за таким поведением верхов, является мнение, что менеджеры, мол, действуют в условиях относительной определенности и предсказуемости; что в стратегическом плане все «крупные» вопросы уже решены, и менеджерам остается всего лишь их точно исполнять. В неявном виде деятельность менеджеров оценивается исходя из допущения, что их работа по своей сути рутинная, а не предпринимательская.

Однако в условиях быстро меняющейся среды работа менеджера по реализации проекта становится инновационной и экспериментальной. Поэтому политика вознаграждения этой категории сотрудников также должна быть пересмотрена. Если ранее сбалансированные планы начинают реализовываться в совершенно непредсказуемой ситуации, в результате чего происходят отклонения, менеджеров не следует наказывать за это или делать их крайними. Организации должны иметь смелость и мудрость отделить результаты от процесса и уметь оценить их независимо друг от друга. Если такого не происходит, многие стратегические эксперименты окажутся неудачными. Да и кто в таких условиях захочет заниматься инновациями и пытаться воспользоваться новыми возможностями, видя, что их коллеги наказываются за подобные попытки? Конечно, мы не хотим сказать, что к ошибкам или к плохому менеджменту в организации следует относиться снисходительно. Мы только предполагаем, что топ-менеджеры должны поощрять внимательный анализ зон неопределенности в той конкурентной среде, в которой действует компания, и создавать атмосферу, стимулирующую менеджеров заниматься творческими инновациями и экспериментами, требующими соответствующих навыков и умений, и оперативной разработкой новых товаров или услуг.

Резюме

Означают ли все указанные перемены, что стратегия в цифровом мире становится совершенно иной? Если брать такие изменения в отдельности, то нет, но в совокупности их последствия очень значительны. Хотя некоторые прежние идеи по-прежнему работают, многие концепции теперь реализуются гораздо быстрее. Здесь можно воспользоваться аналогией: навыки и умения для управления автомобилем на шоссе для пилота «Формулы-1» явно недостаточны — для участия в гонках нужна совершенно другая профессиональная подготовка. С аналогичным вызовом сталкиваются и компании. Но как можно модернизировать основные навыки и умения, чтобы они в полной мере соответствовали новой игре с похожими, но все-таки другими требованиями, необходимыми для обеспечения успеха?

Очевидно, эту главу следует закончить одним предупреждением. К тому времени, как вы ее прочитаете, многие из высказанных здесь идей, возможно, устареют. В этом мире для активных менеджеров и студентов, занимающихся вопросами менеджмента, субститутов мышлению не существует. Для разработок стратегий не существует волшебных палочек или магических фраз. Однако, я надеюсь, что несколько строительных блоков и выводов, упомянутых в этой главе, останутся полезными составляющими и для создания последующих стратегий.

7 Политическая стратегия: управление политической и социальной средой

Джон Мэхон
Boston University

Барбара Биджелоу
Clark University

Лайм Фаэй
Babson College
и Cranfield University

Корпоративная политическая стратегия*

В приведенных ниже трех кейсах представлены три совершенно разных управленческих ситуации: кризис доверия к продукту, подозреваемому в том, что он испорчен; обвинение в использовании монопольных приемов; появление новой рыночной перспективы. Каждый из кейсов показывает: проблема должна решаться на политической арене, и каждая требует от руководителей разработки и реализации соответствующей политической стратегии, без которой добиться желательного решения нельзя.

* В основу этой главы положены материалы: B. Bigelow, L. Fahey and J.F. Mahon. Political Strategy and Issue Evolution: A Framework for Analysis//Contemporary Issues in Business and Society, ed. K. Paul. — Lewiston, NY: Edwin Mellon Press, 1991: 1–26; J.F. Mahon. Corporate Political Strategy. — Business in the Contemporary World, November 1989: 50–62; J.F. Mahon, B. Bigelow, and L. Fahey. Toward a Theory of Corporate Political Strategy (работа представлена в Academy of Management national meetings). — Washington, DC, August 1989.

- *Кейс 1.* В начале июня 1999 г. Coca-Cola обнаружила, что попала в центр международного скандала, угрожающего давно установившемуся имиджу ее бренда. Сообщалось, что несколько детей в северной части Бельгии попали в больницу с явными симптомами пищевого отравления: головная боль, боль в животе, головокружение, тошнота. Все это появилось после того, как они выпили в школе колу. Дети заявили врачам больницы, что кола пахла как-то странно, не как обычно, и вызывала жжение на языке. Спустя несколько дней после этого события Coca-Cola отозвала из Бельгии 2,5 млн. бутылок своей колы. Однако и после этого бельгийское правительство на неопределенный период запретило продавать на территории своей страны все прохладительные напитки, выпускаемые Coca-Cola. После проведения оперативного внутреннего расследования руководители Coca-Cola объявили о производственных проблемах на двух своих предприятиях в Антверпене (Бельгия) и Дюнкерке (Франция), что и привело к выпуску испорченных напитков. Результатом этого, вероятно, и стало указанное заболевание. После этого заявления власти Франции приказали закрыть производство по разливу колы в Дюнкерке; Бельгия и Люксембург запретили продажу в своих странах всей продукции Coca-Cola; Германия запретила продажу продукции Coca-Cola, выпущенной на заводе в Дюнкерке; а Нидерланды запретили продажу продукции корпорации, поставленной из Бельгии. Ситуация для Coca-Cola осложнялась еще и тем, что еще раньше, до этого события, ее отношения с правительственными чиновниками в ряде европейских стран и в Европейском союзе стали натянутыми из-за предполагаемых поглощений этой корпорацией крупнейших европейских брендов в области прохладительных напитков и сопутствующих продуктов питания (типа снеков). Европейские газеты вышли с газетными заголовками вроде «200 отравленных продукцией Coca-Cola» и «Тревога по всей Европе из-за продукции Coca-Cola». Неудивительно, что обзоры, проведенные в то время, выявили, что европейские потребители стали с большой осторожностью от-

носиться к напиткам Coca-Cola. Многие в ближайшем будущем собирались вообще воздержаться от их покупок. Понимая, что оценки в Европе станут широко известными и этот результат может распространиться по всему миру, Coca-Cola извинилась перед бельгийскими потребителями, воспользовавшись объявлениями размером в целую газетную страницу. Корпорация сообщила, что компенсирует все медицинские расходы каждому человеку, заболевшему в результате потребления ее продукции. Через неделю после начала указанного инцидента власти Бельгии и Франции частично отменили запрет на продажу продукции Coca-Cola. Еще спустя неделю корпорация получила подтверждение, что власти Бельгии разрешили продажу на территории своей страны всех видов ее продукции.

- *Кейс 2.* На протяжении всего 1999 г. Microsoft, крупнейший в мире производитель программного обеспечения, участвовала в судебных разбирательствах по иску, поданному правительством США. Корпорация обвинялась в нарушении антитрестовского законодательства. Некоторые наблюдатели утверждали в печатных и электронных медийных средствах, что Microsoft, производитель Windows, компьютерной операционной системы, распространенной практически по всему миру, в ходе своего столкновения с правительством США очень неумело занимается паблик рилейшнз. По заявлению критиков, компания не признала, что создавшаяся ситуация не только связана с чисто правовыми аспектами, но и с тем, как ее воспринимает общественность. Более того, наблюдатели полагали, что пиаровская сторона этого иска может быть более важной, чем любые результаты правового характера.
- *Кейс 3.* В конце 1999 г. Конгресс США принял, а президент Клинтон подписал закон о спутниковом телевизионном вещании, впервые позволивший компаниям, занимающимся спутниковым телевидением, конкурировать с провайдерами услуг кабельного телевидения, разрешив таким компаниям иметь местные телевизионные станции. Исторически сложилось так, что подписчикам на услуги спутникового телевидения, чтобы получать новости, сообщения о спорте и погоде местного характера, требовалось иметь обычную телевизионную антенну или подписываться на услуги кабельного телевидения. Теперь впервые спутниковые компании оказались в позиции, позволяющей им агрессивно бороться за рыночную долю обслуживаемых домов, используя вместо кабеля спутниковую тарелку, обеспечивающую получение зрителями основных и расширенных телевизионных программ.

В этой главе дано определение политическим стратегиям и показано, как их можно использовать для успешного плавания по сложным политическим и социальным водам, в которых действуют организации; какая методология для разрабатываемых стратегий будет эффективной. Политические стратегии используются не только для менеджмента в кризисных ситуациях, подобных той, в какой оказалась Coca-Cola. Корпорации применяют политические стратегии и для защиты от «атак» со стороны других структур (пример Microsoft), оказания помощи в создании новых экономических возможностей (пример спутникового телевидения), осуществления повседневных операций таким образом, чтобы, получая краткосрочные экономические выгоды, через какое-то время они не оказались втянуты в дорогостоящие юридические процессы или не вызвали негативного отношения к себе со стороны общественности в целом или ее отдельных представителей.

В предыдущих главах показано, каким образом стратегический менеджмент может эффективно направлять разработку и реализацию стратегий с учетом прогнозируемых изменений, справляться с такими изменениями, использовать их в своих интересах. Бизнес-стратегии в рамках традиционного подхода, показанного в гл. 2–6, учитывают только стандартные изменения в организации и за ее пределами, но бесполезны в ситуациях, в которых оказались Coca-Cola или Microsoft, или в примере со спутниковыми телевизионными программами. Примеры, приведенные в этой главе, показывают, что политическая стратегия важна и для обеспечения успеха экономических стратегий или стратегий, связанных с продукцией и рынком. В этой главе менеджеры познакомятся с методологией, позволяющей лучше справляться с изменениями, постоянно происходящими в социальной и политической среде.

В этой главе представлены три основные темы. Во-первых, на примерах Coca-Cola и Microsoft показано, что изменения в политической и социальной среде, если их рассматривать с точки зрения конкурентных возможностей организаций, могут вызывать

перемены трансформационного характера. Поэтому организациям необходимо хорошо разбираться в политических и социальных характеристиках среды, в которой они действуют. Во-вторых, организации все больше понимают необходимость разработки политических стратегий, в явном виде учитывающих их вовлеченность в политическую и социальную жизнь. Компании должны постоянно осуществлять мониторинг перемен в политической среде, в которой они действуют, и выделять управленческие команды для разработки наиболее подходящих стратегий. В-третьих, организации могут не только реагировать на политические и социальные характеристики своей среды, но и в определенной степени влиять на них. Компании должны создавать свою политическую стратегию как важную составную часть общей стратегии, позволяющей влиять на внешнюю среду, в рамках которой они занимаются своим бизнесом. Ниже представлены основные вопросы, рассматриваемые в этой главе, и их последовательность.

- Мы даем определение политической стратегии, уделяя особое внимание именно ее *политической* стороне.
- Мы идентифицируем и обсуждаем три основных интеграционных элемента и фокуса политической стратегии: 1) кризисные или противоречивые ситуации (далее — ситуации); 2) заинтересованные стороны; 3) арены, где возникают и/или развиваются ситуации (далее — арены).
- Мы подробно укажем типы политических стратегий, объясним, как организация может влиять на социально-политическую среду и даже ее формировать.
- Мы показываем связь политической стратегии с бизнес-стратегией или с экономической стратегией.

Что такое корпоративная политическая стратегия?

Политическая стратегия — это набор действий и тактических приемов, применяемых организациями в политической, юридической или социальной сфере, для сохранения своей позиции, обеспечивающей ее преимущества и влияние на других участников процесса. Политические виды деятельности организации связаны с идентифицированием вопросов, которыми она хочет заниматься, выявлением ее оппонентов и союзников, арены, на какой она хочет действовать. Организация проводит политическую стратегию, если она определяет набор политических действий, указанных в табл. 7.1, для достижения какой-то конкретной цели.

Организация может заниматься широким диапазоном политических видов деятельности: от долгосрочных, продолжающихся длительное время и стоящих больших денег (например, лоббирование или запуск PR-программы с целью улучшить имидж организации в глазах местного сообщества), до краткосрочных, специальных и дешевых (например, подарок местной благотворительной структуре или временное включение своего сотрудника в благотворительную организацию для оказания помощи в реализации какого-то проекта).

Таблица 7.1. **Примеры политической деятельности организации**

Категория действий	Пример действий
Узко сфокусированные виды действий	
Лоббирование	Сотрудник по финансам встречается с сенатором X, чтобы обсудить налоговые последствия для организации в результате взноса ею средств в политическую кампанию этого сенатора
Написание писем и работа с корреспонденцией	Директор-распорядитель отправляет письмо по интересующему его вопросу
Офисы спикеров	PR-отдел отправляет на заседание местного клуба опытного оратора, умеющего хорошо произносить тосты
Благотворительная деятельность	Пожертвование $100 фонду «Единый путь»
Арбитражные и посреднические структуры	Работники и менеджеры согласны на проведение обязательного для обоих сторон арбитража по вопросам, указанным в контракте
Кризисный менеджмент	На местном заводе произошел пожар: немедленно установлена связь с пожарной командой; следуют звонки в местные медийные средства, а также работникам предприятия, занятым в следующей смене
Широко сфокусированные виды деятельности	
Рекламирование своих взглядов	Организация проводит рекламную кампанию, привязанную к обсуждению федерального закона о контроле над оружием
Программы, связанные с имиджем компании	Слоган организации активно демонстрируется по медийным каналам
Паблик рилейшнз и общественная деятельность	PR-отдел проводит новую кампанию, чтобы нейтрализовать недавно появившиеся плохие высказывания в прессе о деятельности компании
Отношения с местным сообществом	Отдел исследований и разработок спонсирует виды деятельности, связанные с отдыхом жителей (поддержка команд по софтболу и боулингу, участие в мероприятиях по сбору средств)
Выступления на заседаниях комитетов Конгресса	Советник компании по правовым вопросам выступает перед комитетами Палаты представителей в связи с возможными последствиями из-за изменений трудового законодательства
Анализ политических рисков	Организация готовится выйти на рынок стран третьего мира и старается оценить безопасность своего персонала и инвестированного капитала

Организации реализуют политические стратегии в рамках политической системы — постоянно изменяющегося театра, где актеры — правительство и его агенты, общественность, ее представители, медийные средства и другие лица, влияющие на общественное мнение.

Приведенные выше примеры показывают, каким образом корпорации пытаются реализовывать свои политические стратегии на множестве арен. Coca-Cola отчаянно сражалась, чтобы сохранить свои хорошие позиции с учетом произошедших негативных событий, соответствующего восприятия их общественностью, и чтобы удовлетворить требования отдельных национальных законодательных органов. Microsoft ведет битву в «суде общественного мнения», одновременно стараясь защититься от формальных обвинений Министерства юстиции в обычном суде. Компании, занимающиеся спутниковым телевидением, активно лоббировали комитеты Конгресса, чтобы те изменили существующие законы; одновременно они настойчиво пытаются продвигать выгоды для зрителей, если у них будет более «ровное игровое поле», похожее на то, где действуют провайдеры услуг кабельного телевидения. Другими словами, политическая стратегия может осуществляться на *формальных* правительственных и *неформальных* аренах. В качестве формальных правительственных арен используются избирательные кампании, законодательные, исполнительные и юридические системы; неформальных — общественное мнение, действия медийных средств, неформальные отношения с местными группами, а также виды деятельности локального и регионального масштаба.

При помощи политической стратегии организации стремятся получить позиции, обеспечивающие им постоянное или временное преимущество. Например, компания, защищая свои патенты, может подать на другую иск. И наоборот, к аналогичным мерам может прибегнуть и конкурент. В этом случае суд может запретить компании занимать планируемую позицию, обеспечивающую ее преимущество, предписав, что она не может использовать патент или должна изъять какой-то сегмент своей товарной серии с рынка. Таким образом, различия между временным и постоянным преимуществом слабые и относительно легко устраняемые. Например, когда речь заходит о действиях законодательных или регулирующих органов, организации необходимо влиять на них и поддерживать некоторых ее членов, причем в первую очередь во время голосования, а не до него или после. Это пример «временного» преимущества. Но поскольку политические или регулирующие действия на формальной арене приводят к установлению

правил игры, результаты голосования могут быть долговременными и очень значимыми для организации.

Элементы политической стратегии и ее сфокусированность

Политическая стратегия требует, чтобы организация выявила ситуации, которыми она собирается заниматься; заинтересованных сторон по каждой из этих ситуаций; те арены, на которых она хочет действовать. Какими могут быть ключевые элементы, входящие в политическую стратегию, показывают и пример Coca-Cola, представленный в начале этой главы, и пример попытки слияния двух крупных компаний, выпускающих игрушки (см. пример 7.1).

Если подходить только с финансовой точки зрения, акционеры Hasbro, возможно, заболели бы, узнав о действиях руководства своей компании. Однако сообщество жителей Род-Айленда от этих действий выиграло. Компания Hasbro — один из самых крупных работодателей этого штата; недавно она передала значительные средства на строительство больницы для детей в районе г. Провиденса; ее руководители постоянно вкладывали определенные средства в благотворительные учреждения штата. Проблемы этого характера еще более значимы, поскольку Mattel косвенно подтвердила информацию, что если планируемое ею слияние окажется успешным, она, скорее всего, закроет предприятия Hasbro в Род-Айленде.

Ситуации

В политическом соперничестве основная организационная активность направлена на ситуации. В данном контексте ситуации — это зоны недовольства или конфликтности между организацией и другими экономическими, социальными или общественно-политическими структурами. Они включают и случаи, когда будут разумными ответы на вопросы: Что следует делать?, Кто за это отвечает? и Как это можно предотвратить в будущем?, задаваемые различными группами в обществе. Каждая из этих групп может получить разные выгоды при разных исходах. Другими словами, ситуации характеризуются наличием разногласий по поводу одних и тех же фактов (Действительно ли Microsoft имеет монопольную мощь на некоторых рынках продукции?), ценностей (Можно ли считать исследования в области генетики оправданными с моральной точки зрения?) или применяемых приемов (Как нам следует предотвратить порчу потребительских продуктов в будущем?).

Пример 7.1

Mattel: планируемое присоединение Hasbro

24 января 1996 г. компания Mattel, крупнейший в мире производитель игрушек, сделала публичное предложение на покупку Hasbro, второго по величине производителя игрушек (г. Провиденс, штат Род-Айленд). Предлагаемая комбинация касалась объема продаж в $5,9 млрд. и затрагивала приблизительно 40% всего рынка игрушек США общей стоимостью в $16 млрд. и 61% этого бизнеса в сегменте кукол. Это позволило бы Mattel иметь первую или вторую позицию по каждой категории игрушек по всему миру. Однако руководство Hasbro от предложения отказалось. Медийные средства быстро представили всю историю в виде сражения между Барби (популярной игрушкой Mattel) и «рядовым Джо» (популярной игрушкой Hasbro). Mattel предложила Hasbro $5,2 млрд. Эта сумма была на 73% выше капитализации при цене акций Hasbro на фондовой бирже 24 января 1995 г. С финансовой точки зрения Mattel полагала, что менеджеры и акционеры Hasbro, как и вся мировая отрасль игрушек, перед таким предложением устоять не смогут.

Однако команда руководителей Hasbro решила отказаться от предложения Mattel, приуменьшив его финансовые и экономические аспекты, и выбрали вариант борьбы против попытки недружественного присоединения, воспользовавшись для этого политической и правовой аренами, а не рыночной. Mattel рассматривала свое предложение как экономический и рыночный вопрос, а Hasbro считало его проблемой с политическими, юридическими и социальными последствиями. Для начала Hasbro убедила генеральных прокуроров штатов Род-Айленд и Коннектикут затребовать корпоративные отчетные документы. В результате чего обоих прокуроров начали беспокоить возможные нарушения антитрестовского законодательства в результате реализации предложения Mattel. При поддержке Hasbro конгрессмены от штата Род-Айленд попросили Федеральную комиссию по торговле и Министерство юстиции заняться указанным предложением. Даже европейские законодатели начали выражать беспокойство по возможным антитрестовым проблемам. Наиболее убедительными и сильными видами оружия, которыми Hasbro воспользовалась в этой борьбе, стали законодательный орган штата Род-Айленд и его губернатор, выступившие союзниками Hasbro. Менее чем за неделю законодательный орган штата отменил закон, позволявший владельцам 10% и больше акционерного капитала компаний созывать специальное собрание акционеров, и губернатор подписал его. Новый закон предоставлял право созывать такие собрания только совету директоров компании или лицам, уполномоченным на это руководством компании.

На следующий день после подписания губернатором этого законопроекта Mattel отозвала свое предложение. Один из аналитиков из Smith Barney заметил: «Hasbro одержала победу, защищая свою независимость»; «в этой борьбе на первое место вышли влиятельные политические силы. Но ситуация стала такой, что, даже если сделка затем пришла бы к варианту дружеского формата, после шагов, предпринятых Hasbro, вернуть боеголовки в шахты, из которых они запущены, было бы трудно» (Davis, 1996: 1a). В письме к руководству Hasbro председатель совета директоров Mattel по этому поводу писал: «Вы выбрали вариант резких шагов, как политического характера, так и через медийные средства, поэтому трудности с вариантом слияния на приемлемых условиях резко возросли. К сожалению, ваша политика «выжженной земли» привела к созданию невыносимого климата» (Reidy and Shao, 1996: 28).

Paul Davis. No. 1 Mattel Drops Bid to Take Over No. 2 Hasbro. — *Providence Journal-Bulletin*, February 3, 1996. P. A1.
Charles Reidy and Michael Shao. Mattel Gives Up Bid for Hasbro: «Scorched Earth» Response Cited. — *Boston Globe*, February 3, 1996. P. 28.

Природа, масштабы и характеристики подобных ситуаций лучше всего показаны на следующих примерах.

- *Является ли современное поколение оборудования для производства атомной энергии безопасным?* Рассмотрим историю ядерной энергии в США. Отрасль ядерной энергии подвергается резким нападкам противников в последние 25 лет. Противники ядерной энергии строят свою тактику на том, чтобы породить сомнения в отношении безопасности и надежности источников такой энергии. Отвечая на задаваемые вопросы, представители отрасли в первую очередь исходили из экономических и политических преимуществ. Они заявляли, что в долгосрочном плане ядерная энергия дешевле нефти и снимет зависимость США от поставок иностранной нефти. Однако в те времена нефти было много и она была дешевой, поэтому подобные аргументы считали не очень убедительными. А вот вопрос безопасности представители отрасли хотели бы обсуждать в первую очередь. Не реагируя с самого начала дискуссии на конкретную озабоченность, связанную с безопасностью и надежностью работ, эти специалисты потеряли ценное время и общую динамику обсуждения.
- *Является ли анализируемое слияние антиконкурентным?* Стараясь получить преимущество за счет консолидации в отрасли производства игрушек, Mattel рассматривала планируемое поглощение Hasbro только финансовым вопросом. Поэтому представители Mattel утверждали, что это слияние выгодно для обеих компаний, отрасли и потребителей. Однако Hasbro рассматривала это по-

глощение как вызов ее истории, целостности и будущему. Она быстро обратила внимание заинтересованных сторон на возможные последствия такого слияния для работников предприятия, расположенного в Род-Айленде; затем «разыграла антитрестовскую карту», утверждая, что слияние нарушит основные положения законодательства. Оперативно включив в действие политические и правовые силы, Hasbro вынудила Mattel отозвать свое предложение о поглощении.

- *Каковы полные последствия предложения на рынке недоброкачественной продукции?* Правительственные агентства в Европе и потребители быстро установили, что возможное загрязнение партии прохладительных напитков Coca-Cola в Бельгии — серьезный повод для защиты здоровья покупателей и обеспечения их безопасности. С другой стороны, Coca-Cola рассматривала сложившуюся ситуацию не только как проблему безопасности и здоровья, но и как крупную угрозу своим отношениям с потребителями, каналами распределения, правительственными агентствами и соперниками.

Ситуации, подобные указанным, возможны в самых разных местах, однако за ними изначально всегда стоят какие-то изменения. Во-первых, как показано на примере отрасли ядерной энергии и взаимодействия между Hasbro и Mattel, для организаций подобные ситуации часто результат разного отношения отдельных общественных групп к предполагаемым изменениям. Во-вторых, ситуации могут возникать на основе широких социальных трендов и действий вне пределов контроля организации. Рассмотрим, например, демографические тренды, в настоящее время наблюдаемые в США: рост общего числа людей, относящихся к этническим меньшинствам; повышение среднего возраста населения; сокращение числа неквалифицированных работников; увеличение числа неполных семей (дети плюс один родитель). В результате этих трендов возможны следующие ситуации: повышенный спрос со стороны этнических меньшинств на представительство в разных организациях; повышенный спрос на услуги со стороны престарелых жителей; поддержка корпорациями сотрудников, имеющих иждивенцев (родителей, супругов, забота об их детях в течение дня). Наконец, как в случае с Mattel и Coca-Cola, организации могут оказываться в ситуациях, требующих разрешения проблем, ставших результатом своих собственных действий.

Чтобы управлять ситуациями, менеджеры должны начать с их классификации на четыре родовых типа: 1) универсальные, 2) частные, 3) селективные и 4) технические*. Далее показано: каким образом такая система классификации помогает менеджерам прогнозировать время возникновения ситуации; какие заинтересованные стороны она вовлечет в первую очередь; какой будет арена для ее решения.

Универсальные ситуации влияют на большое число людей, поскольку их воздействие проявляется непосредственно на личностном уровне. Личностные воздействия всегда рассматриваются как серьезные и действующие напрямую. Универсальные ситуации обычно возникают спонтанно. Считается, что за такие ситуации отвечает правительство. К примерам такого рода ситуаций можно отнести инфляцию, безработицу, энергетический кризис или выбросы отходов производства. Пример универсальной ситуации — реформа медицинских услуг в США, сопровождавшаяся интенсивными дебатами в Администрации Клинтона и вызвавшая огромный интерес в обществе.

Частные ситуации влияют на меньшее число людей, чем универсальные, и в списке общественных проблем они занимают не первые места. Обычно их «вытаскивают на свет» люди, утверждающие, что такие ситуации затрагивают все общество, но обычно они скорее потенциальные, чем реальные проблемы. Они не возникают спонтанно, в ходе разговора, но, если подняты, заставляют людей реагировать и требовать определенных действий и принятия решений. Отношение к ним можно выразить следующими словами: «кто-то должен заняться этим»; но «кто конкретно» в данном случае не устанавливается. Примеры ситуаций частного типа: потребительские аспекты и требования предоставления более хороших услуг в области здравоохранения бедным людям.

Селективные ситуации, в первую очередь заботящие заинтересованные группы, редко возникают в ходе разговоров спонтанно. Обычно их упоминают те, кого они касаются непосредственно. Проблемы, связанные с ними, и их решения уникальны и влияют только на определенные группы. Но затраты на них часто перекладываются на общество в целом. Ситуации подобного рода вызывают большую активность среди тех, кто сможет воспользоваться выгодами, связанными с ними. Поэтому эти люди уделяют им много времени и прикладывают большие уси-

* P.F. Bartha. Managing Corporate External Issues: An Analytical Framework. — Business Quarterly, 1982, 47: 78–90.

лия. Примером ситуации селективного типа можно назвать проблемы сотрудников корпорации со своими иждивенцами. Люди, испытывающие трудности этого рода, хотят, чтобы корпорации и неприбыльные организации оказывали им помощь, взяли на себя часть их расходов, связанных с этой стороной жизни.

И наконец, ситуации технического характера у широкой общественности абсолютного интереса не вызывают. Люди охотно передают их на рассмотрение экспертов, если, конечно, речь не идет о крупных проблемах этого рода. Как правило, подобные ситуации обсуждают только люди с соответствующим техническим опытом. Примеры подобных ситуаций — применение общего законодательства или регулирования к конкретным искам, выбор подходящего статистического метод для анализа данных, использование статистики смертности и аварийности в здравоохранении и страховании.

Вопрос, следует ли какие-то ситуации трактовать как универсальные, частные или селективные, часто вызывает горячее обсуждение. Так, противники вынесения проблем геев на общественное рассмотрение трактуют их права как селективный аспект («вопрос о правах геев не следует перекладывать на широкую общественность»); а сторонники считают эту ситуацию универсальной («права геев — это такой же юридический вопрос, как и реализация других гражданских прав»).

Указанные четыре категории (универсальные, частные, селективные и технические) ситуаций определяют и конкретные способы управления ими; характерные действия из этого следующие; роль медийных средств и лидеров, выступающих по вопросам, связанным с каждой из категорий. Универсальные ситуации имеют множество сторонников. Здесь ареной обычно становятся законодательные органы, суды высших инстанций или кабинки для голосования. Сторонники активных действий считают, что правительства должны что-то сделать по поводу проблемы или возникшей ситуации, хотя соответствующие затраты часто перекладываются на какой-то отдельный сектор. Медийные средства проявляют большой интерес к подобным ситуациям, поскольку обычно они очень наглядны для общества и выигрышны с точки зрения медийного освещения. Ситуации частного характера формулируются отдельными группами, которым приходится убеждать представителей медийных средств, что их проблема интересна и важна для освещения. Одновременно эти группы ищут арены, наиболее подходящие для разрешения имеющейся или возникшей проблемы. Как уже говорилось, селективные аспекты выдвигаются конкретными группами, на которых они непосредственно влияют (работающие родители, люди с определенными физическими недостатками, сироты). Они сталкиваются с огромными трудностями, стараясь добиться интереса со стороны медийных средств или получить доступ к какой-то конкретной арене. Технические ситуации, как правило, настолько сложны, что широкая общественность и медийные средства ими интересуются очень мало.

Рассмотренные типы ситуаций вызывают разную остроту проблем, связанных с выбором арены, интересом медийных средств и поддержкой широкой общественности.

Эволюция ситуаций

Ситуации возникают, принимают какую-то форму и через какое-то время через эволюционное развитие, которое может быть разным по динамике, разрешаются. Некоторые ситуации появляются и исчезают очень быстро; другие (например, вопросы абортов или сохранения здоровья) могут сохраняться в течение десятилетий. Чтобы помочь менеджерам разобраться, как ситуации эволюционизируют, необходимо знать «традиционные» или ориентированные на внимание общественности точки зрения, а также циклы жизни ситуаций (см. пример 7.2).

Более полная в содержательном плане точка зрения на циклы жизни ситуации, разработанная авторами этой главы, включает этапы, входящие в традиционную модель, но фокусирует внимание на первых этапах эволюции ситуации, т.е. на периоде, когда она еще не стала публичной. Этими этапами в модели авторов становятся следующие:

- *Появление.* Заинтересованные стороны впервые узнают о развитии или изменении среды, в которой они действуют. Напомним примеры этого рода: Mattel объявляет о предложении присоединить к себе Hasbro; в бельгийских печатных и электронных медийных средствах появляется история о кока-коле, вызвавшей болезнь у детей. На этом этапе ситуации плохо формулируются и плохо понимаются.
- *Интерпретация.* Заинтересованные стороны начинают толковать ситуацию и пытаются в ней разобраться. Основой для такой интерпретации часто выступают ценности, различные у заинтересованных сторон и часто противоречивые. Поэтому и ситуация может трактоваться по-разному. Менеджеры и сотрудники высшего уровня Hasbro отрицательно отнеслись к предложению

Пример 7.2

Модель цикла жизни обычных/традиционных ситуаций

Цикл жизни традиционных или публичных ситуаций состоит из пяти этапов, в ходе которых ситуация появляется и эволюционизирует. Неоднозначная ситуация возникает с момента разрыва между фактическими результатами функционирования компании и общественными ожиданиями этого функционирования (этап 1). Такой этап может происходить как фактически, так и виртуально, т.е. восприниматься только на уровне чувств. Так, отрасль производства алкоголя продолжает сталкиваться с проблемой вождения автомобилей людьми в состоянии алкогольного опьянения и несчастными случаями, вызванными употреблением их продукции. В данном случае проблема связана с разным толкованием «фактов» заинтересованными сторонами. Разрыв между утверждениями представителей этой отрасли и восприятиями и ожиданиями общества со временем возрастает, затрагивает все больше групп и отдельных людей; возрастает риск, что в какой-то момент ситуация станет политизированной (этап 2). Изменение общественных настроений в отношении эффективности системы здравоохранения также проявляется на этапах 1 и 2. Если ситуация остается неразрешенной (т.е. разрыв в результате действий организации или общества не сужается), может наступить этап законодательного или регулирующего типа. Ситуация поступает на рассмотрение и решение политического или законодательного органа (этап 3). После определения таким органом подхода к разрешению проблемы часто следует период правовых споров (этап 4). Заинтересованные стороны выявляют масштабы возможного применения предложенного решения правового или регулирующего характера. И наконец, после того как начинают сказываться результаты принятого решения или углубляется понимание, как общественность реализует свой выбор (используя для этого давление медийных средств или сообщества; определение, в чем можно уступить, — для организаций, тесно связанных с рассматриваемой ситуацией), происходит ее институционализация (этап 5).

Mattel; бельгийские и европейские официальные лица публично отказались принять первые неубедительные объяснения представителей Coca-Cola относительно причины порчи ее напитка и потребовали сбора и анализа дополнительных данных.

Третий и четвертый этапы похожи на описанные в традиционной модели.

- *Позиционирование.* Заинтересованные стороны начинают занимать определенные позиции; ситуация становится все более наглядной и публичной. На этом этапе

заинтересованные стороны часто прибегают к тактическим политическим приемам: созданию коалиций или формированию группы заинтересованных сторон. Так, Hasbro удалось быстро вызвать поддержку у генеральных прокуроров Род-Айленда и Коннектикута, конгрессменов от Род-Айленда, Министерства юстиции и законодательных органов Европы. Это позволило ей предпринять необходимые действия на различных аренах. После двух недель интенсивного отрицательного паблисити Coca-Cola отправила в Брюссель своего директора-распорядителя для встречи с представителями органов власти и принесения публичных извинений, в том числе и через серию газетных объявлений с признанием ответственности корпорации за выпуск недоброкачественной продукции и показом усилий Coca-Cola по сохранению доверия общественности.

- *Разрешение.* Ситуация разрешается на какой-то арене, формальной или неформальной (в традиционной модели решения принимаются только на правительственных аренах). Mattel отозвала свое предложение о присоединении Hasbro до разрешения ситуации на юридической, регулирующей или правовой аренах. Бельгийские и другие заинтересованные европейские правительства отменили свой запрет на продажу продукции Coca-Cola; далее ситуация продолжала решаться как на формальной арене (в качестве которой выступали медийные средства), так и на неформальной — «суде общественного мнения». И на обоих из них Coca-Cola пыталась отыграть утраченные позиции и вернуть доверие потребителей и других заинтересованных сторон.

По сравнению с традиционной моделью этот подход уделяет больше внимания первым этапам цикла жизни ситуации. Бизнес может сильнее и благоприятнее для себя повлиять на конечные результаты какой-то ситуации, если начнет действовать сразу после возникновения ситуации (например, за счет предоставления других фактов) или когда она (ситуация) в первый раз интерпретируется в медийных средствах (например, связав свое толкование с ценностями, широко поддерживаемыми в обществе). Другими словами, организации не следует ждать, когда ситуация станет публичной или окончательно сформируются позиции заинтересованных сторон.

Заинтересованные стороны

Ситуации принимают определенные формы и в результате действий заинтересованных сторон, т.е. отдельных людей и групп, имеющих свои интересы к исходу их развития. Виды деятельности, перечисленные в табл. 7.1, обязательно включают и действия заинтересованных сторон. В широком толковании заинтересованная сторона — это «любая группа или отдельный человек, способные повлиять на достижение организационной цели или на которых эти цели влияют». Например, заинтересованными сторонами могут быть и структуры, не относящиеся к отрасли: группы общественности, экологические группы, группы местного сообщества, отраслевые и торговые ассоциации, огромное множество правительственных агентств и организаций. Однако ключевой группой заинтересованных сторон выступают те, кто принадлежит самой отрасли: поставщики, дистрибьюторы, заказчики и конкуренты. Соответствующий набор заинтересованных сторон и вопрос, являются ли они политическими оппонентами или союзниками компаний в какой-то ситуации (или в совокупности взаимосвязанных ситуаций), варьируются в зависимости от конкретного случая. Типичные вопросы, возникающие в ходе анализа заинтересованных сторон, осуществляемого для получения исходного материала для разработки политической стратегии и ее реализации, перечислены в табл. 7.2.

Заинтересованные стороны придают важность разработке и исполнению политической стратегии в той степени, в которой у них есть власть (или влияние над исходом по одной или несколь-

Таблица 7.2. **Основные вопросы при анализе заинтересованных сторон**

1. Какой является ситуация или совокупность ситуаций?
2. Кто в ней вступает заинтересованными сторонами?
3. Каков интерес каждой из этих сторон и какова степень его проявления?
4. Какие утверждения, запросы или контрдействия будут высказываться или делаться каждой заинтересованной стороной?
5. Какие отличия и похожие явления характерны для отдельных интересов и/или заинтересованных сторон?
6. Как могут указанные заинтересованные стороны повлиять на рассматриваемые ситуации?
7. Как могут заинтересованные стороны повлиять на интересы организации?
8. Каким образом организация может повлиять на указанные заинтересованные стороны?
9. Каким образом можно расставить приоритеты заинтересованных сторон?
10. Что следует делать организации?
11. Что может сделать организация?

ким ситуациям) или в зависимости от того, какая у них имеется мотивация использовать эту власть. Так, некоторые заинтересованные стороны могут непосредственно влиять на организацию экономическими методами. Например, потребители хотят получать товары высокого качества по разумным ценам; институциональных инвесторов заботит безопасность их вложений и норма доходности; членов сообщества волнует сохранение местных рабочих мест. После бельгийского случая Coca-Cola поняла: потребители — это гораздо бóльшая рыночная сила, проявляющаяся через отношение к качеству продукции и степень доверия к ней. Эти заинтересованные стороны могут оказывать на организацию влияние неэкономического характера. Группы защитников окружающей среды часто создают конфликтные ситуации, если считают, что действия организации враждебны с точки зрения сохранения здоровой экологии; группы в защиту интересов потребителей выступают за большую безопасность продукции компании.

Когда Hasbro решила сопротивляться слиянию с Mattel, то сразу обратилась к заинтересованным сторонам, способным поддержать ее отказ от предложения Mattel. Ей удалось убедить конгрессменов от Род-Айленд, что штат потеряет большое число рабочих мест, если Mattel реализует ее проект. Она также убедила конгрессменов штата и губернатора Род-Айленда оперативно принять поправки в закон о деятельности акционерных обществ.

Степень влияния заинтересованной стороны на организацию и ее политические и экономические цели во многом зависят от желания этой стороны действовать. Например, интенсивность, с которой заинтересованная сторона удерживает позицию или высказывает точку зрения, может в какой-то степени компенсировать отсутствие у нее политической силы. Однако иногда излишне горячая поддержка может навредить позиции, в защиту которой заинтересованная сторона активно выступает. Например, в движении за права геев и движении в защиту еще нерожденных активные действия демонстрируют заинтересованные лица с обоих сторон. Однако забрасывание зажигательными смесями клиник, где делают аборты, и недавнее убийство хирурга-гинеколога (а также тот факт, что члены организации в защиту еще нерожденных выступили в поддержку этих экстремистов) вызвали озабоченность в отношении обоснованности самого движения за сохранение жизни.

Независимо от источника интереса, последний заставляет заинтересованные стороны высказывать свое отношение к организации. Так, отраслевая или торговая ассоциация часто просит

своих членов поддержать ее усилия по изменению какого-то конкретного закона. Потребительские группы требуют от бизнесменов обеспечить бóльшую безопасность своей продукции. Акционеры часто настаивают, чтобы компании стремились к бóльшим финансовым доходам, которые они смогут распределить в виде дивидендов. В связи с этим большинство политических стратегий фокусируется на управлении запросами и требованиями определенных заинтересованных сторон.

Оценивание угроз и возможностей с точки зрения сотрудничества

Для организации важно оценить потенциал заинтересованных сторон (с точки зрения сотрудничества) и угроз, которые они несут. Помимо других аспектов такие оценки указывают, как каждая заинтересованная сторона может повлиять на интересы организации. Важно отметить, что возможности для сотрудничества могут варьироваться в очень широких пределах — в зависимости от продукции, рынка и конкретной ситуации. Например, в отрасли прохладительных напитков конкуренция по продукции очень сильная. Производители напитков и бутылирующие компании активно соперничают за рыночную долю. Однако предложения по использованию бутылок и банок для повторного розлива в них напитков могут привести к сотрудничеству и между основными конкурентами в отрасли, которым нужно добиться требуемого политического решения.

Отношения между заинтересованными сторонами

Об отношениях между собой заинтересованных сторон, о которых здесь идет речь, можно утверждать следующее. Во-первых, эти отношения со временем изменяются и во многом зависят от конкретных ситуаций и проблем. Обычное дело, когда два конкурента в отрасли становятся активными союзниками по одному аспекту и антагонистами по другому. Таким образом, когда один аспект исчезает, а другой возникает, сегодняшние враги могут завтра стать друзьями. Скажем, Hasbro и Mattel, столкнувшись с угрозой подделки их продукции, легко могут стать верными союзниками в поисках правительственной поддержки против структур, подделывающих их продукцию.

Во-вторых, между заинтересованными сторонами создается запутанная сеть отношений, к тому же находящаяся постоянно в подвижном состоянии. То, каким образом организация выбирает вариант действий с каждой заинтересованной стороной, может резко повлиять на ее отношения с другими заинтересованными лицами. Поэтому ключевая задача в политической стратегии — оценить, как действия или позиция организации по конкретному аспекту повлияют на ее отношения с другими заинтересованными сторонами в отношении как конкретной ситуации, так *и других ситуаций, в которых в настоящее время оказывается организация*. Организация, не учитывающая такой зависимости ситуаций или отношений между заинтересованными сторонами, может очень легко совершить ошибки с очень тяжелыми для нее последствиями.

Арены

Арены — публичные или частные форумы, где разыгрывается политическая стратегия, — могут быть как формальными, так и неформальными. К формальным аренам относятся законодательные и политические органы (международные, национальные, региональные и местные), правовые арены (на всех уровнях, включая формальные переговоры, посредничество и арбитраж) и регулятивного характера (на всех уровнях). При разработке и реализации политической стратегии организациям необходимо понимать существенные различия между формальными и неформальными аренами. Формальные арены — это прежде всего публичные институты, часть формальных властных процессов, сопровождаемых многими формами реализации властных полномочий. Эти арены позволяют принимать законы и регулирующие положения и реализовывать их в жизни. Для каждого типа формальной арены характерны собственные операционные процедуры, наборы правил и норм. В суде любого уровня имеются четко прописанные правовые процедуры: для рассмотрения конкретных дел суд может воспользоваться прецедентом; существуют и особые способы, позволяющие юристам разрешать те или иные конкретные ситуации.

И наоборот, действия и обсуждения в рамках неформальных арен могут происходить за пределами общественного внимания (без паблисити) и без публичных слушаний. В данном случае сами участники устанавливают правила реализации принятых решений в случае достижения требуемого исхода. Способность влиять на «правила реализации» обеспечивает большую гибкость в поиске приемлемых решений. По сравнению с формальными аренами здесь нет изначально запланированных способов действий: их выбор оставлен на усмотрение сторон. В ходе совместных действий стороны стремятся добиться взаи-

мориемлемых результатов и определить, как к ним можно придти. Например, участники проекта по выработке политики в угледобывающей отрасли не имели формализованных механизмов или процедур проведения совещаний, а вырабатывали их по мере необходимости.

Обсуждение типов стратегий (приведено в этой главе ниже) показывает, насколько трудно отделить арены от ситуаций и от заинтересованных сторон, обычно имеющих некоторое влияние на выбор арены. С точки зрения эволюции политического соперничества выбор арены организациями и их заинтересованными сторонами — вопрос центральный, во многих случаях определяющий исход дела. Примеры в этой главе наглядно демонстрируют умение заинтересованных сторон выбирать арены, в наибольшей степени благоприятствующие их интересам, и показывают, как избегать арен, на которых их интересы, скорее всего, защищать труднее всего. Например, американские авиакомпании хорошо понимают, что независимо от того места, где их самолеты попадают в аварийные ситуации, в любом случае они сталкиваются с исками, подаваемыми в американские суды. Заинтересованные лица подают свои иски именно в суды этой страны, поскольку эти правовые учреждения, как правило, присуждают более щедрые компенсации пассажирам, выжившим в авиакатастрофах, или родственникам погибших, чем суды других стран.

При помощи лоббистов американские корпорации активно выступают против большого числа исков и огромных сумм, требуемых с них в коллективных исках экологическими группами и адвокатами потерпевших. Все чаще компании используют суды против конкурентов или для получения какого-то политического или экономического преимущества. Так, компания, однажды выпустившая в продажу продукты питания, в которые попал асбест, подала заявку, чтобы ее считали банкротом. В результате жертвы потребления ее продукции стали действовать как кредиторы в суде по банкротству, а не как истцы по гражданскому иску. Группы по защите общественных интересов используют этот подход для выбора подходящей для себя арены, т.е. действуют в этом отношении как организации, занятые в сфере бизнеса. Еще один пример использования указанной тактики — успех экологических групп, подавших в суд иски об экологических последствиях реализации Североамериканского соглашения о свободной торговле (NAFTA).

Типы политических стратегий

Организациям, стремящимся управлять ситуациями, заинтересованными сторонами и аренами, доступны для этого несколько стратегических вариантов (табл. 7.3). При обсуждении этих вариантов важно помнить: в каждой конкретной ситуации заинтересованные стороны и арены взаимодействуют друг с другом (см. пример 7.3). Большинство организаций одновременно сталкиваются с ситуациями, требующими соответствующих действий. Это повышает общий уровень сложности, но сами стратегические варианты по каждому аспекту не изменяются.

Управление множеством аспектов требует анализа основных вопросов, ключевых с точки зрения выработки политической стратегии и ее реализации. В качестве примера возникающих при этом осложнений рассмотрим некоторые важные аспекты,

Таблица 7.3. **Основные вопросы анализа политической стратегии**

Ситуации
С какими ситуациями в настоящее время сталкивается организация?
На каком этапе цикла жизни находится каждая ситуация?
Какие ситуации вероятнее всего появятся в ближайшем будущем?
Какие ситуации организация должна создать или в защиту каких она должна выступить?
К каким типам (универсальным, частным, селективным или техническим) относятся ситуации?
Какой интерес имеет или будет иметь организация относительно каждой ситуации?
Какой интерес имеет или будет иметь каждая заинтересованная сторона в каждой ситуации?
Какие альтернативы имеются у организаций по управлению ситуацией?
Заинтересованные стороны
Какие заинтересованные стороны в настоящее время участвуют в каждой ситуации?
Какие заинтересованные стороны, скорее всего, появятся в каждой возникающей ситуации?
С какими требованиями и заявлениями выступают заинтересованные стороны?
Какое влияние эти заинтересованные стороны, скорее всего, окажут на организацию?
Какова текущая или будущая основа силы и влияния организации с точки зрения каждой ситуации?
Какие альтернативы имеются у организации при ее взаимодействии с заинтересованными сторонами?
Арены
На каких аренах развивается каждая текущая ситуация?
Можно ли изменить арены текущих ситуаций?
На какой арене будет развиваться каждая будущая ситуация?
Какие альтернативы доступны организации при выборе арен и действий на них?

Пример 7.3

Royal Dutch Shell: ликвидация нефтедобывающей платформы

В феврале 1995 г. британская дочерняя компания Royal Dutch Shell (40% принадлежат англичанам, 60% — голландцам) получила разрешение от Министерства торговли и промышленности Великобритании и министра по окружающей среде, от комиссии Осло–Париж, от европейской организации, управляющей вопросами использования моря, затопить устарелую нефтедобывающую платформу Brent Spar в глубоководной части Северного моря. За предыдущие четыре года Shell поручила внешним организациям провести свыше 30 различных исследований по глубоководным затоплениям и пришла к выводу, что такое решение не только экономически выгодно, но и безопасно для окружающей среды. Shell выполнила все требуемые регулирующие предписания. Ни одно из европейских правительств не возражало против предложенного ею плана. Более того, затопление платформы Brent Spar в самой глубоководной части Северного моря рассматривалось как своего рода тест: в следующие несколько лет по мере истощения нефтяных запасов потребуется избавиться от большого числа нефтяных платформ. Shell рассматривала свое решение как достаточно рутинную задачу внутреннего характера. Основное внимание уделялось операционным вопросам, но она тщательно подошла к вовлечению в нее всех внешних организаций, которые должны были одобрить принятое ею решение.

Однако планы Shell не удалось реализовать. На платформу забрались активисты Гринписа, протестующие против ее затопления. Гринпис — организация, занимающаяся защитой окружающей среды, — потребовала, чтобы платформа, содержащая свыше 130 т радиоактивных и токсических материалов (по ее мнению, они могли нанести вред окружающей морской среде), планируемым образом не уничтожалась. Эта организация начала свою кампанию в феврале, когда правительство Великобритании объявило, что разрешит затопление таких платформ в море.

Захват Brent Spar представителями Гринписа застал врасплох Shell, которая полагала, что проведенные ею активные исследования экологического характера доказали, что содержимое платформы Brent Spar отрицательного влияния на окружающую среду не окажет. Несмотря на эмоциональные аргументы представителей Гринписа, научная общественность в целом выступала в защиту глубоководного затопления подобных объектов.

Сторонники Гринписа решили вызвать вокруг глубоководного затопления платформы большую шумиху. Наиболее наглядные действия произошли 30 апреля 1995 г., когда четверо опытных горных восходителя подплыли к платформе Brent Spar на плоту, поднялись на платформу и приковали себя к ней.

Управляемые из международной штаб-квартиры в Амстердаме офисы Гринписа в Великобритании, Германии и Голландии вели против британского правительства постоянные и скоординированные атаки, широко освещаемые в прессе. Создавая для себя паблисити, Гринпис объявила бойкот станциям обслуживания Shell в Германии и других частях Западной Европы. Результатом бойкота стало снижение доходов немецкой дочерней компании Shell. Когда политические страсти разгорелись по-настоящему, заправочные станции Shell подверглись уже не словесным, а реальным атакам. На заправочной станции во Франкфурте была даже стрельба. В результате бойкота объем продаж продукции Shell в Германии снизился на 20%, а Гринпис опубликовала результаты опроса, показавшие, что из-за планов затопления платформы Brent Spar 85% владельцев автомобилей в Германии будут бойкотировать продукцию Shell. Неудивительно, что политические, религиозные, экологические и другие группы общественности оказывали давление на немецких официальных лиц, призывая помешать затоплению платформы и сохранить экологию Северного моря. В парламенте Германии некоторые депутаты обвинили компанию Shell, что ее действия «несут опасность миру».

Помимо влияния на доходы Shell от продажи нефтепродуктов в Германии, экологическая организация убедила многих политиков в Европе, что порочна сама идея такого затопления. На конференции по Северному морю 8 июня 1995 г. министры из Германии и Дании, поддержанные министрами из Бельгии, Швеции и Голландии, резко атаковали британского представителя, утверждая, что план затопления Brent Spar — «акт экологического вандализма». Давление оказали и на премьер-министра Великобритании с целью отозвать предыдущее решение правительства.

Ко времени саммита «Большой семерки», запланированного на 15 июня в Галифаксе (Канада), премьер-министр Великобритании Джон Мейджор оказался под огромным общественным и политическим давлением. От него требовали отмены правительственной поддержки затоплению платформы Brent Spar. Во время саммита канцлер Германии Коль лично выразил неодобрение своего правительства премьер-министру Мейджору по этому поводу.

Среди руководителей Shell, как создавалось впечатление, произошел раскол. 6 июня 1995 г. (это была пятница) станцию в Моерфелдене-Уолдорфе (Западная Германия) обстреляли шестью пулями. День спустя Питер Дункан, директор-распорядитель немецкого отделения Shell, объявил, что корпорация откладывает глубоководное затопление и обсудит все спорные вопросы с заинтересованными сторонами. Почти немедленно после озвучивания этого объявления представитель британского отделения Shell его аннулировал, заявив: «Во всем этом нет абсолютно никакой правды». 20 июня на еженедельном совещании старших руководителей Shell основной темой всех выступлений стала платформа Brent Spar. Крис Фей, директор-распорядитель U.K. Shell, столкнулся с раздражением руководителей других структур компании. Особую активность проявлял г-н Дункан. В конце концов Фея убедили отказаться от плана затопления.

Вечером того же дня, всего за несколько часов до планируемого затопления, Shell объявила об отказе от своего первоначального плана. Принято решение разобрать платформу на земле (при этом стоимость работ резко возрастала), и по всем подсчетам потенциальная угроза экологии при этом варианте была выше. Дополнительные издержки должны были быть перенесены на налогоплательщиков Великобритании. Помимо потенциально негативного влияния на экологию из-за пересмотра решения, министры правительства Великобритании пришли в ярость и из-за несогласованных с ними дей-

ствий Shell, так как правительство защищало затопление в Палате общин всего за несколько часов до объявления, сделанного Shell. А руководство Shell предварительно даже не проинформировало правительство о сделанных изменениях. Кроме того, многие медийные средства чувствовали, что Гринпис воспользовалась ими и манипулировала в своих интересах, особенно после того как представители Гринписа признали, что часть распространяемой информации о потенциальных угрозах в результате затопления Brent Spar была ошибочной.

которыми Ford Motor Company вынуждена заниматься одновременно. Ford необходимо иметь согласованную политику эффективности автомобиля по следующим вопросам: по затратам топлива; по загрязнению воздуха ее автомобилями; по производству своих автомобилей в других странах; по соответствию условиям Североамериканского соглашения о свободной торговле; по переговорам с профсоюзами и аспектам безопасности работ; по закрытости японского рынка; по вопросам международного соперничества; по безопасности автомобилей. Многие из этих аспектов перекрывают друг друга, и у разных заинтересованных сторон не было одинакового к ним отношения. Так, профсоюзы были заинтересованы в сохранении рабочих мест, величине заработной платы и выгодах для сотрудников. Но Ford должна учитывать издержки на производство автомобиля и с точки зрения потребителя. Другой спорный момент: возможно, выпускать автомобили в Мексике дешевле, но как на это отреагируют профсоюзы Детройта? Или еще один: конечно, автомобили — крупный источник загрязнения воздуха, но для улучшения показателей по снижению выбросов требуются дорогие технологии. Эффективность автомобиля в плане экологии повысится, но цена его возрастет, что не понравится покупателям. Компания должна рассматривать все подобные вопросы; многие из них можно решить только на политической арене.

В следующих параграфах приведены примеры, как организации занимаются корпоративной политической стратегией. Организационная тема фундаментального характера: как характер управления ситуацией определяет характер управления заинтересованными сторонами и выбор арены. Для облегчения анализа покажем только, как организация управляет конкретными ситуациями, а не как она действует, если одновременно возникает несколько таких ситуаций и они накладываются друг на друга.

Управление эволюцией ситуации на ранних этапах

Для организации выгодно раньше других разобраться в возникшей ситуации. Управлять появляющимися ситуациями трудно, но организациям всегда следует попытаться перехватить политическую инициативу и заняться возникающими аспектами на ранних этапах. Это часто позволяет направить их в наиболее благоприятную сторону. Организация может сделать это разными способами, в том числе меняя трактовку ситуации, обращаясь к заинтересованным сторонам, переводя ситуацию на выбранные ею арены.

Хорошо известный пример управления эволюцией ситуации на раннем этапе — действия компании Johnson & Johnson (J&J) в случае с криминальной порчей содержимого ее болеутоляющего средства Tylenol, продаваемого в бутылочках в аптеках без рецепта. Ставки J&J в этом деле были очень высокими:

- вполне вероятная потеря доверия потребителей;
- значительные финансовые убытки из-за отзыва с рынка очень прибыльного продукта;
- потенциально возможная реакция негативного характера со стороны регулирующих органов.

Как только стало ясно, что некоторые бутылочки с ее продукцией открыты, в них добавлен яд и в результате могут умереть люди, J&J немедленно изъяла Tylenol с полок магазинов. Такое действие стало явным и безошибочным сигналом для всех заинтересованных сторон — в данном случае для американских потребителей и регулирующих органов, что компания стремится защитить не только свое финансовое состояние, но и безопасность и здоровье своих потребителей. Принять такое решение было нелегко. Федеральное бюро расследований (ФБР), еще одно важное действующее лицо, занятое в этом деле, хотело, чтобы J&J оставило этот продукт на рынке. Однако когда представители J&J задали вопрос, кто понесет ответственность, если будут еще смертельные случаи, ФБР перестало защищать свою позицию. В результате J&J выбрала арену, на которой легче решить возникшую проблему, — рынок.

Все время J&J поддерживала постоянный контакт с медийными средствами, еще одной важной заинтересованной стороной. Компания сообщила, что настроена устранить последствия преступных действий и гарантировать, что подобная проблема

никогда снова не возникнет. Для обеспечения второй из заявленных целей J&J быстро перевела аспект на другую арену, решительно продвигая средство решения проблемы в виде инициативы политического характера. J&J настаивала, чтобы Администрация продовольствия и лекарств США (FDA) потребовала, чтобы все виды продукции той же категории, что и Tylenol, размещались в защищенных контейнерах (одним из следствий такой инициативы стали бы расходы, связанные с обеспечением надежной защиты, которые пришлось бы нести и всем противникам J&J). J&J усилила свою позицию относительно потребителей, показав себя компанией, беспокоящейся об их безопасности. Управление рассматриваемой здесь ситуацией, участвующими заинтересованными сторонами и выбором арены позволило J&J быстро вернуть на полки магазинов Tylenol и восстановить свою рыночную долю, крупнейшую в отрасли.

И наоборот, руководители Coca-Cola действовали совсем по-другому и реагировали менее оперативно, чем могли, когда подобный случай произошел в Бельгии. По утверждению одного аналитика, руководству корпорации потребовалось несколько дней, чтобы решить, что это дело относится к высшему уровню приоритетности*. К этому времени органы, отвечающие за регулирование продаж, начали активно влиять на возникшую ситуацию, формируя о ней мнение у общественности.

Гринпис, экологическая организация, активно занималась согласованными действиями, чтобы привлечь внимание к потенциально отрицательным последствиям затопления любой нефтедобывающей платформы в Северном море. Так, члены Гринписа, поднявшись на борт такой платформы в море в знак протеста против планируемого затопления, предоставили возможность средствам массовой информации сделать фотографии драматического характера. Что еще более важно, в качестве арены для решения возникшей ситуации эта организация выбрала «суд общественного мнения».

Торможение эволюции ситуации

Еще один способ управления возникающей ситуацией на начальных этапах — невключение ее в число проблем, которыми организация занимается в первую очередь. «Повестка дня» — это политика выбора ситуаций для активного рассмотрения из огромного числа постоянно меняющихся ситуаций, требующих внимания. Если в ветвях законодательной власти, органе по регулированию, на каком-то уровне правовой системы или в отдельных медийных средствах отказываются рассматривать какую-то ситуацию (т.е. уделить ей внимание), такая ситуация получает меньшее общественное обсуждение, чем при другом развитии событий. В отдельных вариантах она может вообще не привлечь внимания, и поэтому не будет рассматриваться как «ситуация».

* Constance L. Hays. A Sputter in the Coke Machine. — New York Times, June 30,1999. P. C1 and C6.

Организации могут выбирать разные способы торможения развития ситуации. Один из подходов — отказ от признания наличия проблемы или возникновения ситуации. Когда речь заходит о продуктах питания, создаваемых биоинженерными методами, многие компании принимают на вооружение именно эту тактику. Второй подход — дискредитация ситуации негативными высказываниями в адрес ее сторонников. Так, ряд ученых не считают серьезными утверждения, что глобальное потепление быстро выходит на опасный уровень, заявляя, что подобные заверения и факты, лежащие в их основе, подбираются некоторыми группами и организациями преднамеренно и односторонне. В-третьих, организация может попытаться «делать вид», т.е. выразить символическую озабоченность высказанной проблемой и создать впечатление, что принимает какие-то действия по ее разрешению. И наконец, организация может выбрать вариант, требующий больших денежных затрат и выделения других ресурсов, но позволяет снять возникающую проблему вообще с повестки дня. Организации также могут предпринять действия, несущие угрозы избирательного, экономического или правового характера.

В данном случае мы не выступаем в поддержку ни одной из четырех приведенных выше стратегий или тактик. Мы просто отмечаем, что они (стратегии) могут успешно использоваться для снятия проблемы с повестки дня. Если же ситуация, какой бы она ни была, включена в рассмотрение, она может получить неожиданных союзников, и тогда конечный результат может стать неопределенным.

Изменение трактовки уже рассматриваемой ситуации

Несмотря на самые серьезные усилия организации, ситуации все равно появляются, эволюционизируют и выходят на нежелательные арены. Попытка слияния Mattel и Hasbro показала, насколько трудно добиться требуемого результата, когда ситуация оказы-

вается на недружественной арене. Чем дольше ситуация эволюционизирует, тем вероятнее, что о ней станет известно большему числу заинтересованных сторон, начинающих формировать по ней свое мнение; определять, чем она интересна и в какой степени для них предпочтительны те или иные ее исходы.

Одна из наиболее мощных стратегий, доступных организации, — изменение трактовки ситуации или представление ее в другом свете реальным и потенциально заинтересованным сторонам. Прибегнув к другой трактовке ситуации, организация может изменить ее восприятие заинтересованными сторонами на более положительное для себя.

Способность изменить ситуацию или хотя бы ее трактовку очевидна и в большинстве примеров, приведенных выше. J&J изменила ситуацию в результате появления опасной партии лекарственного препарата Tylenol, чтобы обеспечить защиту здоровья и безопасности ее потребителей. Противники ядерной энергетики изменили акценты в рассматриваемой проблеме и перенесли внимание с более низких затрат и энергетической независимости к вопросам безопасности и надежности. Гринпис переключил внимание общественности с вопросов безопасности и экономической целесообразности избавления от нефтяных платформ затоплением их в море к вопросу загрязнения моря, катастрофе. Для предотвращения экологической угрозы активные участники этой организации были готовы рисковать своими жизнями.

Важно дать нужное (для себя) толкование ситуации или изменить ее восприятие на более благоприятное, причем сделать это быстро и до того, как противники ею воспользуются для достижения своих целей, представив ситуацию в выгодном для себя свете. Это позволит привлечь большое число заинтересованных сторон и активизирует их действия в нужном направлении. Классический пример этого рода — действия забастовщиков в Калифорнии в 1964 г., возглавляемых ныне покойным Цезарем Чавесом. Это была не первая забастовка, организованная против землевладельцев (пример ситуации частного характера). История таких забастовок свидетельствовала, что практически все они заканчивались неудачами. Однако Чавес добился успехов там, где многие другие потерпели поражение, поскольку управлял восприятием ситуации и сделал ее универсально привлекательной. Чавес и его сторонники представили эту забастовку как битву за права угнетенного меньшинства — рабочих-иммигрантов, а не как очередной конфликт между профсоюзами и руководителями. В 1964 г. гражданские права все еще оставались горячей темой. Поэтому права угнетенных стали символом, привлекшим внимание журналистов, что обеспечило забастовщикам дополнительную поддержку.

«Я здесь, — объявил рано прибывший человек, одетый в одежду священника, — поскольку это движение бедных людей, стремящихся сделать свою жизнь лучше, а Христос всегда должен быть там, где бедные, и поэтому он здесь». Другие сторонники говорили примерно то же самое, хотя выражали это по-другому. В целом их идею можно выразить следующими словами: это часть их борьбы против существующей структуры общества*.

Снятие ситуации с повестки дня

Во многих случаях идеальный вариант для организации не опережение других заинтересованных сторон в выявлении ситуации, не изменение ее трактовки, а ее полное устранение. Если рассмотрение ситуации включается в повестку дня, ее устранение самой организацией, как правило, более затруднительно. Чтобы добиться успешного снятия, часто требуется сотрудничество заинтересованных сторон. У каждой из них доминируют свои интересы, т.е. на этом этапе задача усложняется. В связи с этим у организаций часто появляется искушение «убить» проблему в зародыше, как только выясняется, какими огромными могут быть последствия от ее возможного решения (или другими словами, когда ставки в возникающей ситуации очень большие).

Многие организации успешно снимают рассмотрение той или иной ситуации с формальной или неформальной повестки дня, изменяя величину ставок у заинтересованных сторон или привлекая больше заинтересованных сторон. Классический пример применения подобной тактики — события 1982 г. в Массачусетсе, когда был предложен очень противоречивый законопроект. Его принятие привело бы к очень значительному перераспределению затрат разных уровней власти на здравоохранение. Внесение этого законопроекта вызвано давлением со стороны федеральных властей, стремившихся изменить всю систему управления федеральной программой льготного медицинского страхования Medicare и выделения средств на нее. Представители штата поняли: этот законопроект несет потенциальную угрозу — отказ федеральных властей нести свою часть расходов по этой программе. В этот вопрос были вовлечены несколько

* R.W. Cobb and C.D. Elder. Participation in American Politics: The Dinamics of Agenda Building. — Baltimore: John Hopkins University Press, 1972. P. 72.

крупных заинтересованных сторон: деловые круги штата, Ассоциация больниц Массачусетса (MHA), бесприбыльная страховая организация «Голубой крест», Совет по высоким технологиям, врачи, главный инспектор штата по вопросам страхования, Ассоциация страховщиков жизни Массачусетса (LIAM). Основная сфокусированность законопроекта — сократить издержки на здравоохранение и уменьшить влияние в штате организации «Голубой крест». Принятие законопроекта усилило бы конкурентную позицию страховых компаний в области здравоохранения. Всем было понятно, что в любом случае ситуацией была «политика сдерживания роста расходов на здравоохранение». Эта проблема вызывала большой интерес у представителей бизнеса (они отчисляют часть средств в виде платежей на реализацию программ в этой области) и отдельных людей (им хотелось снизить свои расходы на сохранение здоровья). В целом MHA, «Голубой крест» и врачи достаточно спокойно отнеслись к предлагаемому законопроекту, но он вызвал большой общественный резонанс и получил одобрение со стороны бизнеса, широкой общественности и политиков.

При оценивании ситуации руководство «Голубого креста» заявило, что если законопроект примут, это заставит их сократить льготы, предоставляемые 300 000 пожилых жителей. Этой группе придется либо больше платить за получаемые выгоды, либо получать за ту же сумму меньший объем услуг, либо будет комбинация первых двух вариантов. «Голубой крест» призвал всех подписчиков на свои услуги высказаться по поводу предложения. Подписчики организовали кампанию телефонных звонков своим представителям в законодательных органах, писем в газеты и в электронные медийные средства. Итоговое паблисити практически похоронило предложение. Общественное обсуждение направили на вопрос «уменьшения выгод для престарелых», и ни групп, ни организаций, желающих поддерживать предлагаемую позицию публично, не оказалось.

Связывание воедино политических и корпоративных стратегий

Как отмечалось в начале этой главы, политическую стратегию организации нельзя отделить от ее бизнес-стратегии. Здесь скорее налицо обратная ситуация: политическая стратегия может повлиять на бизнес-стратегию самыми разными способами.

Во-первых, иногда для выживания отдельно действующей экономической структуры важно наличие правильной политической стратегии. Если Hasbro не осуществила бы решительных действий политического характера (политическая стратегия), чтобы защитить себя от недружественного предложения Mattel о поглощении, она не выжила бы и не смогла бы создавать и реализовывать собственные стратегии бизнеса.

Во-вторых, иногда для успеха бизнес-стратегию должна сопровождать политическая стратегия. Многие компании используют политическую стратегию для создания тех или иных союзов для принятия технологических стандартов, важных для достижения успеха на рынке их продукции. IBM недавно объявила, что она становится членом отраслевого союза (в него входят Compaq, Hewlett-Packard, Microsoft и Intel), создаваемого, чтобы обеспечить более высокую безопасность коммерческих транзакций в электронном режиме.

В-третьих, политическая стратегия может в значительной степени способствовать или, наоборот, мешать реализации отдельных элементов в операциях компании. Shell обнаружила — к своему большому удивлению, что Гринпис — заинтересованная сторона, которой она уделяла относительно мало внимания, — может резко вмешаться в ее продуманные планы затопления нефтяной платформы в самых глубоких водах Северного моря.

В-четвертых, политическая стратегия иногда важна для доступа на новые рынки. Европейский союз фактически воспрепятствовал расширению деятельности Coca-Cola на европейском рынке. Эта корпорация планировала осуществлять ее через поглощение других компаний, выпускающих хорошо известные товарные серии. Другой пример: в течение многих лет японские производители автомобилей занимались переговорами с властями США, что будут выходить на американский рынок, используя «добровольное ограничение» (т.е. устанавливали определенное число автомобилей, экспортируемое в США), оформленное в виде соглашения с американским правительством.

В-пятых, одно из следствий успешного выхода на рынок в том, что политическая стратегия способствует сохранению завоеванной рыночной позиции и препятствует выходу на рынок других участников. Компании США в автомобильной и электронной отраслях выиграли от соглашения с Японией, поскольку японские компании добровольно накладывают на себя ограничения. А хорошо известные трудности проникновения компаний других стран на японский национальный рынок для многих японских структур бизнеса выступают своего рода защитой национальной («родной») базы, с которой они могут расширять свою деятельность в международном масштабе.

Резюме

При разработке политической стратегии организации необходимо идентифицировать наиболее очевидные ситуации, заинтересованные стороны, которые, скорее всего, будут ее сторонниками и противниками. Это позволит им целенаправленнее воздействовать на ситуацию и выбор арен, на которых она имеет более сильные позиции, обеспечивающие ей преимущество над имеющимися и потенциальными заинтересованными сторонами. Необходимый фундамент для дальнейшего анализа создают ответы на вопросы в табл. 7.2 и 7.3. После выявления наиболее критичных ситуаций организация должна оценить стратегические альтернативы. С учетом текущих темпов изменений на политических и социальных аренах можно вполне обоснованно предположить, что в настоящее время менеджеры сталкиваются с гораздо большим числом самых разных ситуаций, чем когда-либо, т.е. для организации выбор политической стратегии больше не роскошь, а вопрос ее существования.

Часть II

Исходные стратегические составляющие: анализ внутренней и внешней среды

8 «Топографическая» съемка бизнес-ландшафта

Дэвид Коллис
Yale School of Organization and Management

Панкай Гемават
Harvard Business School

Когда в отрасль с очень трудной репутацией приходит менеджер с репутацией человека, всегда добивающегося высочайших результатов в своей работе, в конечном счете неизменной остается только одна репутация — обычно отрасли.

Уоррен Баффитт,
директор-распорядитель Berkshire Hathaway

Менеджеры, разрабатывающие и реализующие стратегию, прежде всего должны выполнить важное упражнение — проанализировать бизнес-ландшафт, на котором их компания ведет конкуренцию в настоящее время или на который она может выйти в будущем. Подробный систематический анализ может помочь менеджерам лучше понять текущие уровни рентабельности; идентифицировать силы, которые надо либо нейтрализовать, либо использовать для повышения рентабельности; опробовать решения, связанные с выходом в какую-то отрасль или уходом из нее; оценить последствия в результате крупных изменений

(например, дерегулирования) и даже идентифицировать способы изменения отраслевой структуры.

В этой главе описаны две полезных дополняющих друг друга модели:

1) модель «пяти сил»;

2) модель чистой (итоговой) ценности.

Глава завершается обсуждением *процесса* использования этих моделей для «топографической» съемки бизнес-ландшафта или отрасли, необходимых в качестве исходной составляющей для разработки и реализации стратегии*.

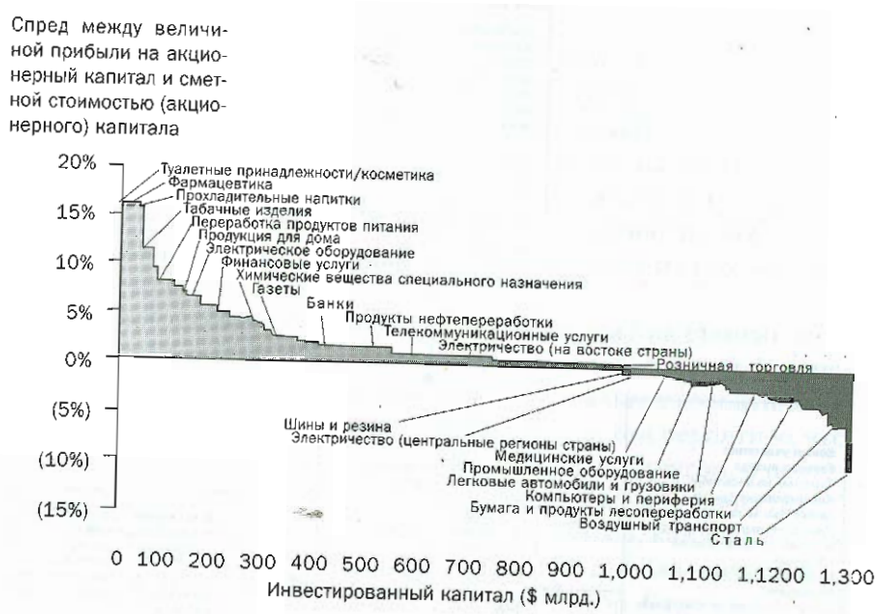
Модели для проведения анализа

Анализ отрасли важен, поскольку существуют множество фактов, свидетельствующих, что отраслевая среда бизнеса в значительной степени влияет на его экономические показатели (рис. 8.1)**. Например, за последние 20 лет в США фармацевтическая отрасль получает в среднем гораздо большую прибыль, чем сталелитейная отрасль. Размер и масштабы представленных различий позволяют: оценить весомость отрасли, которую вы хотите изучить, с точки зрения долгосрочного потенциала прибыли; выяснить, напоминает ли она в этом отношении скорее фармацевтику или производство стали.

Во многих исследованиях установлено, что потенциал прибыли отрасли — это вовсе не вопрос удачи, а во многом зависимость от основных условий (например, ценовой эластичности спроса) и структурных атрибутов (например, численности и размера основных конкурентов и их распределения в отрасли), а также от стратегий, используемых разными участниками. На сегодняшний день наиболее известным приложением таких структурных идей стала модель «пяти сил» Майкла Портера.

* Для более подробного обсуждения см.: Pankaj Chemawat and David Collis. Mapping the Business Landscape//Strategy and the Business Landscape. Ed. Pankaj Ghemawat. — Reading, MA: Addison Wesley Longman, 1999. Chap. 2.

** На рис. 8.1 из объявленной рентабельности вычитается сметная стоимость (акционерного) капитала и показывается размер каждой отраслевой группы по параметру инвестированного в нее капитала. Этот подход связывает бухгалтерские параметры рентабельности с экономическими показателями общей созданной или утраченной стоимости. Благодарим Скотта Джиллиса из Marakon Associates за предоставление необходимых данных.



Источник: Compustat, Value Line, Marakon Associates analysis.

Рис. 8.1. Линейка ценности отраслевых групп.

Модель «пяти сил»

Разработанная в 70-е годы модель «пяти сил» Портера — новая основа для сопоставления отраслей— исходит из «расширенного соперничества» за ценность вместо обычного рассматриваемого соперничества только среди прямых конкурентов (рис. 8.2)*. Конкретнее, в этой модели внимание переносится с двухэтапной вертикальной цепи поставок, в каждую из которых входит поставщик и покупатель, к трехэтапным цепям из поставщиков, конкурентов и покупателей (вертикальная ось на рис. 8.2), где учитываются потенциальные участники, субституты и непосредственные конкуренты. Мы можем проиллюстрировать эффекты влияния этих структурных сил на рентабельность отрасли, использовав эту модель для сталелитейной и фармацевтической отраслей.

* Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. — New York: Free Press, 1980.

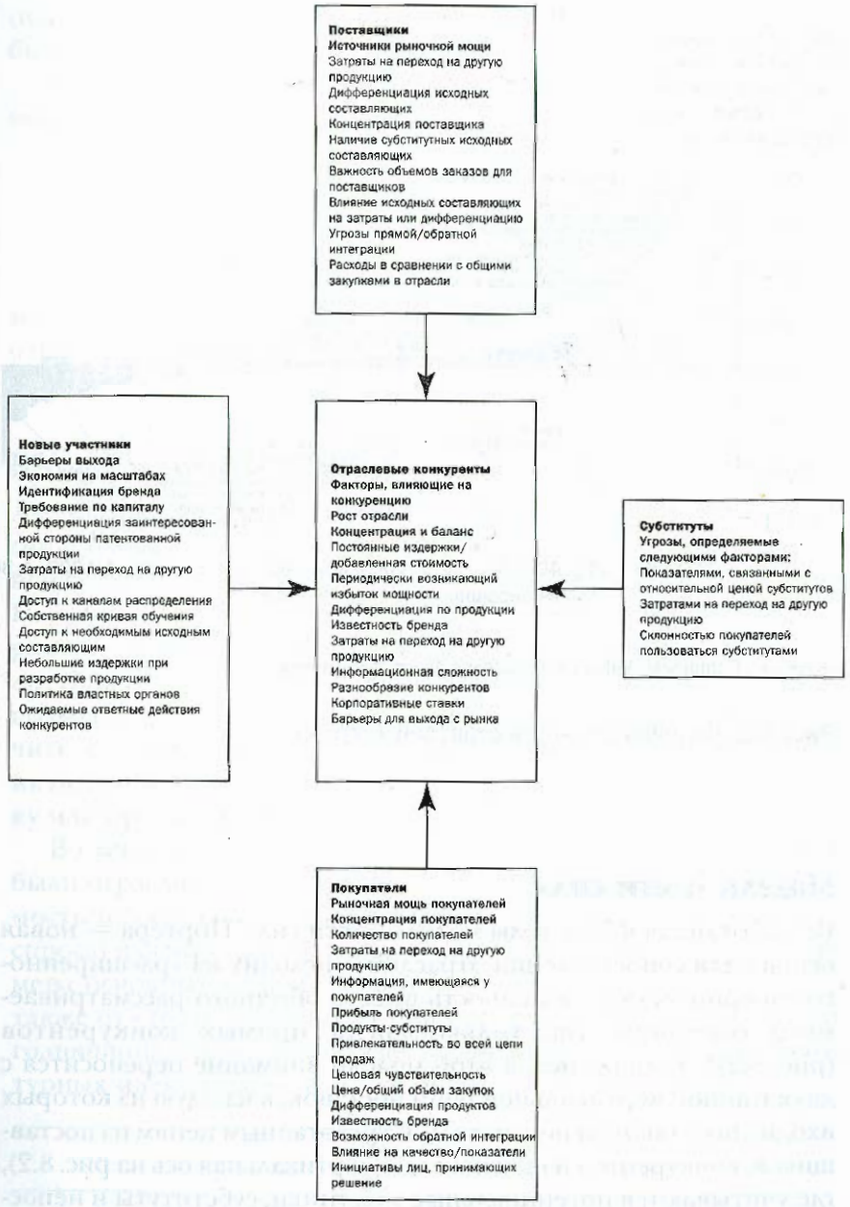


Рис. 8.2. «Модель «пяти сил».

Сила 1. Интенсивность конкуренции

Из всех «пяти сил», действующих в отрасли, наиболее очевидная, к которой лица, занимающиеся стратегией, обычно обращаются в первую очередь, это интенсивность конкуренции. Она определяет, каким образом созданная в отрасли ценность распределяется между конкурентами. При этом не следует забывать, что модель «пяти сил» исходит из предположения, что конкуренция — важный фактор, но все-таки только одна из сил, определяющих привлекательность отрасли.

Факторы структурного характера, влияющие на степень конкуренции в отрасли, могут быть самыми разнообразными. На число конкурентов и их относительный размер влияет совокупность условий. Так, чем концентрированнее отрасль, тем вероятнее, что конкуренты понимают взаимосвязанность друг с другом, и поэтому в определенной степени ограничивают свое соперничество. И наоборот, если в отрасли множество участников, каждый из них начинает думать, что его влияние на других пройдет незамеченным (по крайней мере, останется ненаказанным). Стремление повысить свою рыночную долю станет сильнее, и, как результат, станут более частыми нарушения устойчивости рынка. По тем же причинам наличие доминирующего конкурента (вместо нескольких примерно равных по силам) также может ослабить соперничество. В этом случае доминирующий участник обладает большими возможностями устанавливать в отрасли цены и влиять на других участников, пытающихся от них отклониться, тогда как конкуренты примерно одного калибра могут время от времени пытаться обойти друг друга, чтобы добиться преимущества.

Хороший пример таких влияний — отрасль производства стали в США, вышедшая на пик своей рентабельности перед второй мировой войной. Здесь конкуренция в предвоенный период ограничивалась небольшим числом участников национального масштаба. Во главе стояла компания U.S. Steel, доминирующая структура. Именно она обеспечивала общую стабильность в отрасли, хотя для этого иногда прибегала к незаконным методам. Так, в 1920-х годах широкую негативную известность получила деятельность Джаджа Гэри, председателя совета директоров U.S. Steel. Однажды, например, он пригласил глав конкурирующих фирм на обед, где руководство U.S. Steel ясно изложило им свою ценовую политику, фактически продиктовав условия игры. Используя подобные приемы, доминирующая компания в отрасли, как и в ряде других, в течение нескольких десятилетий могла повышать цены, несмотря на сокращение со временем собственной рыночной доли.

Второй набор атрибутов, влияющий на соперничество, более тесно связан с базовыми условиями в отрасли. В отраслях, требующих больших капитальных вложений, на мотивацию компаний заниматься ценовой конкуренцией, стремящихся максимально полно загрузить свои предприятия, непосредственно влияет уровень использования мощностей. Высокие постоянные издержки, свободные, незадействованные мощности, малый рост и отсутствие дифференциации по продукции в целом повышают остроту конкуренции. В последние годы отрасль производства стали в США испытывала трудности по всем из указанных координат. Соотношение затраты на основной капитал/добавленная ценность при производстве стали очень высокое; расходы на труд в основном относятся к постоянным издержкам; спрос в целом держится на одном уровне; дифференциация продукции минимальна. Поэтому избыточная мощность здесь явление хроническое и катастрофическое по последствиям.

Совсем другая картина в фармацевтической отрасли: постоянные производственные издержки ограничены всего процентами продаж или величины добавленной стоимости. Фактически, для некоторых особенно популярных лекарственных средств валовая маржа достигает 90%. Спрос растет темпами, измеряемыми в двузначных цифрах. Различия между продуктами, брендами и затратами на переход на другую продукцию (обсуждаются подробнее в параграфе о покупательской мощности) создают обособленность между конкурентами, которая усиливается, когда их продукция защищена патентом.

И наконец, на степень конкуренции влияют факторы поведенческого характера. Если конкуренты отличаются друг от друга, стараются получить высокие стратегические ставки и занять прочные позиции в отрасли, страдают из-за большой высоты барьеров выхода из отрасли, вероятность агрессивного соперничества повышается. Так, в производстве стали иностранные конкуренты (в последнее время их становилось все больше) помогли расколоть прежний национальный олигополический консенсус. Кроме того, стратегические ставки в этой отрасли стали особенно высокими. Исторически сложилось, что каждый национальный производитель стали интегрированного типа фокусировался только на выпуске стали как ключевого вида бизнеса, а барьеры выхода еще более повысились из-за расходов на очистку и восстановление территорий, где в прошлом располагались предприятия этой отрасли.

Сила 2. Угроза появления в отрасли новых участников

На среднюю рентабельность в отрасли могут влиять действующие и потенциальные конкуренты. Чтобы проанализировать угрозу появления на рынке потенциальных конкурентов, менеджеры должны понимать сущность концепции барьеров выхода на рынок. Барьеры выхода на рынок существуют во всех случаях, когда внешней структуре трудно (или практически невозможно) создать позиции, уже имеющиеся у действующих участников. Эти барьеры препятствуют выходу других компаний в отрасль, где прибыли, рассчитываемые с учетом стоимости необходимого капитала, положительны. Барьеры выхода на рынок часто возникают при использовании ресурсов, которые невозможно перебросить на другое направление деятельности при необходимости*.

На рис. 8.2 показаны различные формы, которые могут принимать такие барьеры. Некоторые из них отражают внутренне присущие отраслям препятствия физического или правового характера. Однако наиболее часто встречающиеся барьеры выхода на рынок — масштаб бизнеса и требования по большим инвестициям, которые необходимо вложить, чтобы стать в отрасли действительно серьезным конкурентом. Например, когда действующие компании имеют прочные бренды и явно отличные от других продукты, новому участнику, возможно, потенциально экономически невыгодно проводить маркетинговую компанию для предложения на рынке собственных продуктов. Но большая величина требуемых расходов не единственная проблема, с которой сталкивается претендент в такой ситуации. Иногда требуются годы для создания высокой репутации качества продукции. При этом относительно неважно, насколько активной и крупной может быть первоначальная рекламная кампания. Кроме того, уже действующие на рынке структуры бизнеса могут преднамеренно создавать дополнительные барьеры для выхода на рынок новых участников. Это могут быть вполне весомые угрозы ответных действий в отношении компаний, стремящихся начать там действовать.

Влияние указанных барьеров наглядно проявляется в двух очень разных стратегических группах или бизнес-моделях, применяемых в фармацевтической отрасли. Здесь можно выделить фармацевтические компании, делающие ставку на исследованиях, и производителей типовых фармацевтических продуктов.

* Для дополнительного обсуждения см.: Pankaj Ghemawat. Commitment: The Dynamic of Strategy. — New York: Free Press, 1991. Chaps. 2 and 5.

Компании, ориентирующиеся на исследования, в среднем более прибыльны, поскольку их деятельность защищается более высокими барьерами для выхода на рынок новых участников. К составляющим этих барьеров относятся: патентная защита; длительный и дорогостоящий процесс создания новых структур фармацевтического бизнеса, который может стоить сотни миллионов долларов и растянуться по времени более чем на десятилетия; тщательно культивируемые бренды; большой персонал, занятый в сфере продаж; установившиеся контакты со многими врачами. В родовом сегменте этой отрасли, наоборот, патентной защиты не существует; капитал и время, требуемые для разработки продукта, гораздо меньше по величине и продолжительности; идентификация бренда слабая, а в иных случаях и вообще отсутствует; усилия по дистрибьюции фокусируются на обслуживании крупных клиентов, закупающих продукцию оптом по низким ценам. Однако некоторые производители родовых фармацевтических продуктов пытаются внедрить «родовые бренды» («branded generics») — результат маркетинговой стратегии, разработанной, чтобы дешевые лекарственные средства стали хорошо узнаваемыми и чтобы сообщать потребителям об их высоком качестве и надежности.

История отрасли по производству стали показывает: барьеры для выхода на рынок новых участников, как и другие элементы отраслевой структуры, со временем меняются. Интегрированные производители стали в США, получающие сталь из железной руды, в течение длительного времени были защищены от новых национальных участников миллиардными размерами капиталов для создания еще одного завода такого же типа — барьером, помогавшим им гарантировать, что в ближайшие 50 лет в США новых подобных заводов построено не будет. Однако с 60-х годов эти производители попали под активное давление со стороны мини-заводов, выпускающих сталь из металлолома. Технология таких мини-заводов в значительной степени снизила масштабы, требуемые для эффективной операции, с коэффициентом примерно в 10 и выше, а также уменьшила инвестиции, требуемые на мощность выпуска в одну тонну, также с коэффициентом в 10. Результат — более чем стократное снижение высоты стоимостного барьера для выхода новых участников. Рентабельность в сегментах стальной отрасли снизилась, мини-заводы смогли проникнуть на этот ранее совершенно закрытый рынок.

Сила 3. Угроза со стороны субститутов

Угроза субститутов рентабельности отрасли зависит от относительного соотношения между ценой и функциональными показателями товаров или услуг, которые потребители могут выбирать, чтобы удовлетворить одну и ту же базовую потребность. На степень угрозы субститутов влияет размер затрат, необходимых для перехода на другую продукцию. К этой же категории относятся расходы в сферах переподготовки персонала, замены инструментов или перехода к иной форме проектирования, которые должны понести потребители при переходе к другим типам товаров или услуг. Во многих случаях процесс, связанный с субститутом, имеет кривую S-образной формы. Другими словами, он начинается медленно, когда только несколько лиц, обычно из тех, кто задает моду и готов пойти на риск, экспериментируют с субститутом. Затем, если другие потребители последуют примеру пионеров, нарастает поток последователей, и в конце концов, когда практически все экономические возможности, связанные с субститутом, исчерпаны, спрос выравнивается.

Материалы-субституты, оказавшие давление на стальную отрасль, это пластмассы, алюминий и керамика. Рассмотрим алюминий как субститут для стали в производстве металлических банок. Более легкий вес и более высокие характеристики по нанесению на алюминий надписей сделали его более привлекательным для производителей банок, несмотря на то, что цена у него выше, чем у стали. Затраты производителей банок на переключение со стали на алюминий, возможно, вначале замедлили такой переход, но в настоящее время на этом рынке на сталь приходится небольшая доля, сохранившаяся в основном только в нише банок для продуктов питания.

Любой анализ угрозы субститута (с точки зрения спроса) должен проводиться широко и учитывать все продукты, выполняющие аналогичные функции для потребителей, а не ограничиваться сравнением между собой лишь физически однородных продуктов. В связи с этим субститутами для фармацевтической продукции, если их рассматривать широко, могут стать средства оздоровления превентивного характера и госпитализация людей. Впрочем, есть свидетельства, что фармацевтическая отрасль исходит из посылки, что одна из основных причин, объясняющих ее рентабельность и рост, — то, что во многих случаях фармацевтика представляет более эффективную с точки зрения затрат форму сохранения здоровья, чем госпитализация.

На концептуальном уровне анализ возможностей субститутов, имеющихся у покупателей, следует дополнить рассмотрением возможностей поставщиков. Субституты, имеющиеся со стороны предложения, влияют на желание поставщиков предоставлять требуемые исходные составляющие, тогда как субституты со стороны спроса — на желание покупателей платить за продукцию. Поэтому производители стали интегрированного типа, которые в качестве исходных составляющих для своего производственного процесса смешивают металлолом с железной рудой, не способны удерживать цену на металлолом низкой из-за растущего спроса на этот лом со стороны мини-заводов, для которых он основная исходная составляющая.

Сила 4. Покупательская рыночная мощь

Покупательская рыночная мощь — одна из двух сил вертикального характера, влияющих на долю ценности, созданной в отрасли, которую получит каждый участник. Покупательская мощь позволяет потребителям получить отраслевую маржу, побуждая конкурентов снижать цены, повышать объем предлагаемых услуг без взимания за них дополнительной платы или увеличивать число характеристик товара или услуги.

Возможно, наиболее важные факторы покупательской рыночной мощи —численность заказчиков и их концентрация, помогающие объяснить, почему, скажем, производители автомобилей исторически имеют возможность активно влиять в своих деловых отношениях на производителей стали. Другими причинами, обуславливающими силу производителей автомобилей в качестве покупателей, являются степень их информированности об издержках производителей стали, а также весомость их угроз предпринять обратную интеграцию с производителями стали (стратегия, однажды использованная корпорацией Ford). И наоборот, в фармацевтической отрасли ни один из источников покупательской мощи — концентрация, хорошая информированность или возможность обратной интеграции, — как свидетельствует прошлый опыт, никогда активно не работал.

Из сказанного понятно, что сильную покупательскую рыночную мощь можно компенсировать концентрированием сил или дифференцированностью конкурентов-поставщиков. Эти условия помогли производителям нержавеющей и других специальных сортов стали повысить показатели рентабельности по сравнению с крупными производителями стали интегрированного типа. В фармацевтической отрасли для многих лекарственных средств, по-прежнему защищенных патентами, полноценных субститутов не существует. Поэтому пациенты вынуждены покупать требуемые им лекарства только у одного производителя. Но даже когда терапевтические субституты на рынке предлагаются, различия, связанные с дозировкой, частотой и легкостью приема этих средств, а также возможные побочные эффекты могут создать значительную степень дифференциации предлагаемых лекарств.

Следует различать потенциальную покупательскую мощь и желание ею воспользоваться. Например, правительство США потенциально имеет большую покупательскую мощь в сфере фармацевтической продукции, так как в стране действует программа медицинской помощи неимущим Medicaid и программа льготного медицинского страхования Medicare. Однако исторически сложилось, что правительство воздерживается от использования своей потенциальной мощи, что выгодно для фармацевтической отрасли, но накладно для налогоплательщиков. Только недавно появились свидетельства, что федеральное правительство стремится нагляднее «поиграть мускулами» в области ценообразования в сфере фармацевтической продукции.

Чтобы объяснить, почему покупатели имеют (или не имеют) стремления воспользоваться имеющейся у них мощью, необходимо посмотреть на другой набор условий, относящийся в большей степени к поведенческим характеристикам. Один из наиболее важных факторов этого рода — доля затрат, приходящаяся на рассматриваемые виды продукции. Разумеется, решения, связанные с покупкой, чаще более значимы в отношении дорогих предметов. Этот факт, возможно, одно из «проклятий» стальной отрасли, так как на сталь приходится основная доля всех издержек во многих видах продукции, где она используется, — от емкостей для жидкостей до автомобилей.

Другой важный фактор — «риск неудачи», связанный с конкретным продуктом. Например, в фармацевтике у пациентов не хватает информации оценить соперничающие друг с другом лекарственные средства. Поэтому они не могут определить затраты, возникающие у них в результате неудачного использования лекарства-субститута. В течение многих лет фармацевтические компании, у которых исследования — основной вид деятельности, убеждали врачей и широкую общественность рассматривать типовые лекарственные средства, выступающие как субституты более известных (и дорогих) лекарств, как менее полезные, утверждая, что их прием связан с повышенным риском для здоровья. Негодование производителей родовых лекарственных средств, возмущенных таким представлением их продукции, не

помогало. В результате дорогие лекарственные бренды смогли сохранить большую долю рынка по многим категориям продукции даже после того, как пациентам стали доступны вполне удовлетворительные субституты родового типа.

Пример из фармацевтической отрасли свидетельствует о важности изучения процесса принятия решений при анализе покупательской мощи. Если кто-то хочет спрогнозировать, насколько сильно ценовая чувствительность повлияет на принимаемое решение, ему следует учесть интересы и стимулы всех участников, вовлеченных в процесс принятия решений. Исторически сложилось, что у многих врачей и пациентов нет стимулов требовать более низких цен на лекарства, поскольку фактически плательщиком в этом случае выступает третья сторона (например, страховая компания). Однако подобные стимулы все-таки меняются, поскольку постоянно возрастает ценовая чувствительность и указанных категорий людей.

Сила 5. Рыночная мощь поставщиков

Рыночная мощь поставщиков — это зеркальное отражение покупательской рыночной мощи. Поэтому анализ мощи поставщиков фокусируется на относительном размере и концентрации поставщиков относительно отраслевых участников, а во-вторых, на степени дифференциации исходных составляющих, поставляемых ими. Обычно на более высокую рыночную мощь поставщиков (соответственно, на более низкую покупательскую рыночную мощь) указывает возможность установления для разных потребителей разных цен — в зависимости от ценности, созданной для каждого из них.

Ни один из указанных факторов в прошлом не порождал для фармацевтической отрасли больших проблем, чем этот. Традиционные фармацевтические структуры (в противоположность тем, в основе деятельности которых лежат биотехнологии) обычно могут получать исходные ресурсы в нескольких компаниях, выпускающих химические компоненты. Для американской отрасли производства стали интегрированного типа характерным было и остается доминирование очень ограниченного числа производителей. Одной из заинтересованных сторон, имеющей в данном случае весомый голос, являются работники стальной отрасли, члены объединенного профсоюза. Исторически сложилось, что благодаря своей силе руководители этого профсоюза в ходе переговоров с работодателями могут существенно влиять на размер заработной платы для членов профсоюза, превышающий заработную плату в других производственных отраслях, в

то же время сохраняя рабочие места на предприятии. В конце 80-х годов компенсация такой повышенной заработной платы и политика сохранения занятости в отрасли «съели» одну четвертую общих поступлений компаний, выпускающих сталь! И наоборот, у ученых или врачей-исследователей, занятых в фармацевтической отрасли, профсоюза нет, хотя большое число лет, необходимое для получения этими людьми образования, также позволяет им иметь сильную позицию при взаимодействии с другими сторонами.

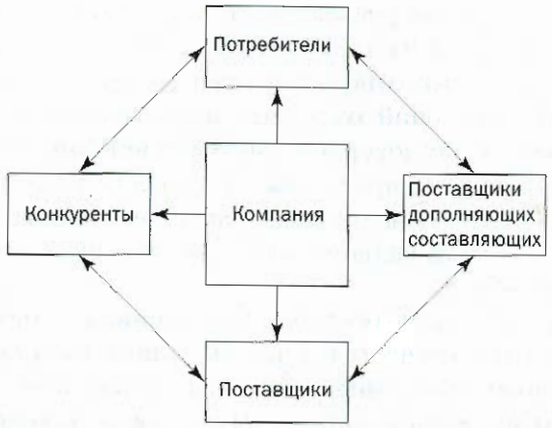
Отношения с покупателями и поставщиками имеют важные элементы и сотрудничества, и конкуренции. General Motors и другие американские компании, выпускающие автомобили, упустили это из виду, когда «приперли к стенке» производителей комплектующих, заставив их играть по своим правилам и друг против друга. И наоборот, японские производители автомобилей стараются установить со своими поставщиками долгосрочные отношения. В конечном счете это вознаграждается более высоким качеством поставок и высокой скоростью разработок новой продукции. Важность сотрудничества и учета соперничества учитывается в модели чистой ценности, использующейся для анализа конкурентного ландшафта. Эта модель обсуждается ниже.

Чистая ценность

После разработки Портером модели «пяти сил» появилась необходимость учета и других переменных (конкуренции по импорту и действия на большом числе рынков), влияющих на интенсивность каждой из пяти конкурентных сил. Что еще более важно, в анализ теперь необходимо включать и новые типы участников. Наиболее успешной попыткой сделать это стала модель чистой (итоговой) ценности (рис. 8.3) Адама Брандербургера и Бэрри Нейлбаффа*.

Модель чистой ценности показывает важную роль, исполняемую поставщиками дополняющих составляющих, т.е. лицами или структурами, у которых покупатели приобретают дополнительные товары или услуги или кому поставщики продают дополнительные исходные составляющие, существенно влияющие на успех или неудачу бизнеса. Роль таких поставщиков зеркально отражает позицию соперников (включая новых участ-

* Adam Brandenburger and Barry Nalebuff. Co-opetition. — New York: Currency Doubleday, 1996: 17. Даже Портер, как сообщают, изменил свою модель «пяти сил», воспользовавшись идеями модели чистой ценности.



Источник: Adam Brandenburger and Barry Nalebuff. Co-opetition. — New York: Currency Doubleday, 1996.

Рис. 8.3. Модель чистой ценности.

ников, субституты и конкурентов, уже действующих на рынке). С точки зрения спроса они повышают желание покупателей платить за определенную продукцию. С точки зрения предложения снижают цену, требуемую поставщиками за исходные составляющие.

Рассмотрим фармацевтическую отрасль, чтобы выяснить, почему важно включить в общую модель поставщиков дополняющих составляющих. Здесь важное влияние на успех производителей лекарств играют врачи, выписывающие пациентам те или иные лекарства. Во многих случаях их самих нельзя рассматривать как покупателей, поскольку деньги, как правило, непосредственно от них к фармацевтическим структурам не идут. Эти люди действительно играют важную роль. Во многом от них зависит готовность пациентов платить за какие-то конкретные лекарственные средства.

Более убедительный пример — промежуточная зона между компьютерным «железом» и программным обеспечением. Скажем, Windows'97 корпорации Microsoft работает эффективнее на компьютерах с микропроцессором Pentium компании Intel, а не с чипом 486. Но даже в этих условиях Microsoft и Intel, если они работают на основе модели «пяти сил», могут друг друга не учитывать. Однако здравый смысл заставляет предполагать, что Microsoft и Intel должны относиться друг к другу как к важным участникам своего бизнес-ландшафта. Такой подход становится

очевидным. Недавно появилась информация о разногласиях интересов этих двух участников, что породило проблемы для обоих. По словам Энди Гроува, председателя совета директоров, из-за этого Intel начала взаимодействовать с поставщиками дополняющих составляющих для своих сканирующих устройств, используемых в экологических целях*.

Поставщики дополняющих составляющих широко встречаются во многих бизнес-ландшафтах. Но они особенно важны в ситуациях, когда виды бизнеса создают совершенно новые способы выполнения каких-то действий, или там, где для комбинирования различных типов систем, по отдельности работающих хорошо, нужны стандарты, позволяющие согласовывать их друг с другом. В первые дни существования автомобильной отрасли, чтобы побудить строительство первого шоссе в США от одного побережья страны к другому, General Motors и другие производители автомобилей, многих из которых сейчас уже нет, финансировали строительство коротких участков этой дороги. И сегодня в секторе высоких технологий конкуренция между альтернативными информационными инфраструктурами, такими как приложения Java или программы Unix, распространяемыми через Интернет, и настольными системами Wintel, делает роль дополняющих составляющих очень важной.

Большая выгода от серьезного подхода к поставщикам дополняющих составляющих проявляется в том, что это добавляет в модель конкурентных сил координату сотрудничества. Брандербургер и Нейлбафф выразили эту идею следующим образом: «Использование варианта на основе дополняющих составляющих — это совершенно новый подход к осмыслению бизнеса. Это вариант, при котором вы думаете о том, чтобы сделать пирог больше, вместо постоянной драки за кусок пирога одного и того же размера. Чтобы получить большую выгоду, подумайте лучше, каким образом можно увеличить размер пирога. Для этого можно воспользоваться разработкой новых дополняющих составляющих или обеспечением большей доступности к уже имеющимся дополняющим составляющим»**.

Однако при анализе сотрудничества с поставщиками дополняющих составляющих с целью увеличения общего размера пирога помните: ваша компания рано или поздно будет вынужде-

* Andrew S. Grove. Only the Paranoid Survive. — New York: Bantam Doubleday Dell, 1996: 27–29.

** Adam Brandenburger and Barry Nalebuff. Co-opetition. — New York: Currency Doubleday, 1996: 12.

на вступить с ними в борьбу за получение большей доли этого пирога. На основе здравого смысла можно предположить, на какой размер пирога будут претендовать эти поставщики как отдельный класс участников. Но в любом случае это будет часть пирога, которую они смогут получить только за счет конкурентов, действующих в отрасли. С учетом сказанного следует рассмотреть следующие аспекты.

- *Относительная концентрация.* Поставщики дополняющих составляющих, скорее всего, будут иметь достаточно сил для защиты собственных интересов, если они в отличие от конкурентов, действующих на рынке, являются концентрированными структурами. У них будет меньше возможности для этого, когда они относительно разрознены. Поэтому компании по производству видеоигр, например Nintendo, преднамеренно фрагментизировали собственную базу поставщиков дополняющих составляющих (независимых разработчиков игр), чтобы снизить их силу.
- *Относительные затраты покупателей или поставщиков на переход на другую продукцию.* Когда расходы покупателей или продавцов при замене поставщиков дополняющих составляющих выше, чем их расходы при замене конкурирующих друг с другом структур, это повышает общие возможности поставщиков дополняющих составляющих добиваться достижения своих целей. Затраты на переход на другое программное обеспечение в вашем персональном компьютере, скорее всего, будут существенно выше, чем затраты на замену вашего интернетовского провайдера. При этом вы хорошо понимаете, какой кусок экономического пирога каждая из указанных двух категорий участников рынка (поставщики программного обеспечения и интернетовские провайдеры) стремится получить.
- *Легкость распакетирования.* Поставщики дополняющих составляющих, как правило, имеют меньшую мощь, если потребители могут покупать и использовать продукцию независимо от них. Именно в этом причина, по которой компьютерные программы-приложения, являющиеся дополняющими составляющими для производителей микропроцессоров, как правило, менее важны, чем операционная система (например, Windows). Многие категории программных приложений могут приобретаться и действительно покупаются отдельно.

- *Различия в поставках в режиме «преодолеть» сопротивление (pull through).* По мере того как в варианте поставок в режиме «преодолеть» поставщики дополняющих составляющих играют все большую роль, их сила, скорее всего, возрастет. Так, в секторе медийных средств и развлечений провайдеры контента*, хотя выступают и поставщиками дополняющих составляющих, уже заставляют сильно беспокоиться других участников этого рынка.
- *Угрозы асимметричной интеграции.* Поставщики дополняющих составляющих, скорее всего, будут иметь большую силу, когда их угрозы вторгнуться на территорию, где действуют конкуренты будут реальнее, чем ответные угрозы вторжения в сферу деятельности этих поставщиков.
- *Темпы роста размеров «пирога».* С поведенческой точки зрения, конкуренция с поставщиками дополняющих составляющих, вероятно, будет менее интенсивной, когда размер доступного «пирога», делимый между соперниками и поставщиками дополняющих составляющих, быстро растет.

Разумеется, приведенный список факторов, объясняющих мощь поставщиков дополняющих составляющих, можно продолжать. Конечный результат этого процесса иногда описывается как появление в модели «пяти сил» Портера дополнительной составляющей — «шестой силы». Однако анализ ландшафта типа представленного в этой главе не следует просто рассматривать как расширенный вариант модели «пяти сил», применяемый для анализа отрасли. В любом случае надо учитывать отношения конкуренции для всех участников, независимо от того, по какой категории «сил» они проходят.

«Топографическая» съемка бизнес-ландшафтов

Обсудив модели, используемые для нанесения на карту бизнес-ландшафтов, можно непосредственно приступать к такому нанесению. Первый шаг в этом процессе — нанесение границ участка общего ландшафта, который надо подробно описать, идентифицировав при этом типы участников, чьи интересы требуется

* Контент (content) — текстовая, графическая и звуковая информация, содержащаяся на веб-страницах. — *Прим. ред.*

учесть. Следующий шаг — это идентификация, иногда и калибровка основных отношений между рассматриваемыми участниками. Конечный шаг — адаптация этих отношений или их формирование, чтобы они обеспечили максимальную рентабельность. Хотя указанные шаги, возможно, придется делать несколько раз — в виде повторяющегося цикла — в любом случае их легче всего рассматривать по очереди.

Шаг 1. Нанесение границ

Для большинства аспектов стратегии бизнеса полезно представить участников, непосредственно влияющих на рентабельность бизнеса, крупным планом, а не рассматривать их действия с точки зрения экономики в целом. В операционном плане перед лицом, разрабатывающем стратегию, встает проблема — насколько широко или узко следует подходить к нанесению на карту бизнес-ландшафта.

Составляющие анализа, обычно используемого в деловой прессе или другими провайдерами популярной информации, часто для этого не подходят. Поэтому, если это возможно, их следует изменить. Например, отрасль «легковые автомобили и грузовики», часто используемая в деловой прессе, для большей части целей должна быть разделена на две: «автомобили» и «грузовики», так как покупатели, конкуренты и даже поставщики в этих двух сегментах обычно сильно отличаются друг от друга.

Следует разобраться в официальных определениях статистического характера, например в терминах Стандартной промышленной классификации (SIC), применяемой в США с 30-х годов. В ней при четырехзначной классификации проводится различие между легкими транспортными средствами, снабженными мотором, и пассажирскими автомобилями, попадающими в одну категорию, и грузовиками и автобусами, относимыми к другой. Однако такой подход объединяет в одну группу легкие грузовики с тяжелыми, даже если первые часто используются для личных бытовых целей*.

Указанные напоминания о предосторожностях можно дополнить несколькими принципами, используемыми для установления границ.

1. Не ограничивайтесь при рассмотрении только непосредственными конкурентами, использующими тех же самых поставщиков и ту же самую технологию для производства аналогичных продуктов; включите и непрямых конкурентов, предлагающих товары и услуги, близкие субституты продукции вашей компании. При узком подходе очень легко проглядеть имеющиеся и потенциальные технологические субституты, а также технологии-«агрессоры», способные удовлетворить потребительские запросы, если не в настоящем, то в будущем. Такие ошибки исключения могут оказаться очень опасными. Чтобы этого не произошло, компании, имеющие (потенциально) общих потребителей или общие технологии, также должны включаться в границы, задаваемые на карте. Таким образом, имеет ли смысл анализировать легковые автомобили и легкие грузовики как часть одной и той же карты или нет, зависит как от степени заменяемости по спросу этих двух товарных серий (субституты с точки зрения потребителя), так и того, в какой мере ноу-хау и производственное оборудование могут использоваться и здесь, и там (субституты с точки зрения поставщика).
2. Идентифицируйте важных поставщиков дополняющих составляющих, а также возможности, связанные с субститутами (как это предлагается в модели чистой ценности). Следует признать, это усложняет восприятие общей картины. К тому же один и тот же участник может одновременно выполнять роли конкурента и поставщика дополняющих составляющих или может переходить последовательно от одной роли к другой. Брандербургер и Нейлбафф назвали это эффектом «Джекилла и Хайда».
3. Игроки, не входящие в число предложенных типов в модели «пяти сил» или в модели чистой ценности, возможно, также должны быть включены в анализ. В частности, важно учитывать нерыночные отношения с правительством, медийными средствами, группами активистов и общественностью, а также с другими участниками, о которых не говорилось, но с которыми существуют отношения рыночного характера.

При идентифицировании участников, которых необходимо включить в анализ, можно легко попасть в одну из трех ловушек. Во-первых, часто анализ фокусируется только на уже имеющихся участниках; однако в него следует включить и новых, и потенциальных участников. Во-вторых, об участниках необходимо думать в терминах четких субкатегорий, а не широких ка-

* Стандартная промышленная классификация в настоящее время заменяется Североамериканской системой классификации отраслей, обеспечивающей лучшую основу для задания границ бизнес-ландшафта.

тегорий, идентифицированных в рамках аналитических моделей, обсуждавшихся до этого. Например, трудно провести точный анализ остроты угрозы, вызванной напряженными отношениями с поставщиками, если не учитывать у поставщика субкатегорию особой значимости — его работников. В-третьих, участников следует точно и постоянно классифицировать с точки зрения перспектив бизнеса, ради интересов которого и проводится анализ. Если вернуться к примеру производства стали интегрированного типа, в ходе обсуждений проблем этой отрасли иногда наблюдается многократное переплетение взаимодействия участников, приводящее к появлению внешне очень запутанной ситуации. Например, здесь конкуренты нередко являются поставщиками для собственных покупателей!

Большинство из сохраняющихся неопределенностей при установлении границ бизнес-ландшафта, где действует ваша компания, связаны со следующими параметрами масштаба по основным координатам:

- *горизонтальный охват* — рынки продукции;
- *вертикальный охват* — цепочки ценности;
- *географический охват* — локальные, региональные и/или национальные границы.

Горизонтальный охват

Горизонтальный охват уже рассматривался в примере автомобилей/легких грузовиков для пассажиров. Когда непонятно, относится ли узкое горизонтальное определение к сегменту отрасли или к отдельной отрасли, возможно, целесообразно проанализировать отрасль в обоих вариантах — и широком, и узком. Узкое определение фокусирует анализ, а широкое не позволяет упустить из виду неожиданных новых конкурентов. Если окажется, что из-за различий между сегментами проанализировать широкое определение отрасли очень трудно, следует определять ее узко.

Вертикальный охват

Ключевой аспект вертикального охвата — вопрос, сколько звеньев, связанных между собой вертикально, должно включаться в рамки отрасли? Например, следует ли осуществлять анализ добычи бокситов, получения оксида алюминия, производства алюминия и продукции из алюминия независимо друг от друга? В целом, если для продаж третьим сторонам между вертикальными

звеньями существует конкурентный рынок, то при определении отраслей эти звенья следует разделить; если нет, их следует оставлять в единой цепочке. В приведенном выше примере наиболее тесной связью в вертикальной цепи производства алюминия является связь между добычей бокситов и получением оксида алюминия, поскольку большинство предприятий по получению оксида алюминия привязаны к одному источнику бокситов. Наиболее свободная связь — это связь между предприятиями, занимающимися получением алюминия, и производителями продукции из алюминия, поскольку производители могут купить алюминиевые слитки на Лондонской и других товарных биржах. Если конкуренты специализируются на отдельном звене, есть смысл рассматривать это звено как отдельную отрасль.

Географический охват

В данном отношении вопрос ставится так: следуют ли физически отдельные рынки рассматривать как обслуживаемые одной отраслью или разными. Например, есть ли смысл проводить отраслевой анализ только американской фармацевтической отрасли или целесообразнее рассматривать фармацевтическую отрасль в глобальном масштабе? Такие аспекты могут возникнуть в отношении как локальных и региональных, так и национальных границ. Ключевым критерием при их определении будет вопрос, в какой степени конкурентные позиции на различных географических рынках действительно независимы. Из-за необходимости и важности амортизации огромных расходов на исследования и разработки, взаимозависимость между рынками у фармацевтических компаний более тесная, чем у стальных. Это позволяет предположить, что для фармацевтической отрасли характерен более широкий географический охват.

По каждой из указанных координат могут встретиться дополнительные сложности, например, если конкуренты существенно различаются с точки зрения выбранных ими уровней охвата. В таких ситуациях определения отраслей могут быть у соперников разными. Иногда, может быть, полезно в обобщенном виде идентифицировать стратегические группы в рамках всей отрасли: это группы соперников, конкурирующих одними и теми же способами, за одних и тех же потребителей или взаимодействующих непосредственно в рамках каждой группы, чем с конкурентами из других стратегических групп. Так, в автомобильной отрасли производители дорогих автомобилей составляют отличную от других производителей стратегическую группу. Отдельные показатели ее деятельности независимы от других участни-

ков автомобильной отрасли, особенно производящих продукцию для массового рынка.

Чтобы обобщить сущность первого шага, скажем, что идентифицирование участников с точки зрения кого оставить для анализа, а кого можно из него исключить для менеджеров задача достаточно трудная. В ее решении должны помочь предложенные здесь принципы и рекомендации.

Шаг 2. Нанесение на карту основных отношений

Основой для нанесения на карту отношений между участниками выступает предварительная идентификация участников, которые обязательно должны быть включены в анализ. Такие карты могут составляться для двух разных целей. В реальной жизни встречаются обе, хотя, как правило, не одновременно в одной и той же компании. Один подход связан с калибровкой отношений в количественных параметрах или по крайней мере с точки зрения разбиения их на отдельные категории (например, категорирование на тех, кто обладает небольшой, средней или значительной рыночной мощью). Это позволяет получить систему поддержки принимаемых решений, похожую на традиционную. Другой подход делает ставку на теоретические модели, по крайней мере гарантирующие, что лицам, принимающим ключевые решения, основные отношения понятны в полной мере. Оба указанных подхода позволяют добиваться успеха, что неоднократно продемонстрировано на практике. При нанесении на карту бизнес-ландшафта в конечном счете оба подхода приводят ко многим одинаковым последствиям. Здесь мы особое внимание уделим трем таким последствиям.

Информационные требования

Оба подхода требуют получения и интеграции огромного объема информации о конкурентной среде. Эта проблема осложняется необходимостью оценивать изменения, происходящие со временем в отношениях или в ситуациях, необходимостью, которая обычно обуславливает не разовое нанесение ландшафта бизнеса на карту, а постоянное его отслеживание. Из-за этого постоянные издержки на создание и использование системы непрерывного сканирования окружающей среды становятся значительными. Однако такое сканирование предоставляет полезные исходные составляющие и для других форм анализа, связанного со стратегией, например анализа потребителей, анализа технологий или оценивания стратегических альтернатив.

Отношения сотрудничества и соперничества

На составляемых картах конкурентной среды в отношениях между участниками необходимо показать также элементы сотрудничества и соперничества. Это осложняет анализ, но такая информация повышает вероятность нахождения в целом выигрышных стратегий. При их использовании размер экономического пирога возрастает, что противоположно варианту, когда стратегия в первую очередь связывается с перераспределением пирога фиксированного размера и будет выигрышной только для одной стороны. Одна из основных причин, объясняющих, почему многие лица, занимающиеся выработкой стратегии, еще недавно утверждали, что дать удовлетворительное определение отрасли, используя только модель «пяти сил», невозможно, особенно в секторе высоких технологий, из-за отсутствия в этой модели отношений сотрудничества. Уделить должное внимание возможностям сотрудничества можно, если воспользоваться моделью итоговой ценности.

Динамичное мышление

Последняя из указываемых здесь причин, по которым целесообразно нанести на карту отношения между участниками, может принести как дивиденды, так и вызвать дополнительные трудности, поскольку эти отношения имеют тенденцию со временем меняться. Это происходит в результате того, что разные участники используют разные стратегии. Одно из очевидных последствий таких изменений — тот факт, что мы должны наносить на карту бизнес-ландшафт таким, каким он будет, скорее всего, в будущем, а не таким, каким он был в прошлом. Если прогнозирование изменения нынешнего бизнес-ландшафта будет успешным, это может очень помочь. Но верно и обратное: неудача в прогнозировании изменений может оказаться очень болезненной. В этом отношении полезны несколько дополнительных рекомендаций.

Во-первых, тщательно разделите краткосрочные и долгосрочные динамические процессы. Хотя краткосрочные динамические процессы в основном отражают скоротечные эффекты, они могут учитывать и другие явления, например бизнес-циклы, которые могут быть важными, особенно в отраслях, где большую роль играет доля задействованных мощностей. В американской стальной отрасли производители стали интегрированного типа старались заниматься модернизацией регулярно. Однако из-за воздействия циклических спадов в конце концов

выдохлись, но это повысило потенциальную прибыль мини-заводов.

Во-вторых, уделите особенно тщательное внимание долгосрочным динамическим процессам — росту рынка; эволюции запросов покупателей; темпам инноваций в продукции и процессах; изменениям в масштабах, необходимых для конкуренции; издержкам на исходные составляющие; ставкам обменных курсов и т.п. Возможные долгосрочные динамические явления показаны на рис. 8.4. Некоторые из связанных с этим изменений могут проявиться сразу в нескольких типах отношений.

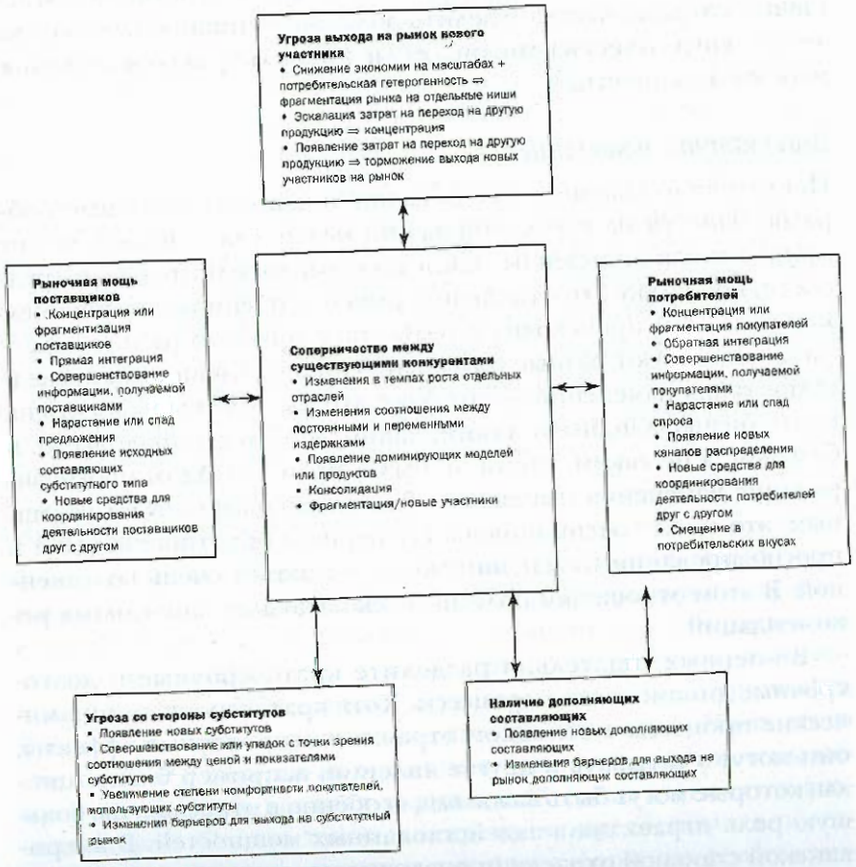


Рис. 8.4. Долгосрочные динамические явления.

И наконец, изменения могут носить не постепенный, а резкий характер. На ландшафт возникающих и существующих рынков могут влиять многие факторы: последние разработки в информационных технологиях, дерегулирование и глобализация; причем это влияние может носить шоковый характер или проявляться в виде изменений разрывного типа, что качественно отличается от влияния традиционных циклов и обычных трендов.

Шаг 3. Адаптация к бизнес-ландшафтам или их формирование

Выявив ключевых участников и нанеся на карту текущие и будущие отношения между ними, внимание менеджера должно быть направлено на использование полученных знаний в стратегических действиях. Способ, при помощи которого анализ ландшафта связывается со стратегическими действиями, чаще всего очевиден, особенно когда указанный анализ проведен под влиянием какого-то конкретного выбора (например, следует ли выйти на конкретный рынок или, наоборот, целесообразно его покинуть). Возможны и другие связи анализа с действиями. Другими словами, карта бизнес-ландшафта может показать конкурентные отношения, требующие учета, или некоторые отношения сотрудничества, которые должны быть использованы для достижения более высоких экономических показателей функционирования.

В рассматриваемом здесь примере адаптации рассмотрите стратегические действия, предпринимавшиеся крупными бухгалтерскими фирмами, чтобы смягчить влияние неблагоприятных элементов бизнес-ландшафта. В частности, рентабельность аудиторского вида их бизнеса снижалась из-за действий конкурентов, входящих в так называемую «Большую восьмерку», примерно равных по своему размеру, и стремлению занять первое место в этом бизнесе. Вдобавок к этому действовало давление со стороны типичного покупателя их услуг — директора организации по финансовым вопросам (CFO — Chief Financial Officer). Для него расходы на внешний аудит занимали второе место в бюджете после статьи заработной платы. В настоящее время «Большая восьмерка» сократилась до «Большой пятерки» (вполне возможна и дальнейшая консолидация). Эти фирмы расширили масштаб предоставляемых профессиональных услуг (например, занимаются и консультированием), чтобы выйти на более привлекательные части ландшафта и затруднить клиентам переход к другим структурам. И наконец, они пытаются изменить порядок заказа организациями аудиторских услуг, стараясь, что-

бы этим занимался не директор организации по финансовым вопросам в одиночку, а комитет по аудиту или совет директоров компании, так как эти структуры, как полагают специалисты, менее чувствительны к цене.

Адаптация, хотя и важный, но не единственный стратегический процесс, могущий происходить под влиянием динамики бизнес-ландшафта. Вид бизнеса может и сам играть более активную роль в формировании окружающей среды, стараясь сделать ее более подходящей для себя. Это было показано в большом числе последних публикаций, где демонстрировалась важность наличия стратегической перспективы или предвидения. Возможности сформировать или изменить уже сформировавшиеся бизнес-ландшафты наиболее очевидны для динамичных сред, таких как мультимедийные средства, но такое происходит и в более старых и зрелых отраслях.

Хотя стратегии, направленные на изменения прежних бизнес-ландшафтов, часто связаны с высокими рисками, вознаграждение в случае успешной их реализации может быть очень большим. Рассмотрим, как Nintendo изменила бизнес видеоигр во второй половине 80-х годов, после того как в период между 1982 и 1985 гг. из-за потока программного обеспечения низкого качества, хлынувшего на рынок, объем их продаж сократился более чем на 95%. Nintendo с самого начала уделяла большое внимание установлению таких отношений с другими участниками, которые позволили бы и расти размеру пирога, и увеличению ее возможности получать большую долю создаваемой ценности. Поэтому компания разрабатывала часть контента самостоятельно и ежегодно ограничивала число внешних разработчиков, обеспечивая при этом симметричность их продвижения в разработках и одновременно требуя от них эксклюзивности предоставляемого материала. С точки зрения спроса она ограничила предложение картриджей с играми, поступающих розничным торговцам, и настаивала на стабильности цен при перепродажах, стараясь, чтобы ни один из них не доминировал над другими.

Резюме

Анализ ландшафта требует внимательного рассмотрения не только непосредственных конкурентов, но и участников других классов, влияющих на потенциальную прибыль отдельных видов бизнеса. Учитывая неопределенность — кто входит в состав участников и кто оказывается за его пределами — необходимо четко идентифицировать участников. Это важнее, чем правильность

нанесения границ участка бизнес-ландшафта, который должен быть показан на карте подробно. Дело в том, что идентификация различных типов участников задает основу для нанесения на карту отношений между ними. Следует принять во внимание и отношения сотрудничества, и конкуренцию. Кроме того, нанесение на карту должно осуществляться в динамичном режиме, поскольку эти отношения со временем могут меняться и действительно меняются.

Конечная цель нанесения на карту бизнес-ландшафта — предложение способов, при помощи которых виды бизнеса могут адаптироваться к ландшафту, где они действуют, или изменить его в своих интересах. Поэтому анализ ландшафта часто рассматривается как исходная точка для многих действий, связанных с разработкой стратегии.

9 Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли

Нарайанан
Drexel University

Лайм Фаэй
Babson College
и Cranfield School of Management

Виды бизнеса — большие и малые — вынуждены реагировать, когда ежедневные газеты громогласно сообщают о событиях в политической, социальной, экономической, экологической или институциональной среде, т.е. макросреде *за пределами* границ отрасли, в которой действует организация. Демографические изменения, переход к интегрированной глобальной экономии, изменения в составе правительства, экологические нарушения и технологические инновации — эти и множество подобных событий так или иначе влияют на эволюцию отраслей и на стратегию организаций. Поэтому своевременная подготовка к подобным разрывам в макросреде должна стоять у менеджеров на первом месте. Однако анализ стратегии, практикуемый во многих организациях, уделяет только поверхностное внимание прогнозированию и оцениванию изменений в макросреде. И только несколько по-настоящему передовых организаций периодически проводят своего рода репетиции стратегического

реагирования на возможное появление разрывов в среде. В этой главе показано, что для создания и реализации обоснованной стратегии постоянный анализ ее макросреды действительно важен*.

Как правило, в учебниках по стратегии и на практике макросреде уделяется очень мало внимания. Это происходит, даже когда существуют явно выраженные причины, побуждающие менеджеров ее отслеживать, прогнозировать и оценивать будущее.

- Многие виды трансформации и разрывов, с которыми сталкиваются отрасли, вызываются изменениями в макросреде. При приближении XXI в. научные прорывы, развитие технологий, дерегулирование, новые подходы к судебным процессам и новых законы, связанные с консюмеризмом, породили широкий поток возможностей и угроз в таких различных отраслях, как авиаперевозки, телекоммуникации, химические вещества, продукты питания и программное обеспечение. Прогнозируемые демографические изменения (старение представителей поколения «беби-бума») заставили многие отрасли сфокусировать свое внимание на более пожилых группах людей, становящихся основными потребительскими сегментами. Одновременно происходят и другие сложные социальные трансформации, например доля семейных пар, имеющих детей, снизилась с 45% в начале 70-х годов до 26% в 1998 г., что заставило многие отрасли существенно пересмотреть свои маркетинговые планы.
- Примеры, приведенные в данной главе, показывают, что компании, сумевшие стать первыми среди тех, кто воспринимает изменения в макросреде и пользуется ими, могут получить большие преимущества по сравнению с конкурентами.
- Организации, проводящие репетиции и тренировки, как следует стратегически реагировать на появление разрывов в макросреде, неожиданно представляющие новые рыночные возможности, во многом опережают других. Такой подход может создать ценную организационную компетенцию, связанную с управлением изменениями.

---

* В этой главе использована работа Liam Fahey and V.K. Narayanan. Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. — St. Paul, MN: West, 1986.

Только за счет отыскания новых рынков, создаваемых из-за изменений в макросреде, менеджеры могут реализовать на практике *императив роста*, доминирующий в настоящее время при создании стратегий в большинстве организаций, действующих в бизнесе. Компании понимают: независимо от того, насколько хорошо они осуществляют реструктурирование (добавление новых видов бизнеса к уже существующим или изъятие отдельных видов бизнеса из своего портфеля) и проводят реинжиниринг (улучшение оперативной эффективности), результаты по этим направлениям сами по себе не могут привести к постоянному росту объема продаж, маржи и прибыли. Менеджерам необходимо понимать, что слишком часто наилучшие возможности для роста — это результат событий, даже незначительно изменяющих макросреду, и непрогнозируемые изменения в макросреде могут угрожать даже самым лучшим планам.

Прежде чем продолжить обсуждение, необходимо четко выяснить, какие цели ставятся перед анализом макросреды, что в него не входит. Подобно любому оцениванию бизнеса с точки зрения будущего, цель анализа макросреды не в том, чтобы предсказать, что произойдет, поскольку это невозможная задача. Анализ макросреды может выполнить следующее:

- Помочь понять как *текущие*, так и *потенциальные* изменения во внешней среде любой отрасли. На практике доминирующее внимание часто получают текущие изменения — обычно за счет потенциальных изменений. Однако, как свидетельствуют многие примеры, приведенные в данной главе, для организации важны оба типа указанных перемен.
- Предоставить важные исходные составляющие для стратегического менеджмента. Одного понимания изменений недостаточно. Хотя мы все время побуждаем компании культивировать у себя способности выявлять и оценивать изменения, по-настоящему ценным результатом анализа макросреды является его вклад в создаваемые стратегии.
- Способствовать развитию в организации стратегического мышления. Понимание текущих и потенциальных социальных, экономических, политических, экологических, технологических и институциональных изменений может помочь организации по-новому взглянуть на многие вещи. Если из этой области привести только один пример, то анализ технологического изменения может поставить под сомнение ее способности создавать и запускать на рынок продукты, превосходящие продукцию конкурентов.

Однако указанные результаты анализа макросреды можно реализовать только в том случае, когда аналитики* готовы признать необходимость заняться трудной, но необходимой задачей осмысления последствий этих изменений. Большое число примеров в этой главе показывает, что основное предназначение анализа — выявить слабые изменения в макросреде и разобраться в них. В частности, последствия изменений макросреды (с точки зрения текущих и будущих стратегий организации) никогда сами по себе не будут очевидными; это всегда продукт или результат решений аналитиков.

В следующих параграфах дается определение макросреде, подробно рассматриваются ее основные сегменты: социальные, политические, технологические, экономические, экологические и институциональные. Показано, каким образом можно учесть изменения макросреды: как их отслеживать, сканировать и прогнозировать. Приведены две наиболее широко используемые методологии анализа макросреды: сценарии и матрицы влияния. Рассмотрено интегрирование анализа макросреды в разработку стратегии и ее реализацию. Чтобы показать процесс и результаты анализа макросреды более всесторонне (см. пример 9.1), в качестве примера взята деятельность корпорации Monsanto Corporation.

Понимание макросреды

Чтобы разобраться во взаимодействиях между организацией и ее макросредой, полезно представить эту среду в наглядном виде, как это сделано на рис. 9.1. Согласно этому представлению, бизнес действует в пределах нескольких слоев или уровней внешней среды.

Внешняя среда на уровне задачи охватывает потребителей, поставщиков и конкурентов, составляющих ближайшую среду компании. Многие из повседневных операций компании включают виды деятельности или принимаемые решения, связанные имен-

* Аналитик — термин, используемый на всем протяжении этой главы при ссылках на каждого специалиста, занимающегося любым аспектом анализа макросреды. Это может быть линейный менеджер любого уровня или сотрудник офиса, которому поручено проведение анализа макросреды.

Пример 9.1

Monsanto Corporation: переход к «науке о жизни»

Корпорация Monsanto Corporation со штаб-квартирой в Сент-Луисе, штат Миссури, стремится стать ведущим участником в новой отрасли — «науке о жизни». Это новое направление бизнеса, начавшее формироваться как отдельный конкурентный участок во второй половине 90-х годов, представляет из себя слияние нескольких отраслей — химии, биотехнологии, фармацевтики, агробизнеса и производства продуктов питания. Хотя о своем намерении выделить значительные ресурсы в «науку о жизни» объявили многие компании, одной из немногих структур бизнеса, которые действительно активно начали заниматься этим быстро растущим направлением, была Monsanto. В середине 90-х годов она начала распродавать часть своих видов бизнеса, связанных с химией, а в 1997 г. полностью вывела свои средства с этого направления. Корпорация также продала вид бизнеса, выпускающий продукцию для обработки лужаек и садов, и объявила о своем намерении отказаться от производства искусственных заменителей сахара, в число которых входят такие хорошо известные продукты, как Equal и NutraSweet. За последние несколько лет она вложила свыше $8 млрд. в компании, специализирующиеся в «науке о жизни», в том числе в DeKalb Genetics Corporation и Plant Breeding International Cambridge Ltd.

В настоящее время основная деятельность Monsanto в этой сфере — генетически модифицированные растения и семена. Расщепление генов (внедрение чужих генов в ДНК растения) может привести к появлению растений с новыми характеристиками. Методами генной инженерии Monsanto удалось добиться успеха в производстве некоторых видов продукции, получивших очень большую известность: гормона роста Posilac и средства против сорняков соевых бобов Roundup Ready. Гормон роста, дающийся коровам, резко повысил у них количество молока; сейчас его применяют приблизительно в 30% американских стад. Соевые бобы, на которые в США в 1999 г. пришлось около половины всего урожая, во многом выжили благодаря средству против сорняков Roundup, разработанному в Monsanto.

но с этим уровнем. Именно в нем компания может вести переговоры с потенциальными инвесторами по новому источнику капиталов, заключать соглашения о совместной разработке компонентов с поставщиком или модернизировать свое обслуживание для какой-то группы заказчиков. Внешняя среда компании на уровне задачи более или менее специфична и не обязательно такая же, как у ее соперников.

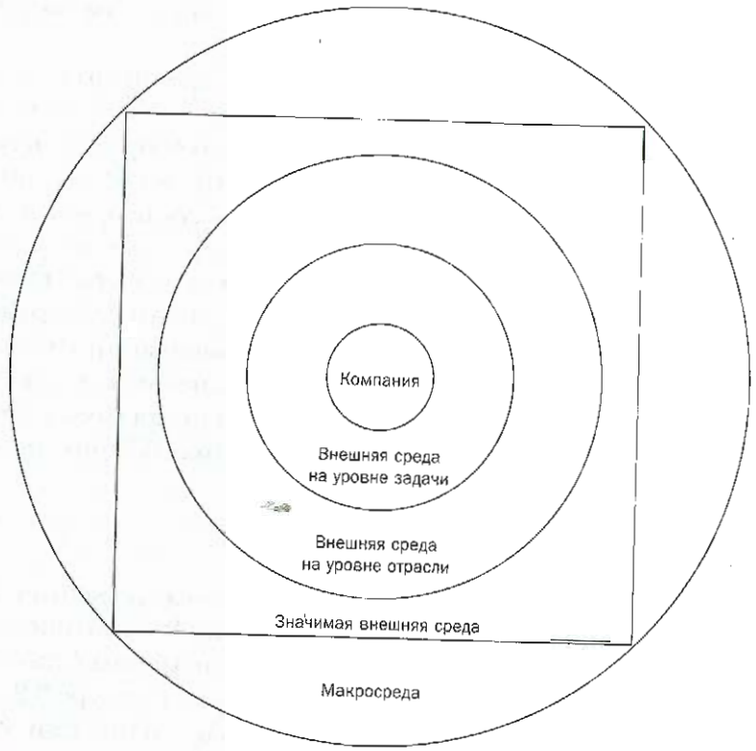


Рис. 9.1. Уровни внешней среды.

Внешняя среда на уровне отрасли (или *конкурентная среда*) находится за пределами внешней среды на уровне задачи. Подробно отраслевая среда рассмотрена в гл. 8. Факторы среды на уровне отрасли непосредственно влияют на большинство конкурентов. Однако никто из них не ощущает их с одинаковой интенсивностью. Например, угроза выхода на рынок новых участников может быть основной заботой конкурентов в одном сегменте отрасли, но восприниматься гораздо слабее в других сегментах.

Общая среда или макросреда — это самая широкая и самая сложная область, воздействующая на организацию, и именно на ней мы сфокусируемся в этой главе. К счастью, организации не нужно анализировать каждую грань социального, политического, экономического, экологического, технологического и институционального сегмента этой среды. Более того, в полном объеме она и не сможет этого сделать. В реальной жизни опытные практики сужают область интереса для своих организаций, рас-

сматривая «значимую внешнюю среду», показанную на рис. 9.1 отдельно.

Значимая внешняя среда задает границы общей среды с точки зрения аналитических целей. В их основе лежат ключевые аспекты, существенно влияющие на конкретную организацию. Например, компания, выпускающая потребительские товары, и компания, выпускающая промышленную продукцию, могут определять свои значимые внешние среды совершенно по-разному. Если для первой из указанных компаний критически важны демографические параметры и стили жизни, то эти же параметры для компании, выпускающей промышленную продукцию, менее значимы. Все определения значимой внешней среды связаны с выработкой вариантов решений. Как отмечалось в начале этой главы, подобные решения необходимы; без них анализ не будет целенаправленным.

Сегменты макросреды

Чтобы облегчить анализ, выделим шесть основных сегментов макросреды: 1) социальный, 2) экономический, 3) политический, 4) технологический, 5) экологический, 6) институциональный. Основные элементы каждого сегмента показаны в примере 9.2.

Социальный сегмент включает демографию, стили жизни и социальные ценности. Анализ этого сегмента учитывает изменения в структуре и мобильности населения, изменения стилей жизни и трансформацию социальных ценностей. Изменения в социальной среде непосредственно влияют на общий потенциал рынка в отношении большого числа продуктов, особенно потребительского назначения.

Экономическая среда — это обобщенный набор экономических условий, в которых действуют все отрасли; агрегирование всех рынков, где товары и услуги предоставляются за плату. Экономическая активность отражается в уровнях и типах промышленного выпуска, потребления, дохода и сбережений, инвестиций и производительности. Изменения в общем уровне экономической активности непосредственно влияют на показатели спроса и предложения почти во всех отраслях.

Политический сегмент включает избирательные процессы, а также административные, регулирующие и правовые институты, принимающие и реализующие законы, нормативные акты и правила в обществе. Это, возможно, самый турбулентный сегмент макросреды. Можно назвать очень немного отраслей, на которые изменения в избирательных, законодательных, регулирующих или правовых системах на практике не действуют.

Пример 9.2

Ключевые элементы сегментов макросреды

Социальная среда

Социальная среда состоит из демографических и социальных аспектов и стилей жизни.

Демографические характеристики можно разделить на несколько составляющих.

Размер популяции. Число людей, проживающих в конкретной географической зоне.

Возрастная структура. Число людей, входящих в разные возрастные группы, например от 0 до 10 лет или от 11 до 20 лет.

Географическое распределение. Темпы роста численности населения в пределах отдельных географических регионов и их изменения.

Этнический набор. Состав этнических групп, их размер и темпы роста числа людей, входящих в эти группы.

Уровни дохода. Величина дохода и темпы их роста в разных демографических группах или группах, различающихся по стилю жизни, а также в типах семей, возрастных группах или среди людей, проживающих в разных географических регионах.

Стили жизни также можно сегментировать.

Состав семьи. Композиция, тип, динамика изменений и размер семьи.

Работа. Работают люди или нет, на каких типах работ, где работают, ожидания в отношении работы, насколько долго они работают.

Образование. Тип и уровень образования.

Потребление. Какие люди покупают и потребляют (или не покупают и не потребляют) ту или иную продукцию.

Отдых. Как люди проводят свое свободное или нерабочее время.

Общественные ценности можно разделить на следующие составляющие.

Политические ценности. Отражаются в том, как люди голосуют; как они относятся к основным политическим и социальным проблемам: поддержка военных действий, аборты или сохранение окружающей среды.

Социальные ценности. Отражаются в отношениях к работе, отдыху, участию в деятельности отдельных организаций, готовности принять мнения и поведение представителей других групп, готовности терпимо относиться к каким-то социальным привычкам (например, курению).

Технологические ценности. Отражаются в готовности принять новые технологии, сделать выбор между издержками на технологии и предоставляемыми ими выгодами.

Экономические ценности. Отражаются в стремлении добиться экономического роста и в компромиссах между экономическим прогрессом и социальными издержками на него.

Экономическая среда

Экономическая среда отражает сущность и направленность экономики, в которой действует вид бизнеса. В этом отношении особенно важно подчеркнуть следующие два типа изменений.

Структурные перемены. Сюда входят изменения как в секторах экономики, так и за их пределами, например затухание активности в одних отраслях и ее нарастание в других (упадок в стальной отрасли и рост в отраслях, связанных с электроникой), и изменения зависимостей между основными экономическими переменными: относительные уровни импорта и экспорта в процентных долях от валового национального продукта.

Изменения циклического характера. Сюда входят подъемы и спады общего уровня экономической активности, например изменения ВНП, процентных ставок, инфляции, потребительских цен, числа строящихся домов и промышленных инвестиций.

Политическая среда

Политическую среду можно разделить на формальную и неформальную системы.

Формальная система включает в себя избирательный процесс; институты власти: исполнительную, законодательную и юридическую ветви; агентства, занимающиеся регулированием.

Неформальная система. Относится к аренам, не входящим в состав властных органов, проявляющих политическую активность. Сюда включаются группы местных сообществ и медийные средства.

Технологическая среда

Технологическая среда включает разработку знаний и их использование в варианте «как делать вещи». В широком смысле ее можно разделить на следующие области.

Исследования. Фундаментальные или базовые исследования, в ходе которых отыскиваются принципы и зависимости, лежащие в основе знаний; часто этот процесс называют изобретательством.

Разработки. Преобразование знаний в некоторую прототипную форму, это также называют инновациями.

Операции. Изложение знаний для их использования в форме, которой могут воспользоваться другие люди; это иногда называют распространением или диффузией.

Экологическая среда

Экологическая среда включает совокупность физических и естественных ресурсов в пределах отдельного региона. В широких категориях ее можно разделить на следующие области.

Физические. Земля, воздух, вода и море.

Естественные. Флора и фауна.

Институциональная среда

Институциональная среда охватывает физические и интеллектуальные инфраструктуры и все институты, связанные с ними. В ней можно выделить следующие области.

Физическая инфраструктура. Транспортная: дороги, железнодорожные и водные пути.

Коммуникации: почта, телефон и другие системы.

Технологический сегмент относится к уровню и направленности технологического прогресса или совершенствования, происходящего в обществе, в том числе к появлению новых видов продукции, процессов или материалов; к общему уровню научной деятельности и достижениям в фундаментальной науке (например, в физике).

Экологический сегмент охватывает физические и естественные ресурсы, находящиеся в пределах региона: землю, море, воздух, воду, флору и фауну. Многие компании должны инвестировать миллионы долларов, чтобы не допустить загрязнения или ухудшения физической среды (например, устанавливать технологическое оборудование для снижения степени загрязнения воздуха или вообще предотвращения такого загрязнения) или устранить последствия от предыдущего невнимания к окружающей среде (например, когда химические компании создают горы токсических отходов или когда производственные компании сбрасывают отходы своего производства в реки и тем самым загрязняют местные воды).

Институциональный сегмент связан как с физической, так и с интеллектуальной инфраструктурой, а также с институтами, входящими в них. Физическая инфраструктура включает как транспортные элементы (дороги, железнодорожные пути и водные системы), так и коммуникации (почта, телефон и другие системы связи). Интеллектуальная инфраструктура охватывает научные учреждения, университеты и другие организации этого рода.

В модели на рис. 9.2 показаны различные связи, существующие между указанными сегментами; видно, что каждый сегмент связан с другими, получает от них воздействие и в свою очередь сам влияет на них. В конечном счете макросреду можно понять, рассматривая ее как систему взаимодействующих сегментов. Однако приведенная модель не конкретизирует типы связей. Это область анализа процессов и выводов из этого анализа. Аналитики выявляют ключевые связи в ходе сканирования, мониторинга, прогнозирования и оценивания изменений в макросреде. Переход Monsanto в область «науки о жизни» свидетельствует о широте и глубине анализа, который можно осуществить в рамках каждого сегмента, а также возможных взаимодействий между этими сегментами (см. пример 9.3).

Анализ макросреды

В этом параграфе предлагается основа анализа, помогающего идентифицировать, отслеживать, прогнозировать и оценивать изменения, происходящие в макросреде. Такой анализ состоит из следующих четырех этапов:

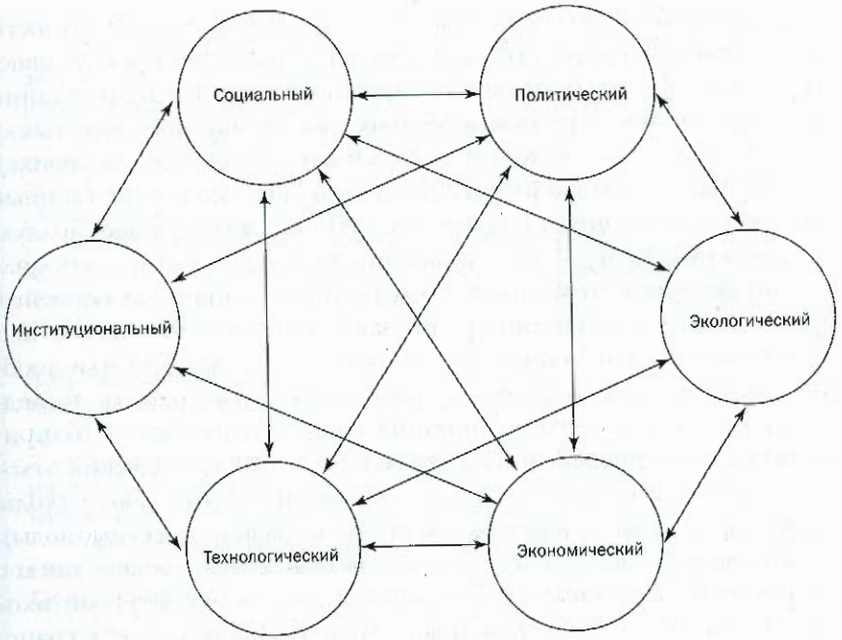


Рис. 9.2. Модель макросреды.

1. *Сканирование* окружающей среды для выявления имеющихся и возникающих изменений.
2. *Мониторинг* отдельных трендов окружающей среды и образцов изменения с целью определения характера их эволюции.
3. *Проектирование* — определение будущего направления изменений в окружающей среде.
4. *Оценивание* текущих и будущих изменений окружающей среды с точки зрения стратегий и их последствий для организации.

Особенности каждого из указанных этапов мы рассмотрим на примере Monsanto, крупной химической компании, решившей заниматься деятельностью в области «науки о жизни» и поэтому часто сталкивающейся со всеми проблемами, относящимися к макросреде.

Сканирование

Организации сканируют окружающую среду, чтобы выявить индикаторы или сигналы текущих и потенциальных изменений или

Пример 9.3

Изменения макросреды, с которыми сталкивается Monsanto по мере того, как все глубже занимается «наукой о жизни»

Социальные. Демографические параметры большинства сельскохозяйственных сообществ США и Европы претерпевают резкие изменения: фермеров становится меньше; фермы становятся менее крупными и т.д. Семьи, проживающие на фермах, стремятся к тем же стандартам жизни, которые они видят в городских сообществах. Столкновения по поводу социальных ценностей напрямую затронули и вопрос о том, следует ли фермам использовать биоинженерные семена и продукты питания.

Экономические. Экономика фермерского хозяйства за последние двадцать лет в Европе и США сильно изменилась. Фермеры активно ищут возможные способы увеличить рентабельность своей деятельности. Это влияет и на рынки исходных составляющих, и на продукцию сельскохозяйственного назначения. Например, по данным USDA (Министерства сельского хозяйства США) 36% кукурузы, 44% сои уже выращиваются из генетически модифицированных семян.

Политические. Продукты питания, растения и семена, созданные на основе биоинженерных методов, становятся все более горячими темами политических обсуждений. Группы социальных активистов, представители местных сообществ и отдельных научных направлений проводят протесты, демонстрации и участвуют в других видах политической деятельности, выступая против продажи биоинженерной продукции, патентования семян, которые сами по себе могут быть неплодородными. Некоторые критики используют для варианта применения таких семян броское название — «технология терминатора». Противники биоинженерных продуктов питания в Европе добились столь негативной реакции общества, что многие биотехнологические компании и структуры бизнеса, занимающиеся производством продуктов питания, дают заверения, что не предлагают на рынке (и не занимаются маркетингом) биоинженерных продуктов.

Технологические. Многие компании в настоящее время выделяют большие ресурсы на исследования и разработки в области биоинженерных направлений. Такие инициативы отражают слияние прежде относительно независимых отраслей: биотехнологии, сельскохозяйственного бизнеса, производства продуктов питания, химии и фармацевтики. Получившиеся в результате такого объединения «научные семена» связаны с манипулированием генами растений и семян и обещают новые прорывы в области продуктов питания.

Экологические. Некоторые ученые, комментаторы, регулирующие органы и потребительские группы высказывают большую озабоченность в отношении влияния на экологию биоинженерных семян, растений и продуктов питания. Они указывают на множество рисков, связанных с изменением генетического набора растений, поскольку это может случайно привести к появлению генетически измененных сорняков и вредителей, которых окажется трудно, а может быть, и невозможно контролировать.

Институциональные. Изменения в телекоммуникационной структуре даже не в самых промышленно развитых странах в настоящее время позволяют фермерам быстро определять, как им следует решать свои основные задачи, такие как посев, используя глобальную технологию позиционирования. Во многих странах образовательные учреждения затрачивают большие усилия для разработки знаний, навыков и умений, непосредственно связанных с агробизнесом.

новые проблемы в социальных, экономических, политических, технологических, экологических и институциональных сферах. Чтобы иметь индикаторы текущих и возникающих изменений, Monsanto должна сканировать каждый сегмент макросреды (см. пример 9.3). Сканирование социального и политического сегментов может помочь Monsanto понять, как в США и Европе меняются отношение к биоинженерным продуктам и поведение людей, связанное с этим. Сканирование технологической сферы должно привлечь внимание компании к уже имеющимся и проводимым разработкам в химии. Сканирование экономической среды должно показать Monsanto, как фермеры покупают исходные составляющие (например, генетически обработанные семена) и продают свою готовую продукцию (например, кукурузу и пшеницу со специальными характеристиками, требующимися на рынке). Многие из критически важных вопросов, задающих общее направление сканированию и мониторингу, приведены в табл. 9.1.

Сканирование информирует организацию о будущих конфликтах или возможностях. В результате у нее появляется время, чтобы заранее рассмотреть альтернативные варианты действий и адаптироваться к ним. Действительно, успешное сканирование привлекает внимание организации к определенным явлениям будущего, как благоприятным для нее, так и чреватым опасностями, задолго до того, как другие организации разберутся в их сущности.

Сканирование поставляет *первые индикаторы* потенциальных технологических изменений, которые затем используются в процессах мониторинга и прогнозирования. Когда организация узнает о потенциальных изменениях, она начинает вести мониторинг их развития, прогнозировать их эволюцию, изучать их последствия.

Часто сканирование получает индикаторы изменений, требующие немедленного действия. Например, сканирование может выявить, что конкурент в ближайшее время займется маркетингом продукта, созданного на основе технологий прорывного типа. После того как фармацевтический гигант Bayer Corporation инвестировал $700 млн. в современное предприятие по извлечению белка, необходимого для лечения гемофилии, его конкурент Avigen Inc. провел предварительное тестирование терапии на основе внедряемого гена, которое могло сделать новое предприятие Bayer устарелым. Следует ли Bayer в таких условиях продвигаться вперед и заниматься расширением своего предприятия, на что планировалось выделить еще $300 млн.

Таблица 9.1. **Направляющие вопросы для сканирования и мониторинга**

1. Какие сегменты макросреды особо значимы?
   - Какие сегменты наиболее важны?
   - Какие области внутри каждого сегмента наиболее важны?

2. Каковы текущие и возникающие тренды?
   - Что представляет из себя каждый тренд?
   - Каковы возникающие тренды?

3. Каковы текущие и появляющиеся образцы?
   - Каковы конкретные образцы?
   - Что тренды вносят в каждый образец?
   - Какие образцы, скорее всего, появятся в ближайшем будущем?

4. Каковы индикаторы указанных трендов и образцов?
   - Какой индикатор относится к каждому тренду?
   - Свидетельствует ли о каком-то конкретном тренде больше одного индикатора?

5. Какова эволюция указанных трендов и образцов в историческом плане?
   - Как часто каждый индикатор изменяется со временем?
   - Каков временной период?

6. Какова степень изменения рассмотренных образцов?
   - Являются ли эти изменения небольшими или крупными?
   - Насколько отличаются ожидаемые изменения от текущего состояния или прошлых результатов?

Мониторинг

Мониторинг включает в себя отслеживание конкретного изменения макросреды во времени. Аналитики наблюдают за эволюцией трендов (например, демографических, экономических или экологических индикаторов), за последовательностью событий (например, технологического или политического характера, ре-

зультатами выбора) или динамикой видов деятельности (например, деятельностью регулирующих агентств).

Предназначение мониторинга в значительной степени отличается от предназначения сканирования. Аналитики ведут мониторинг, чтобы получить достаточно данных, позволяющих им выявить появление типовых видов поведения. Эти типовые образцы, скорее всего, будут состоять из нескольких новых трендов, например появляющийся образец стиля жизни может включать изменения в развлечениях, образовании, потреблении, привычках, связанных с работой и предпочтениями мест проживания.

В ходе мониторинга аналитики должны уточнять отношение организации, формируемое на основе интуитивных суждений, по поводу слабых сигналов, наблюдаемых во время сканирования. Такие суждения как позитивного, так и отрицательного характера необходимо отслеживать, чтобы получить им подтверждение, наращивать, модифицировать, обосновывать или отклонить.

На этапе мониторинга поиск данных становится более сфокусированным и ведется более систематизированно, чем в ходе сканирования. По мере того как мониторинг продолжается, тренды аккумулируются в виде образцов. Картина динамики изменения, которая вначале, при возникновении в ходе сканирования, может быть расплывчатой и неопределенной, во время мониторинга начинает пониматься более глубоко и всесторонне.

Из-за многих направлений бизнеса компании Monsanto необходимо вести мониторинг индикаторов в каждом из шести сегментов макросреды. Например, она могла бы наблюдать появление новых социальных или потребительских групп, выступающих против биоинженерных продуктов; типов активистов, включающихся в противостояние против биоинженерных продуктов; приемы, к которым они прибегают. Все это становится одной из исходных составляющих, анализ которых позволяет определить широту и глубину социального и политического антагонизма к биоинженерным продуктам питания и исходным составляющим, требующимся фермерам. Мониторинг отдельных технологических разработок в сфере сельского хозяйства и вне его, таких как скорость адаптации программного обеспечения сельскохозяйственного назначения или распространения спутниковой информационной системы предсказания погоды, может существенно помочь понять изменения в производительности труда на фермах. Monsanto могла бы также вести мониторинг за набором экономических переменных, имеющих отношение к сельскому хозяйству: меняющийся размер ферм и динамика запасов необходимых материалов (например, удобрений, химических веществ и семян); прохождение продукции через каналы распределения, а также цены сельскохозяйственных продуктов на фьючерсных биржах. Мониторинг изменений в институциональной среде, например планов, принимаемых в разных странах, по совершенствованию дорожных, железнодорожных и телефонных систем и агрономического образования, мог бы помочь Monsanto предсказать, какие страны, скорее всего, будут иметь более динамичный экономический рост.

Проектирование

Как очевидно из материала каждой главы этой книги, чтобы принять успешное стратегическое решение, организация должна развивать у себя способность анализа возможных развитий событий в будущем и творчески думать, как лучше всего на них реагировать. В качестве исходной точки организациям необходимо иметь картину происходящего в окружающей их внешней среде. Цель проектирования — разработка вполне достижимых параметров *масштаба, направления, скорости* и *интенсивности* изменений, происходящих в макросреде. Несколько типичных явлений фокусного характера показаны в табл. 9.2.

Ниже приведены наиболее полезные термины, описывающие характеристики образцов изменения:

- *Масштаб* показывает сущность явлений, учитываемых в ходе проектирования: является ли такое явление узко определенным трендом, таким как эволюция конкретных характеристик функционирования отдельной технологии, или широким образцом, таким как появление крупной технологии ключевого характера.
- *Направление* показывает вектор конкретного тренда или образца. Например, процентные ставки могут повышаться или понижаться; приверженцами определенного стиля жизни могут быть больше или меньше людей.
- *Скорость* описывает, насколько быстро или медленно тренд или образец, который надо спрогнозировать, изменяется.
- *Степень проявления* (*интенсивность*) описывает силу факторов, вызывающих появление тренда или создание образца.

Существуют два разных типа проектирования. Первый из них исходит из *простых показателей проектирования*. В основе этих

Таблица 9.2. **Некоторые базовые явления макроэкономики с точки зрения прогнозирования**

Социальные

1. Как демографическая структура (число людей в каждой возрастной группе) изменится в следующие 20–40 лет?

2. Какие изменения в стилях жизни, возможно, произойдут у тех людей, которым сейчас от 25 до 40 лет, когда они войдут в возрастную группу от 40 до 55 лет?
   - Как изменится композиция семьи?
   - Как изменятся образцы потребления?
   - Как изменятся образцы, связанные с их работой?
   - Какие изменения произойдут в том, как эти люди проводят свое свободное время?

3. Как изменятся социальные ценности?
   - Будет ли наблюдаться активизация политического консерватизма?
   - Будет ли больше людей демонстрировать согласие с необходимостью снизить расходы на военные цели?
   - Будут ли люди с большей или меньшей готовностью нести расходы на сокращение выбросов вредных веществ в окружающую среду или вообще прекратят такую практику?

Экономические

1. Каким будет уровень инфляции через 3 года?

2. Возрастет ли или снизится валовой национальный продукт через 5 лет?

3. Какие отрасли обслуживания станут более сильными или более слабыми в течение следующего десятилетия?

Политические

1. Какие политические партии станут сильнее или слабее на следующих двух или трех выборах?

2. Какие значительные изменения произойдут в приемах, применяемых властными органами, какие законы и регулирующие акты будут приняты в отношении отдельных отраслей?

3. Какие решения на различных уровнях правовой системы, возможно, повлияют на отрасли?

4. Потеряют или, наоборот, приобретут поддержку общественности существующие социальные и политические движения, например сторонники консюмеризма или защитники экологии?

Технологические

1. Когда и как возможны ближайшие прорывы в основных исследованиях, в результате которых появятся новые коммерческие продукты?

2. Какие связи и между какими технологиями произойдут до наступления конкретного технологического события или прорыва (например, создания телевидения с высокой четкостью изображения)?

3. Какими могут быть некоторые новые приложения имеющихся в настоящее время технологий?

Экологические

1. В каких странах загрязнение окружающей среды продолжит усиливаться?

2. Какие события, возможно, приведут к «экологической катастрофе»; как и почему эти события могут произойти?

Институциональные

1. Какие узкие места могут быть у различных элементов (дорога, железная дорога, море) общей транспортной системы?

2. Какие изменения могут произойти в телефонной отрасли в течение следующих 5 лет?

3. Какие могли бы появится новые роли для университетов и других центров обучения в течение следующего десятилетия?

показателей лежат очевидные тренды (они отражают данные за какой-то временной период), которые, как можно ожидать (с определенной вероятностью совершения ошибки), в целом сохраняются в течение какого-то времени. Многие демографические тренды, такие как число детей, поступающих учиться в среднюю школу, или число людей, достигших пенсионного возраста, можно спрогнозировать с достаточно высокой степенью точности. Если привести другой пример, то часто можно точно спрогнозировать и технологические тренды в показателях скорости диффузии новых продуктов или изменения характеристик функционирования.

Второй тип проектирования строится на основе разработки *альтернативных вариантов развития будущего*. В их основе нестандартное интерпретирование текущих трендов или новые представления в отношении событий, которые могут иметь место или могут быть вызваны как самой компанией, так и другими структурами, например конкурентами, потребителями, поставщиками, социальными группами или правительственными органами. Некоторые ведущие корпорации, чтобы рассмотреть спектр возможных альтернативных вариантов развития будущего, используют наборы сценариев. Это тема, к которой мы вернемся в следующем параграфе.

Чтобы спрогнозировать изменения в «науке о жизни», Monsanto, возможно, целесообразно исходить из простых показателей, в основе которых лежат тренды, наблюдаемые в демографической сфере (например, изменения в среднем возрасте владельцев ферм), экономической области (например, изменения в размере ферм или объеме выпускаемой продукции на одну ферму), социальных ценностях (число отдельных групп, выступаю-

щих против биоинженерных продуктов питания) или технологиях (например, достижения по отдельным, значимым для нее направлениям). Monsanto может также разрабатывать сценарии конкретных альтернативных вариантов будущего.

Оценивание

Чтобы заняться оцениванием, аналитики идентифицируют и определяют, как и почему имеющиеся и прогнозируемые изменения в макросреде влияют на стратегический менеджмент организации. В ходе оценивания отсчетная рамка переходит от понимания и интерпретации окружающей среды, что было фокусом сканирования, мониторинга и прогнозирования, к уточнению того, что понимание значит для организации. При связывании анализа макросреды и стратегического менеджмента критический вопрос можно сформулировать следующим образом: окажет ли изменение в макросреде на текущие и будущие стратегии, используемые организацией, положительное или отрицательное влияние?

Оценивание изменения среды, вероятно, заставит Monsanto обратить должное внимание на серьезные угрозы, с которыми она может столкнуться в ходе своего запланированного перехода в область «науки о жизни».

Чтобы объяснить концепции сканирования, мониторинга, прогнозирования и оценивания, мы показали их последовательно, таким образом, словно это отдельные виды деятельности аналитиков. Однако на практике все они взаимосвязаны и переплетены друг с другом. Например, сканирование часто вызывает интерес к какому-то фактору и демонстрирует индикаторы изменений, побуждающих компании оценивать влияние этого фактора на отрасль и на будущие стратегии компании. Прогнозирование требует предварительного оценивания, что позволяет гарантировать, что организация затрачивает усилия именно на наиболее важные для себя аспекты.

Использование сценариев и матриц влияния на ситуацию для разработки стратегии

Чтобы лучше понять и уточнить наборы *альтернативного развития* в будущем, многие организации используют соответствующие *сценарии*. Такие сценарии позволяют менеджерам имитировать свою деятельность в условиях различных вариантов развития будущего*. Сюда, как правило, входят тренды, образцы, события, основные допущения и динамика, обеспечивающая переход от текущего состояния окружающей среды к будущему.

Различные типы сценариев служат трем целям:

1. Позволяют компании анализировать будущее, отыскивая и постулируя связи между разными аспектами макросреды. Менеджеры могут протестировать, насколько имеющиеся стратегии будут работоспособными при разных условиях, и рассмотреть альтернативные стратегии.
2. Служат в качестве явно выраженного контекста для задания допущений, уточнения восприятия внешней среды и оценивания рисков и последствий изменений макросреды.
3. Предоставляют контекст, позволяющий менеджерам тестировать другие приемы анализа внешней среды, например метод Дельфи, или заниматься ее моделированием.

Разработка сценариев

Существует несколько приемов разработки сценариев, связанных с макросредой, но указанные ниже шаги, как правило, входят в основные из них.

Установление контекста, в котором принимается стратегическое решение

Поскольку в качестве контекста анализа стратегических решений, которые должна сделать организация, служат сценарии, необходимо убедиться, как такие решения будут реализовываться в разных возможных условиях. Решение Monsanto можно сформулировать в следующем виде: какие стратегии компания должна отрабатывать с учетом желания перейти в область «науки о жизни»?

Выявление отдельных сил, действующих в макросреде

Этот шаг требует, чтобы менеджеры и другие сотрудники компании идентифицировали каждую отдельную «движущую силу» или источник изменения в рамках каждого сегмента макросреды, способного повлиять на конкретное будущее этой структуры бизнеса. Один из способов, позволяющий сделать этот ана-

* Для более подробного знакомства со сценариями см.: Liam Fahey and Robert M. Randall. Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios. — New York: Wiley, 1998.

лиз точнее, — это получение ответа на следующий вопрос: какие изменения происходят или могут произойти в каждом сегменте макросреды, влияющего в настоящее время или способного повлиять на отрасль или конкретный ландшафт, где компания соперничает или хочет соперничать? На основе этого ответа Monsanto системно располагает силы, действующие в каждом сегменте макросреды. Например, она должна идентифицировать все значимые для себя технологические тренды, выявленные в ходе сканирования и мониторинга.

Идентификация ключевых сил макросреды и их анализ

Отдельные силы макросреды всегда действуют взаимосвязанно. Эта взаимосвязанность может проявляться в самых различных формах. В связи с этим менеджеры и другие сотрудники должны проанализировать отдельные силы, чтобы выявить значимые для себя образцы, и определить, какие из них могут оказать самое сильное влияние на конкурентный ландшафт компании. Для этого необходимо рассмотреть следующие типовые вопросы:

- В какой степени отдельные силы усиливают друг друга, мешают друг другу или действуют друг от друга независимо?
- В каком виде проявляются каждое усиление, противодействие или независимость?

Monsanto может определить образец, включающий появление новых социальных или научных групп, активно препятствующих или стремящихся помешать разработкам и использованию биоинженерных продуктов.

Формулирование вопросов фундаментального характера типа «что, если»

В конечном счете содержание сценариев всегда строится на основе ответов на вопросы типа «что, если». В связи с этим менеджеры Monsanto могли бы спросить следующее:

- Что если социальные, политические и экологические силы объединятся и в результате этого замедлится готовность общества принять биоинженерные продукты? (Давайте назовем этот сценарий *Подавление биоподхода*.)
- Что если появится множество научных подтверждений, убеждающих общественность и регулирующие органы, что биоинженерные продукты не только безопасны, но и в значительной степени полезны для здоровья? (Назовем этот сценарий *Ажиотаж вокруг биопродуктов*.)
- Что если экономические условия в сельском хозяйстве и за его пределами продолжат ухудшаться во всех основных географических регионах мира, и это приведет к резкому ослаблению сельского хозяйства? (Назовем этот сценарий *Экономический крах*.)

Размышление над этими вопросами приводит к выбору конкретных сценариев, заслуживающих углубленной разработки.

Создание сюжета сценария и задание его логики

Следующий шаг связан с разработкой сюжета или истории, описывающей: каким образом будет разворачиваться сценарий; как мы могли бы перейти из сегодняшнего мира к миру, предусматриваемому в каждом сценарии (точка во времени, к которой разработчики сценариев относятся как к конечному состоянию). Например, Monsanto могла бы подробно определить, что произойдет, если начнет реализовываться вариант сценария *Ажиотаж вокруг биопродуктов*: какие типы научных прорывов могут случиться; какие исследование следовало бы провести; кто мог бы ими заниматься; каким образом о них следовало бы сообщать общественности; какие группы и организации могли бы оказать поддержку исследованиям и т.д. Сюжет позволяет команде разработчиков сценариев, в состав которой входят менеджеры бизнес-единиц, функциональные специалисты и различные эксперты, рассмотреть, какая последовательность событий произойдет в случае наступления того или иного сценария.

Определение конечных состояний

Результатом каждого сценария становится описание соответствующего состояния мира в конце анализируемого периода — конечное состояние. Многие компании разрабатывают подробные экономические сценарии, в которых описывается, какой, скорее всего, будет экономика Северной Америки с учетом различных обстоятельств через какой-то период времени, например через 5–10 лет. Конечное состояние ситуации для Monsanto при реализации каждого из трех сценариев, описанных выше (*Подавление биоподхода, Ажиотаж вокруг биопродуктов, Экономический крах*), кратко показано в примере 9.4.

Пример 9.4

Сценарии для Monsanto

Подавление биоподхода

При этом варианте конечного состояния регулирующие нормативы в большинстве стран Северной Америки и Европы запрещают продажу большинства биоинженерных продуктов питания. Несмотря на то что научные свидетельства говорят об обратном, потребительские и многие социальные группы активно демонстрируют потенциальные опасности продуктов питания, заявляя, что они «не натуральные». Некоторые ведущие каналы распределения (включая сети супермаркетов и поставщиков для сельскохозяйственных предприятий) отказываются обрабатывать биоинженерные продукты и материалы, требуемые для их производства. Из-за этого ряд компаний, первоначально вложивших большие средства в «науку о жизни», резко сокращают капиталовложения в это направление, а в некоторых случаях полностью отказываются от подобных инвестиционных программ. Заниматься исследованием в этой области продолжает только небольшое число компаний, старающихся не попадать в поле зрения общественности. Споры о выгодах биоинженерных продуктов продолжают оставаться очень активными.

Ажиотаж вокруг биопродуктов

При таком конечном состоянии многие компании предлагают на рынки новые биоинженерные продукты, а другие структуры активно занимаются научно-исследовательскими работами, стараясь сделать новые научные открытия. В популярной и профессиональной прессе почти каждый день сообщается о потенциальных связях между биоинженерными продуктами и улучшением здоровья у людей, а также о резком повышении урожайности семян. Хотя регулирующие органы и в Европе, и в Северной Америке очень серьезно подходят к проверке каждого биоинженерного открытия, обычно они разрешают компаниям заниматься масштабными испытаниями своей продукции в режиме тщательно контролируемых экспериментов. Воспользовавшись новыми законами, обязывающими производителей сообщать потребителям всю информацию о том, какие продукты являются биоинженерными, потребители все активнее принимают такие продукты.

Экономический крах

При таком конечном состоянии ухудшающиеся экономические условия подавляют сельское хозяйство. Доходы ферм продолжают падать; производительность во всех секторах сельскохозяйственной отрасли в лучшем случае остается на прежнем уровне; прибыли поставщиков в отрасли, связанной с распределением сельскохозяйственной продукции, снижаются по всем товарам (например, удобрения и пестициды). Сельскохозяйственные организации активно выступают в защиту биоинженерных открытий, результатами которых будет появление новых семян с более высокими характеристиками или более высокая урожайность прежних сортов. Большинство групп, выступающих в защиту интересов потребителей или сохранения окружающей среды, по-прежнему активно противодействуют использованию результатов «науки о жизни» в отрасли производства продуктов питания, а правительственные агентства занимают выжидательную позицию. Но хотя при этом они готовы поддержать исследования и разработки, а также испытание новых видов продукции в ходе ограниченных экспериментов.

Последствия для стратегических решений

Сценарии только тогда будут для организаций полезными, когда лица, принимающие решения, используют их для следующих целей:

- выявить потенциальные возможности, которые могут служить в качестве фокуса новых стратегических альтернатив;
- идентифицировать угрозы имеющимся или планируемым стратегиям;
- испытать одну или больше стратегий в рамках всего набора сценариев;
- создать общий язык, облегчающий менеджерам взаимодействие друг с другом в хаотической и быстро изменяющейся внешней среде.

Компании, действующие в таких разных отраслях, как телекоммуникации, программное обеспечение, добыча нефти и газа и фармацевтика, для идентификации, разработки и тестирования ряда стратегий часто используют сценарии, описывающие разные конкурентные характеристики и условия макросреды.

Monsanto, возможно, хотела бы узнать, какие стратегии (в координатах масштаба, охвата и целей, как показано в гл. 1) могут быть подходящими, если каждый сценарий реализуется до конечных состояний, описанных в примере 9.4. Если например, реализуется сценарий *Подавление биоподхода*, Monsanto, скорее всего, будет вынуждена серьезно рассмотреть целесообразность отказа от многих своих инвестиций, вложенных в разработку новой продукции. Вероятно, ей придется изъять капиталовложения из некоторых товарных линий или в значительной степени ослабить в них свое участие. Рассмотрение последствий для стратегии при реализации такого сценария, возможно, побудит менеджеров Monsanto внимательнее подойти к мониторингу

индикаторов, свидетельствующих о приближении мира, для которого характерен вариант сценария *Подавление биоподхода*.

Матрицы влияния на ситуацию

Указанные изменения макросреды, типы этих изменений, уже оказавших влияние на стратегии организаций, или изменения, обладающие потенциалом для этого, с точки зрения стратегий порождают противоречивые *ситуации*.

Выявление критичных ситуаций и их ранжирование обязательно приводит к тем или иным решениям. Вопросы, включенные в табл. 9.3, могут помочь менеджерам устранить большую часть спорных ситуаций и установить приоритеты.

Для удобства рассмотрения такие ситуации можно расположить на матрице с координатами вероятности их наступления и силы их влияния (рис. 9.3). При этом для каждого из трех периодов планирования — кратко-, средне- и долгосрочного — готовится отдельная матрица. Хотя система задания баллов для такого оценивания вероятностей и влияния может быть как простой, так и сложной, иногда достаточно обойтись только категорированием уровней, т.е. разносить элементы по ячейкам матрицы на основании самых общих их значений: высоких, средних или низких. К достоинствам матричного изображения можно отнести то, что такой подход позволяет дать *полный и наглядный диапазон противоречивых ситуаций*, упорядочить их таким образом, чтобы это облегчило обсуждение и планирование, а также расположить их во временных рамках, соответствующих распределению ресурсов и вниманию менеджеров.

Связь анализа макросреды с разработкой стратегии и ее реализацией

Перед тем как описать методологию фазы оценивания в анализе макросреды, полезно в итеративном режиме рассмотреть три основных аспекта значимости анализа макросреды для стратегического менеджмента.

1. Анализ среды полезен только в той степени, в какой его результаты используются в действиях и решениях, связанных со стратегией.
2. Интеграция ожидаемых изменений и их подготовка не происходят сами собой. Чтобы это произошло, необходимы целенаправленные усилия. Другими словами, изменениями следует управлять; выборы и альтернативные варианты необходимо взвешивать друг с другом;

Таблица 9.3. **Оценивание последствий анализа макросреды**

1. Каким образом каждое из изменений (или ситуация) влияет на отрасль, в которой действует организация?
   - Общие ожидания, доминирующие в отрасли?
   - Появление новых продуктов?
   - Продажи существующих продуктов?
   - Выход на рынок новых конкурентов и уход с рынка действующих?
   - Появление новых поставщиков?
   - Появление на рынке продуктов-субститутов и закрепление ими своих позиций?

2. Каким образом каждое из изменений (или ситуация) влияет на окружающую среду, проявляющуюся на уровне задачи?
   - Спрос со стороны существующих потребителей?
   - Изменения в стратегиях действующих конкурентов?
   - Изменения в стратегиях поставщиков?

3. Какими могут быть последствия от каждого изменения (или ситуации) для текущих стратегий организации?
   - Изменения в выпускаемой продукции?
   - Изменения в текущих целевых сегментах рынка?
   - Изменения в том, как компания ведет конкуренцию?
   - Изменения в текущих целях компании?

4. Каким образом каждое из изменений влияет на выбор будущей стратегии организации и ее реализацию?
   - Потенциальные новые продукты?
   - Потенциальные новые потребители?
   - Потенциальные новые способы ведения конкуренции?
   - Изменения в критериях выбора стратегии?
   - Необходимость в новой организационной структуре?
   - Необходимость в новых операционных процессах?

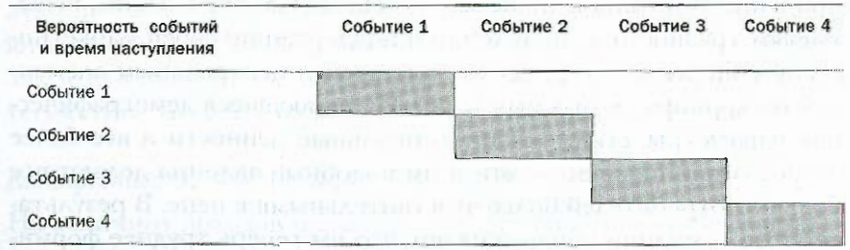


Рис. 9.3. Матрица взаимного влияния: структура иллюстративного типа.

последовательность действий и операционные аспекты, связанные с этими действиями, необходимо изучать, и выделять для этого соответствующие ресурсы.

3. Интеграцию необходимо осуществлять в рамках кратко-, средне- и долгосрочных горизонтов.

Корпоративная стратегия

Анализ макросреды может повлиять на корпоративный уровень стратегии по крайней мере тремя способами: 1) через типы диверсификации, 2) через распределение ресурсов и 3) через выбор компромисса между величиной риска и размером поступлений.

Типы диверсификации

Диверсификация отражает стремление организации выйти в сегменты продукции и рынка, не связанные с текущими видами бизнеса. Как показано в гл. 2, организация может воспользоваться разными подходами, чтобы осуществить диверсификацию, на каждый из которых влияют как возможности, предоставляемые компаниям, так и имеющийся у нее профиль ресурсов.

Существуют три способа, при помощи которых изменение макросреды может повлиять на организационные типы диверсификации. Во-первых, корпорации отличаются друг от друга в отношении синергии, которую они пытаются создать между своими бизнес-единицами. В результате изменения макросреды синергия может снижаться или возрастать. Так, в настоящее время ряд ведущих компаний, занимающихся потребительской продукцией и продуктами питания, такие как Procter & Gamble и Heinz, испытывают трудности в управлении и поддержании своей маркетинговой синергии, исторически являвшейся центральным элементом их корпоративных стратегий. Изменяющиеся демографические параметры, стили жизни, социальные ценности и все более острое соперничество — эти и им подобные явления делают все больше потребителей более чувствительными к цене. В результате этого компании обнаруживают, что им теперь труднее формировать и поддерживать имидж превосходства и предоставления большей «ценности за деньги», строящейся вокруг их брендов.

Во-вторых, все типы диверсификации, описанные в гл. 2, уязвимы, хотя степень их уязвимости разная. Изменения в макросреде могут в еще большей степени усилить эту уязвимость. Например, диверсификация, основанная на связях между некоторыми технологиями, окажется рискованнее, если потребители

начинают в большей степени ценить конкурирующие технологии. Примером этого рода можно назвать компании, занятые в оборонных отраслях, в свое время осуществивших диверсификацию вокруг своих основных технологических характеристик. Теперь они сталкиваются с тем, что многие виды бизнеса, созданные ими в последние десятилетия, страдают от тех же проблем, что и их ключевые виды бизнеса — отсутствия спроса на продукцию из-за окончания холодной войны.

В-третьих, изменение макросреды может активизировать или, наоборот, приглушить существующие типы диверсификации. Например, на реализацию регулирующих правил в сфере слияний и поглощений часто влияют политические перемены, происходящие в результате прихода к власти нового правительства. В связи с этим слияния, которые одним правительством запрещались, другим могут быть разрешены.

Распределение ресурсов

Изменение макросреды также оказывает важные последствия на распределение корпоративных ресурсов между бизнес-единицами. Это объясняется по крайней мере двумя причинами. Во-первых, как отмечено выше, изменения макросреды вызывают у разных бизнес-единиц разные возможности, связанные с продукцией. Чтобы воспользоваться этими возможностями, некоторым из бизнес-единиц могут потребоваться дополнительные ресурсы. Например, появление общественной антипатии к биоинженерным продуктам питания может заставить Monsanto перераспределить ресурсы и в какой-то степени отказаться от своего прежнего намерения заняться бионауками и перейти на другие сектора продукции. Во-вторых, глобальные изменения макросреды открывают возможности для действий в новых географических регионах. Так, в 90-х годах ряд корпораций резко увеличили ресурсы на стратегию типа «сначала надо зацепиться» для рынков Китая.

Компромисс между величиной риска и размерами доходов

На величину доходов и степень рискованности существующих и потенциальных портфелей бизнес-единиц могут существенно влиять политические, экономические, технологические и социальные сдвиги. Изменения в ключевых экономических индикаторах, таких как процентные ставки, предложение денег, инфляция, уровни безработицы и валовой национальный продукт, часто очень сильно сказываются на планируемых доходах как в существующих, так и в потенциальных видах бизнеса. Приведем

в качестве примера только один случай. Лидер отрасли строительных материалов, чьи продажи всегда тесно коррелируют с общим состоянием экономики, в течение последних 20 лет наблюдает, что его прибыли в основном колеблются пропорционально валовому национальному продукту. Многие корпорации технологического типа сталкиваются в настоящее время со все возрастающими темпами устаревания некоторых из своих основных товарных серий. Неудивительно, что эти компании стараются отыскать способы, позволяющие им воспользоваться существующими технологиями для обеспечения большего объема реализации текущей продукции или даже для создания с их помощью новых продуктов. В настоящее время многие структуры бизнеса проводят всесторонние оценки политических рисков действий в других странах, поскольку это одна из исходных составляющих для определения величины первоначальных или продолжающихся инвестиций. Так, ряд компаний недавно объявили о планируемом снижении объемов инвестиций в Россию из-за политической и социальной нестабильности в этой стране и озабоченности по поводу безопасности своих сотрудников.

Стратегия бизнес-единицы

Анализ макросреды позволяет получить важные теоретические составляющие, необходимые для формулирования и реализации стратегии бизнес-единицы на двух разных, но связанных друг с другом направлениях. Имеется в виду влияние стратегии на структуру отрасли и ее эволюцию, которую необходимо оценить. После этого можно заняться оценкой последствий для различных комбинаций исходных составляющих, требуемых для разработки стратегии.

Последствия с точки зрения анализа отрасли

На уровне отрасли или при проведении конкурентного анализа изменения в макросреде могут повлиять на:

- границы отрасли;
- силы, формирующие структуру отрасли, такие ее составляющие, как поставщики, заказчики, острота конкуренции, продукты-субституты и барьеры для выхода новых участников;
- стратегические группы;
- ключевые факторы успеха;
- общие ожидания, доминирующие в отрасли.

Эти элементы и составляют конкурентный контекст, в рамках которого разрабатывается стратегия бизнес-единицы.

Изменения макросреды могут угрожать выживанию отрасли или ее отдельных сегментов. Это наиболее очевидно проявляется в том, что технологические изменения приводят к устареванию важных в прошлом отраслевых сегментов. Например, разработка новых технологий замораживания продуктов питания в значительной степени изменила основные секторы в этой отрасли. Приведем еще один пример. Технологические разработки, облегчившие связи между голосовой информацией, данными и визуальными изображениями, существенно изменили конфигурацию в прошлом трех отдельных отраслевых секторов (телекоммуникации, телевизионные приемники и оптика), создав современный единый мультимедийный бизнес.

Как уже было показано, изменение макросреды непосредственно влияет на каждую из *сил, формирующих отраслевую структуру*: поставщиков, заказчиков, новых участников и продукты-субституты (см. гл. 8). Такое изменение может влиять на число, тип и размещение *поставщиков*, продукцию, предлагаемую ими заказчикам, расходы на поставку и конкурентную динамику отраслей, где действуют поставщики. Глобальные перемены в макросреде сильно изменили структуру предложения во многих отраслях. Например, политические, экономические, социальные перемены, произошедшие в Корее и других азиатских странах, породили новых конкурентов для американских и европейских компаний, ранее доминировавших во многих видах бизнеса, связанных с сырьем и компонентами.

На размер, характеристики и типы поведения *потребительской базы* отрасли или ее сегмента могут влиять изменения в демографических параметрах, стилях жизни и социальных ценностях. Изменения в стилях жизни и связанных с ними социальных ценностях, например большее внимание собственному здоровью или физической привлекательности, создали необходимую потребительскую базу для целого ряда продуктов, в настоящее время используемых для бега трусцой, пеших походов и занятий физическими упражнениями дома.

Технологические изменения часто стимулируют появление *продуктов-субститутов* и выход в отрасль *новых участников*. В отраслях, производящих компьютеры и программное обеспечение, программы распознавания голоса заменят в будущем многие типы нынешних программ.

Изменение макросреды по-разному влияет на *отдельные стратегические группы, входящие в отрасль*. Изменения, в той степени,

в которой они влияют на потребительские предпочтения, ТОП-характеристики поставщиков, продукты-субституты и т.д., могут потенциально расширить (или сузить) арены продукции и рынка, где эти стратегические группы действуют. Что более важно, изменения макросреды, вероятно, могут повлиять и на возможности компаний, входящих в конкретные стратегические группы, преодолевать барьеры, препятствующие мобильности, т.е. барьеры, затрудняющие структуре бизнеса переходить из одной стратегической группы в другую. Так, дерегулирование в отрасли авиаперевозок в конце 70-х годов оказало большее отрицательное воздействие на дальние маршруты, чем на короткие, и способствовала изменению структуры маршрутов крупных авиакомпаний и захвату части их прежних маршрутов небольшими авиакомпаниями.

Изменение макросреды может потенциально повлиять на *ключевые факторы успеха* почти в любой отрасли или в любом отраслевом сегменте. Поэтому такие изменения необходимо оценивать по крайней мере с точки зрения их влияния на желательную степень качества продукции, характеристики или критерии функциональности продукта (например, надежность и срок службы), относительные стоимостные позиции, имидж и репутацию, выделение ресурсов для основных сегментов продукции и рынка. Например, многие отраслевые секторы, зависящие от продаж, реализуемых в варианте «от двери к двери», серьезно пострадали из-за увеличения числа женщин, занятых на работе в течение всего дня.

В качестве полезного способа анализа используются матрицы влияния на ситуацию, позволяющие подробно представить влияние каждого элемента из выбранного набора характеристик макросреды на факторы, действующие на уровне отрасли в целом. Матричное представление этого типа, показанное на рис. 9.3, облегчает оценку этих влияний. Такие оценивания должны охватывать не только общие направления изменений, но и их время, и интенсивность. Полученные оценки помогают формировать общее понимание отраслевых изменений и улучшать подготовку менеджеров для формулирования бизнес-стратегий, связанных с этими переменами.

Связь анализа со стратегией бизнес-единицы

На уровне стратегии бизнес-единицы анализ макросреды совместно с анализом отрасли и конкуренции необходимы для оценивания влияний, оказываемых на стратегию бизнес-единицы, с точки зрения:

- определения вида бизнеса;
- допущений;
- общей стратегической направленности.

Можно указать немного концепций, более важных для стратегии бизнес-единицы, чем определение вида бизнеса. В любом определении вида бизнеса, которым занимается компания, существуют три важных составляющих. Каких потребителей вид бизнеса обслуживает? Какие потребительские запросы он удовлетворяет? Какие технологии используются для удовлетворения этих потребительских запросов? Изменение макросреды может непосредственно или косвенно повлиять на каждый из этих элементов. Скажем, для многих видов бизнеса обнаружили, что изменение демографии и стилей жизни повлияли не только на обслуживаемую ими целевую потребительскую базу, но и на потребительские запросы. Так, рост рынка пожилых людей заставил все виды бизнеса, начиная от страхования и финансовых услуг и заканчивая продуктами питания и развлечениями, либо предложить новые продукты, либо существенно изменить существующие. В результате появляются новые возможности для удовлетворения потребностей и запросов потребителей, составляющих крупный сегмент населения. При этом некоторые прежние перспективные возможности свою привлекательность начинают терять.

Поскольку любая стратегия в конечном счете связана с тем, как завоевать будущий рынок, в ее основе всегда лежат *допущения*: какой является окружающая среда или какой она будет в будущем. В ключевые допущения о макросреде (отличающиеся от отраслевых допущений) могут включаться ожидания в отношении перемен в политике правительства, развития технологий, перемен в демографии и стилях жизни. Такие допущения, если вы хотите, чтобы они были реалистическими и потому полезными для формулирования стратегии, необходимо привязать к подробному анализу макросреды, в которой действует отрасль.

Из-за важности допущений, связанных с макросредой, особое внимание надо обратить на идентификацию этих допущений и возникающие при этом проблемы.

1. Задавая допущение, аналитик должен всесторонне оценить изменения макросреды. Не следует ограничиваться только доминирующим изменением. Именно допущения в значительной степени влияют на прогнозирование, какими будут будущие изменения, и на их оценивание.

2. Рассмотрение допущений способствует проведению анализа чувствительности. Каждая стратегическая альтернатива всегда уязвима к изменениям в окружающей среде. Поэтому рассмотрение допущений неизбежно ведет к появлению вопросов, связанных с изменениями макросреды, которые, как показано выше, могут отрицательно влиять на каждую стратегическую альтернативу.
3. Анализ допущений помогает лучше разобраться в изменениях макросреды и в степени их важности для стратегического менеджмента.

И наконец, анализ макросреды необходимо связать со стратегической направленностью в деятельности бизнес-единицы, о чем говорилось в гл. 3. Эта связь относится к определению бизнеса и к допущениям, обсуждавшимся выше. Например, направленность на получение рыночной доли исходит из определенного подхода к описанию бизнеса, а также допущений, касающихся потребителей, поставщиков, новых участников и продуктов-субститутов. Поэтому изменения макросреды через их влияния на отдельные составляющие анализируемой отрасли могут сигнализировать о необходимости внесения изменений и в стратегическую направленность.

Глобальная стратегия

Анализ макросреды предоставляет важные исходные составляющие для ответов на несколько вопросов, связанных с глобальной стратегией. В первую очередь это относится к 1) выбору рынков, на которые целесообразно выходить, 2) способу этого выхода, 3) месту проведения операций.

Выбор рынков, на которые целесообразно выходить

Выходу на рынки в разных регионах мира всегда должен предшествовать анализ макросреды. На привлекательность рынка в любой отдельной стране или регионе могут существенно влиять доминирующие и ожидаемые условия, связанные с каждой координатой макросреды: социальной, экономической, политической, технологической, экологической и институциональной. Скажем, нынешний правовой или институциональный контекст во многих странах обеспечивает слабую степень защиты для большей части интеллектуальной собственности компаний. После падения Берлинской стены демократические политические процессы во

многих государствах Центральной Европы сделали рынки этих стран более привлекательными для многих американских и европейских структур бизнеса, которые до этого проявляли низкую деловую активность в этом регионе, если вообще вели бизнес. Отдельные компании решили выйти на рынок Южной Америки и активно заниматься там продажами только тогда, когда экономические условия в этом регионе за 90-е годы сильно изменились. Когда инфляция здесь упала с астрономических уровней (в некоторых случаях превышающих 100% за год) до более приемлемых (от 10 до 20% за год), многие страны Южной Америки стали более привлекательными для занятий бизнесом.

Политические отношения между странами и регионами могут также влиять на выбор рынков, на которые компании целесообразно выходить. На условия, при которых определенным видам продукции не разрешается выходить на отдельные национальные рынки, могут непосредственно влиять соглашения о свободе торговли, например Североамериканское соглашение о свободной торговле (NAFTA), или, наоборот, споры торгового характера (продолжающиеся разногласия между Европейским Сообществом и США).

Способ выхода

Анализ макросреды часто позволяет получить ключевые исходные составляющие, помогающие определить оптимальный способ для выхода на иностранные рынки. Так, ключевые демографические параметры и условия, связанные со стилями жизни, могут диктовать, какие виды продукции целесообразно предлагать на конкретном рынке (и наоборот, от каких видов продукции следует воздержаться). Приведем пример крупной американской компании, проигнорировавшей необходимость изучения ключевых демографических параметров и аспектов, связанных со стилями жизни, когда она решила экспортировать тысячи своих крупных кухонных холодильников в Таиланд. Только после того как первые партии холодильников, доставленные на кораблях, поступили в эту страну, компания обнаружила, что здесь средний размер дома намного меньше, чем в США. Холодильники продать не удалось; их пришлось транспортировать назад в Соединенные Штаты. На способ выхода на рынок часто влияют и институциональные условия. Например, многие компании оказались в шоке, когда выяснили, что в Китае они смогут разработать подходящую систему распределения только в случае участия в этом процессе «Красной армии» этой страны.

Место проведения операций

Изменения в локальных или национальных экономиках влияют на расходы на труд, сырье и компоненты. Постоянное повышение общих стандартов жизни в Европе сделало многие европейские страны гораздо менее привлекательными (по сравнению с 70–80-ми годами) местами, где можно найти дешевый труд и другие недорогие факторы бизнеса. Так, резкие перемены в кредитно-денежной и налоговой политике в 1997–1998 гг., проведенные правительством Малайзии (контроль капиталов, поступающих в страну и покидающих ее), привел к тому, что многие европейские, американские и азиатские структуры бизнеса перевели свои производственные операции в другие государства и отказались заниматься дополнительными видами бизнеса в этой стране.

При динамичных изменениях факторных издержек в отдельных государствах и регионах компании оперативно переводят свои операции из одной страны в другую и уделяют больше внимания созданию связей между операциями в разных местах. В связи с этим отношения между отдельными государствами и регионами также могут повлиять на выбор организации.

Политическая стратегия

Связи между ключевыми составляющими изменений макросреды и политической стратегии подробно рассмотрены в гл. 7. Здесь же мы хотим подчеркнуть, что изменения в макросреде часто вызывают спорные ситуации, воздействуют на заинтересованные стороны и на их запросы, влияют на арены, где разыгрываются политические стратегии.

Резюме

Анализ макросреды позволяет получить важные исходные составляющие, необходимые на всех этапах принятия стратегических решений. Доминирующая характеристика макросреды — изменения. Без глубокого понимания, какими будут условия социальной, экономической, политической, технологической, экологической и институциональной сфер, способные существенно повлиять на эволюцию отдельных отраслей, организация с большой вероятностью может заниматься адаптацией ранее разработанных стратегий, не предусматривающих изменений макросреды, для использования этих перемен в своих целях.

10 Стратегическое оценивание активов организации

Лайм Фаэй
Babson College
и Cranfield University

Для разработки выигрышных стратегий только понимания сущности ландшафтов конкуренции и макросреды, обсуждавшихся в предыдущих двух главах, конечно, недостаточно. Каждой организации необходимы для этого и материальные активы — деньги, люди, предприятия и оборудование, технологии. Однако и материальных активов может оказаться недостаточно. Организациям требуются и нематериальные активы: отношения с поставщиками и партнерами по союзам, знания по возникающим рынкам, имидж и репутация у правительственных структур и потребителей. Одна из фундаментальных задач, связанных со стратегиями, с которыми сталкивается каждая организация, это идентифицирование, разработка и поддержание в необходимом состоянии требуемых активов (и их трансформирование в ТОП-характеристики и компетенции, что обсуждается в следующей главе).

Хорошим примером действий компании в таких условиях может служить Amazon.com, вначале получившая широкую известность как продавец книг. Сейчас она планирует стать онлайновой структурой розничных продаж, предлагающей все более расширяющийся ассортимент потребительских продуктов, и хочет добиться этого быстро. Достижение этой цели может обеспечить большие выгоды (премию), в том числе умение приобретать, создавать и поддерживать многие типы активов: книги, CD-диски, видеоматериалы, игрушки, бытовую электронику и одежду; опытный персонал, который будет заниматься получением, распределением, продажей товаров и обслуживанием быстро растущего ассортимента продукции; склады для хранения, сортировки и упаковки продукции, необходимые, чтобы удовлетворять все возрастающий объем заказов; название бренда и репутация, чтобы потребители знали о компании и хотели иметь с ней дело; прочные отношения с партнерами (поставщики продукции); все более возрастающие финансовые ресурсы.

В этой главе показана общая основа, позволяющая связывать стратегии и активы друг с другом. Глава начинается с краткого описания роли и важности активов как одного из исходных составляющих для разработки стратегии. Приведена методика идентифицирования текущего запаса материальных и нематериальных активов компании и даны некоторые рекомендации по определению потребности в этих активах. Рассматриваются и другие важные аспекты, которые необходимо учитывать при любом анализе, проводимом с целью связать между собой стратегию и активы. Глава завершается обсуждением, что же менеджеры должны делать для управления программами развития активов.

Роль и важность активов

Что такое актив

Если исходить из целей разработки стратегии, актив — это то, чем организация владеет и что она может использовать в своих экономических целях. Для эффективного создания, управления и использования активов организация сначала должна понять, что является активами, почему ей не всегда нужно владеть каким-то активом и как активы оцениваются.

Действующие организации накапливают материальные и нематериальные активы, которыми они могут воспользоваться при реализации своих стратегий. К материальным активам относятся денежные средства, предприятия и оборудование, здания и

сотрудники; к нематериальным — знания и набор навыков и умений отдельных сотрудников организации и их групп; отношения с внешними структурами — продавцами, каналами и конечными потребителями; восприятие организации и ее продукции другими людьми (например, потребителями, полагающими, что эта организация предоставляет им большую ценность за деньги, чем ее конкуренты).

Организации далеко не всегда нужно владеть каким-то активом, чтобы пользоваться им в своих целях. Например, Amazon.com не имеет ни одного собственного портала, такого как у Yahoo, через который она выходит на большое число своих потребителей. Поэтому отношения с Yahoo для Amazon.com — очень важный актив, который она может использовать для обслуживания уже имеющихся потребителей и выхода на новых. Более того, если отношения с Yahoo были бы эксклюзивными, Amazon.com этот портал «приватизировала» бы, чтобы он не стал каналом распределения для любого другого из ее онлайновых конкурентов.

Активы имеют ценность, если их можно использовать для того или иного стратегического предназначения*. Например, несомненно, один из самых важных активов Amazon.com — это ее бренд. Однако по мере того как Amazon.com начинает продавать различные виды продукции — одежду, игрушки, цветы и программное обеспечение, этот актив подвергается все более серьезному испытанию. Возможно, не все потребители будут считать Amazon.com наилучшим источником, у которого можно покупать указанные виды продукции в онлайновом режиме.

Операционные процессы: связь между активами и ТОП-характеристиками

Многие компании не могут провести четкого различия между активами и ТОП-характеристиками и поэтому не учитывают всех имеющихся у себя активов, не в полной мере разрабатывают и используют свои потенциальные ТОП-характеристики. На практике активизацией материальных и нематериальных активов занимаются менеджеры. Для всех работ, процедур или видов деятельности, т.е. того, что обобщенно можно назвать операционными процессами, исходными составляющими всегда служат акти-

* Здесь мы подчеркиваем в первую очередь ценность, связанную со стратегией. Иногда активы, особенно материального характера — предприятия и оборудование, а частично и готовая продукция, могут быть проданы на рынке. На рынке можно продать и некоторые нематериальные активы, например бренды и разные виды информации.

вы*. Менеджеры объединяют капитал, сотрудников, предприятия и оборудование, знания, восприятие внешних структур и отношения с ними в единое целое, позволяющее создавать и наращивать операционные процессы — разработку новой продукции, управление цепью поставок, управление отношениями с потребителями, наем, удержание и мотивацию персонала, приобретение технологий, их размещение и использование в собственных целях. Одна из трудностей, встречающихся при связывании активов и операционных процессов, возникает из-за того, что любой процесс всегда можно интегрировать в процессы более высокого уровня или вообще рассматривать с точки зрения макросреды. Но можно также разбить процесс на отдельные составляющие. Например, управление отношениями с потребителями можно разделить на следующие субпроцессы: идентификация потенциальных новых потребителей; изучение вариантов использования продукции; разработка и реализация программ обслуживания; повышение доверия и лояльности потребителей; управление командами, обслуживающими потребителей на «дому».

Со временем операционные процессы сами начинают влиять на совокупность отдельных активов. Так, процесс разработки новой продукции, как правило, приводит к получению новых знаний о потребительских запросах, изменениях рынка и технологических разработках. Можно привести еще один пример этого рода, процесс управления цепью поставок может привести к созданию более разнообразных отношений с поставщиками и продавцами, увеличению объемов готовой продукции, созданию новых производственных структур и технологий, новым знаниям о внутренней логистике и каналах распределения. Организационная работа, связанная с операционными процессами, постоянно приводит к изменению конфигурации, а иногда и к трансформации запаса как материальных, так и нематериальных активов.

Показателем, насколько хорошо организация осуществляет те или иные операционные процессы или ее способности что-то *делать*, являются ТОП-характеристики**. Если смотреть на положение дел с точки зрения разработки новой продукции, можно, например, определить, что анализируемая компания способна предлагать на рынке новую продукцию каждый год или в значительной степени модернизировать каждую товарную серию

* Операционные процессы в полном объеме рассмотрены в гл. 15.

** В данном случае акцентируем внимание на слове «делать», чтобы более четко показать разницу между активами как запасами и ТОП-характеристиками как показателями, насколько хорошо организация выполняет свои операционные процессы.

каждые 18 месяцев. Так, Amazon.com стремится совершенствовать свои ТОП-характеристики, чтобы сократить время выполнения заказа (период между временем размещения заказа потребителем и временем, когда заказанный продукт окажется у него в руках) с пяти до трех дней.

Классификация активов

Чтобы заниматься управлением и использованием активов, менеджерам необходимо как-то их категоризовать и классифицировать. Разные авторы, консалтинговые фирмы и организации категоризуют и классифицируют активы совершенно различными способами. Один из подходов, пользуясь которым, любая организация, стремящаяся идентифицировать свои активы, может это сделать, — их деление на категории, классы и типы (табл. 10.1).

Любая организация начинает с выяснения, какими основными категориями активов она располагает. Этот список всегда включает активы финансового, человеческого и физического характера. Скорее всего, в каждой организации используются и другие широкие категории активов, например отношения (с поставщиками, дистрибьюторами, заказчиками и правительственными структурами) и знания (о потребителях, рынках и технологиях). Если вернуться к Amazon.com, то к ее активам категории «восприятие» относятся ожидания потребителей, связанные с этой компанией и ее продукцией (например, Amazon.com может зависеть от того, насколько быстро, надежно и постоянно она оказывает свои услуги), и восприятие компании поставщиками (например, демонстрирует ли Amazon.com лояльность к ним). Из этого следует, что эта категория для данной компании очень важна.

Рассмотрение классов активов, входящих в каждую категорию, требует от менеджеров и других сотрудников одновременно конкретного и творческого подхода. Например, выделяя классы в такой категории активов, как знания, менеджеры могут использовать знания о различных внешних структурах или заинтересованных сторонах* — потребителях, каналах, поставщиках, конкурентах, правительственных структурах и группах общественности. Они могут также рассматривать знания о трендах и образцах отдельных внешних сфер: демографии, отдыхе, социальных ценностях, технологиях, законодательстве и экономике.

* Роль и важность заинтересованных сторон как источника влияния на стратегии компаний (в области продукции, рынка и политики) обсуждается в гл. 7.

Таблица 10.1. Категории, классы и типы активов

Категории	Классы	Типы
Финансовая	Обязательства Капитал Ликвидность	Типы обязательств: • по источникам • краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные
Кадровая	Персонал Навыки и умения	Численность персонала: • на функциональном уровне • разновидности навыков и умений
Физическая	Предприятие Оборудование Поставки Запасы Готовая продукция	Типы предприятия: • технологические процессы • выпускаемая продукция
Знания	О внешних структурах О процессах/системах О явлениях/целях	Знания о потребителях: • об их размещении • о типах покупательского поведения • критерии покупок
Политические (отношения)	Формальные отношения с внешними структурами Неформальные отношения с внешними структурами	Отношения с каналами распределения: • внутреннее партнерство • транзакции
Восприятие	Восприятие внешних структур	Восприятие потребителей: • продукции компании • готовности компании отвечать на действия конкурентов
Организационные	Системы Структура Культура Процессы принятия решения	Типы систем: • информационная • по закупкам • контрольная

В этой главе показано, как важен анализ активов на уровне их типов, так как это позволяет получить основные исходные составляющие, необходимые для принятия решений. Если говорить о конкурентах, как об отдельном классе знаний, менеджерам, возможно, потребуется разработать отдельные типы этого класса: знания стратегий, применяемых конкурентами на рынке; знания об их допущениях; об используемой технологии и о потенциальных вариантах стратегий. Каждый такой тип знаний может внести свой вклад в то или иное принимаемое решение. Например, Amazon.com выделяет большие ресурсы на получение детальной информации о предыдущих покупках своих потребителей, их покупательских предпочтениях и потенциальных запросах*.

Почему оправдывается внимание к активам

Короткий ответ на этот вопрос следующий: без создания активов, необходимых для проведения операционных процессов, и, как следствие, невозможности совершенствовать организационные ТОП-характеристики, организация не может (и не сможет) функционировать эффективно. Приведенные ниже концепции показывают важность активов как исходных составляющих, требующихся для формулирования и реализации стратегии.

- Относительная важность категорий активов за последнее десятилетие в значительной степени изменилась. Теперь «кирпичи и цемент» (или, если выразиться более обобщенно, материальные активы) больше не являются основными строительными блоками, при помощи которых организация стремится получить и удержать потребителей**. Вместо них на ведущие позиции выходят активы, связанные с восприятием (репутация у потребителей, у каналов и даже у конкурентов), и активы, связанные со знаниями (понимание, как и почему потребители реагируют на разные предложения конкурентов), что становится все более важным фактором, влияющим на конкуренцию компании на рынке.
- Критическими ингредиентами ТОП-характеристик и компетенций организации, как очевидно из материала гл. 11 (и некоторых других глав этой книги), являются активы и то, как они интегрируются в операционные процессы, как происходит управление этими процессами.
- Самые превосходные планы многих организаций так и остались благими намерениями, поскольку их составители не понимали, что у них нет важных ключевых активов, необходимых для реализации выбранной ими стратегии.

* Пример программы разработки активов обсуждается в заключительном параграфе главы.

** Этот аргумент активно приводится многими специалистами. См., например: James Brian Quinn. The Intelligent Enterprise. — New York: Free Press, 1992.

- Наиболее уязвимое место, из-за которого организация может серьезно пострадать, — ее неспособность привлекать, наращивать или удерживать требуемые активы*.

Возрастающая важность нематериальных активов

Что в значительной степени определяет огромную рыночную капитализацию Microsoft, Intel, Dell Computer и, естественно, Amazon.com? Конечно, не только стоимость их физических активов (предприятия, станки, оборудование, здания, незавершенная работа, т.е. продукция в процессе производства в тот или иной момент времени) или даже готовой продукции на складах. Инвесторы оценивают их так высоко, поскольку у них есть нематериальные активы:

- знания о продуктах, технологиях и рынках, считающиеся «собственностью» этих компаний;
- репутация и имидж, которые они сформировали как лидеры по определенным видам продукции и технологий;
- отношения с каналами и конечными пользователями, отражающиеся в их рыночных долях, капитале бренда и высоких показателях степени удовлетворения потребителей;
- организационная культура и отработанные процессы, позволяющие им оставаться лидерами по разработкам и реализациям стратегий.

Подобные нематериальные активы заставляют инвесторов обоснованно полагать, что решения, предлагаемые этими структурами бизнеса, будут успешно выполняться и дальше.

Есть еще одна причина, объясняющая повышающуюся важность нематериальных активов, хотя она часто остается незамеченной: нематериальные активы помогают (во многих случаях очень существенно) материальным активам генерировать ценность. Например, знания производственной компании об изменяющихся вкусах потребителей, типах их покупок и предпочтительных видах продукции позволяют ей адаптировать производственные технологии, сырье и компоненты (физические активы) и разрабатывать и предлагать необходимые виды продукции с

* Об ограничениях по активам и их уязвимости речь пойдет ниже.

нужными функциональными характеристиками и стилевыми решениями. Именно отношения Amazon.com с такими поставщиками, как издатели книг и технологические порталы, вроде Yahoo, позволяют этой компании создавать и обеспечивать высокий потребительский спрос, без которого ее инвестиции в огромные современные склады (физический актив) не смогут генерировать требуемых финансовых поступлений.

Материальные активы (финансы, сотрудники, предприятия и оборудование) всегда необходимы. Однако почти для всех видов бизнеса критически важной базой стратегического влияния на рынке стали нематериальные активы.

Связь стратегии и активов

Все чаще и чаще старшие менеджеры задают фундаментальный стратегический вопрос: каким образом их компания может использовать свои активы (и ТОП-характеристики), которыми она обладает в настоящее время или сможет создать в последующие несколько лет? Ответ на этот вопрос в значительной степени влияет на разрабатываемую и реализуемую этими менеджерами стратегию действий компании на рынке. Для ответа на этот вопрос организация должна уметь:

- идентифицировать свои запасы активов;
- определять запасы активов, необходимые для успешной разработки и реализации стратегий;
- идентифицировать и оценивать основные атрибуты текущего и требуемого запаса активов;
- управлять программами разработки активов, необходимыми для получения требуемых активов;
- определять, каким образом лучше всего использовать имеющиеся активы.

Рассмотрим все перечисленные выше аспекты более подробно. Здесь в качестве основного примера разбирается деятельность Amazon.com, но мы воспользуемся и другими стратегическими контекстами (тремя гипотетическими структурами бизнеса: Evergreen Software, Widespread, IndCompSupp), представленными в примере 10.1 и позволяющими иллюстрировать дальнейшее обсуждение.

Пример 10.1

Три стратегические ситуации (иллюстративные примеры)

Evergreen Software, компания по производству программного обеспечения, решила прибегнуть к *инновационной* стратегии, включающей разработку нового программного продукта, позволяющего компании предлагать корпоративным заказчикам новое решение их давней операционной проблемы. Предлагаемый продукт, кардинально отличающийся от имеющихся сейчас на рынке, позволит эффективнее и быстрее решать конкретные задачи. Старшие менеджеры планируют появление продукта на рынке через шесть-девять месяцев.

Widespread занимается оптовой и розничной торговлей и хочет *обновить* свою текущую стратегию. Она планирует значительно расширить число товарных серий, которыми занимается, перейдя от варианта дешевой продукции к варианту, в котором акцент делается не на низкую цену, а на хорошее обслуживание потребителей, на установление с ними прочных отношений. Компания также стремится существенно повысить объем покупок, совершаемых каждым ее потребителем (объем покупок на одного потребителя).

IndCompSupp, небольшая компания — поставщик производственных компонентов, выбрала для себя стратегию типа *постепенное совершенствование*, т.е. занимается последовательным расширением и улучшением текущей стратегии. Она включает новые составляющие в каждую из своих текущих товарных серий, а также решила выйти на новые потребительские сегменты, особенно на заказчиков в отраслях, ранее ею не обслуживаемых. Компания постоянно улучшает функциональность (показатели работы и надежность) своей продукции и расширяет ассортимент услуг, предлагаемых своим потребителям. Она поставила задачу — удвоить объем продаж за два-три года.

Идентифицирование текущих запасов активов, имеющихся в организации, и их потоков

Знание текущих (и ожидаемых) товарно-материальных запасов и потребностей в ключевых классах и типах активов помогает организации выявить основные разрывы, существующие в активах, разработать необходимые программы создания активов или определить, как лучше всего воспользоваться своими активами для достижения своих целей. Хотя большинство организаций тратит непропорционально много времени на разделение запасов и потоков материальных активов (финансовых, человеческих и физических), они обычно мало занимаются инвентаризацией своих знаний или иных нематериальных активов (связанных с восприятием и политическими или организационными аспектами).

Для большинства организаций определить даже приблизительно запасы и особенно потоки многих типов активов оказывается очень трудно. Это особенно касается нематериальных активов, относящихся к категории «скоропортящихся», хотя и восполнимых. В первую очередь это справедливо в отношении имиджа бренда, репутации качества услуг, предоставляемых клиентам, а также знаний о стратегических намерениях конкурентов. Если вы считаете эти утверждения надуманными, попросите ваших коллег ответить на следующие вопросы, связанные с нематериальными активами вашей компании:

- С какими внешними структурами мы имеем прочные или слабые отношения? Эти отношения со временем становятся более прочными или более слабыми?
- Что мы знаем о тех или иных сегментах потребителей? Какие наши знания становятся более полными и глубокими, а какие — менее всесторонними и более поверхностными?
- Как воспринимают нас различные сегменты потребителей, каналы распределения и поставщики? Становятся ли эти восприятия со временем более положительными или более отрицательными?

Определение текущего запаса и возможного его наращивания или снижения (потока) этих и других типов активов выполняется в три этапа.

Идентифицирование ключевых активов

Этот первый шаг требует, чтобы менеджеры и другие сотрудники выявили активы, наиболее важные для текущих (и наиболее вероятных в будущем) стратегий организации. В этом отношении полезны два дополняющих друг друга подхода.

Во-первых, идентифицируйте текущую стратегию вашей организации, а затем задайте вопросы, приведенные в табл. 10.2. Подобные вопросы побуждают менеджеров задуматься, какие классы и типы активов действительно важны для текущей стратегии компании. Даже на уровне категорий активов такие вопросы часто помогают глубже разобраться в положении дел. Некоторые

компании оказываются в шоке, обнаружив, что их отношения (с ключевыми конечными потребителями, каналами и поставщиками) гораздо важнее для разработки новой продукции и оперативного вывода ее на рынок, чем финансовые активы.

Таблица 10.2. Идентификация значимых активов: от стратегии к активам

Ответы давайте с учетом текущей (и предполагаемой) стратегии.

1. Формулируя в общих терминах, покажите, как каждая категория актива (например, финансовая, человеческая, физическая, знания, восприятия, политическая или организационная) вносит свой вклад в текущую стратегию действий компании на рынке?
2. Как каждая категория активов влияет на стратегию действий на рынке?
3. Какие классы каждого актива требуются для реализации текущей стратегии?
4. Каковы основные типы существуют в рамках каждого класса активов, и как они влияют на реализацию текущей стратегии? Как будут они влиять на желательное стратегическое направление?
5. Каковы будут последствия для стратегии, если организация столкнется с ограничениями по конкретным классам и типам активов?

Однако основное понимание происходит не на уровне категорий активов, а на уровне классов и типов. Только на этих уровнях менеджеры и другие сотрудники действительно понимают, какими активами они владеют (или не владеют), какие активы необходимы, как их можно использовать в своих целях. По мере того как компания Evergreen Software обдумывает, каким образом можно заниматься инновационной стратегией (см. пример 10.1), она может: разработать список отдельных типов знаний, связанных с разработкой программного обеспечения для проектирования и разработки потенциально новой продукции, совершенно отличающейся от продукции предыдущего поколения; перечислить отношения, которые потребуются с различными внешними структурами — отраслевыми ассоциациями, каналами распределения, потребителями и ключевыми провайдерами знаний и опыта работы с необходимыми технологиями.

Например, Amazon.com требуется разрабатывать много типов отношений: с конечными пользователями, поставщиками продукции, провайдерами финансового капитала, источниками конкретного рыночного опыта, а также с онлайновыми структурами розничной торговли типа Drugstore.com и Pets.com, пакетами акций которых она владеет.

Углубленное понимание этих вопросов позволяет обсуждать их на уровне классов и типов активов (табл. 10.2). Например, обсуждение в банке видов бизнеса, связанных с кредитными картами, позволило ему (банку) лучше понять: с точки зрения конкуренции (как с его давними, так и с вновь появляющимися конкурентами) знание покупательских привычек клиентов — гораздо более важный актив, чем финансовые средства.

Второй подход связан с формулированием следующих вопросов: какими активами ваша организация располагает; в какой степени эти активы связаны с ее текущей (и потенциальной) стратегией (табл. 10.3). Такой подход стимулирует менеджеров и других сотрудников думать об активах компании более широко. Например, в одной компании старшие менеджеры по человеческим ресурсам сформировали специальную аналитическую команду. Ей поручили задачу идентифицировать ключевые типы знаний организации. Команда начала быстро понимать, насколько мало ей известно о различных типах знаний в разных группах, отделах и других структурных единицах компании, а также о способах, при помощи которых компания могла бы воспользоваться этими знаниями.

Таблица 10.3. Идентификация значимых активов: от активов к стратегии

Ответьте на следующие вопросы с учетом конкретных запасов активов.

1. Какие категории активов целесообразно выделить для нашей организации?
2. Какие классы активов целесообразно выделить в каждой категории активов?
3. Какие типы активов мы имеем в каждой категории активов?
4. Какую информацию мы имеем в каждом классе активов?
5. Какие разрывы в нашем понимании существуют по каждому типу активов?
6. Каким образом отдельно взятые класс и тип активов способствуют текущей стратегии действий компании на рынке с точки зрения масштабов ее деятельности, предлагаемой продукции и потребителей, которых она готова обслужить?
7. Каким образом отдельно взятые класс и тип активов способствуют текущей стратегии действий компании на рынке с точки зрения облика компании; каким образом она соперничает, чтобы привлечь, заполучить и удержать потребителей?
8. Каким образом отдельно взятые класс и тип активов способствуют текущей стратегии действий компании на рынке с точки зрения ее целей; что компания пытается достичь на рынке?
9. Насколько отдельно взятые класс и тип актива вносят свой вклад в разработку и реализацию новых стратегических альтернативных действий на рынке?

Идентификация соответствующих классов и типов активов, как правило, предмет интенсивных и длительных дискуссий. Например, менеджеры часто обнаруживают, насколько трудно идентифицировать классы знаний и восприятий, значимые для их компаний. Какими знаниями мы в настоящее время обладаем о конкретных видах технологий, связанных с продукцией, производством и логистикой? Какие из этих технологий должны вызывать озабоченность или интерес? Подобные вопросы порождают обсуждение и анализ, которых в противном случае просто не было бы.

Реализация обоих подходов к выявлению ключевых активов помогает избежать двух типичных ошибок. Во-первых, менеджеры на всех уровнях, во всех подразделениях и функциональных участках, как правило, завышают ценность одних активов и занижают или даже игнорируют ценность других. В недавно проведенном заседании по стратегическому планированию в одной компании средних размеров директор по финансовым вопросам перечислил все активы, которые, по его мнению, компании требовалось «наращивать». Но в этот список не был включен ни один нематериальный актив. Во-вторых, отдельные организации затрачивают слишком много времени на категоризацию и классификацию активов, но не задаются вопросом, в какой степени каждый класс или тип активов значим для текущей или потенциальной стратегии.

Оценивание запасов активов

После того как классы и типы активов идентифицированы, следующая задача — оценка запасов каждого актива вашей организации — требует от менеджеров получения определенных оценок, сущность которых зависит от типов активов. Если такие оценки количественные, разброс цифр может быть очень широким, поскольку для некоторых типов активов (финансовых и человеческих) существуют хорошо известные методологии расчета объема их запасов, тогда как по другим (восприятия, политические и организационные аспекты, знания) ситуация совершенно другая.

В примере 10.2 перечислены методы анализа, которыми можно воспользоваться для определения запасов по многим классам активов. Так, Amazon.com может прибегнуть к известным методам финансового анализа, чтобы определить свои запасы наличных средств, долговых обязательств и акционерного капитала, а также в любое время определить запасы имеющихся у нее книг, видеоматериалов, CD-дисков.

Пример 10.2

Определение запасов активов: некоторые иллюстративные примеры

Финансовые

- Воспользоваться обычными инструментами финансового анализа и приемами для определения размеров акционерного капитала, долговых обязательств, имеющихся на руках наличных и т.д.
- Воспользоваться отчетами о динамике средств.

Человеческие

- Определить число сотрудников в подразделениях и других структурных единицах организации.
- Определить навыки и умения в каждой группе, команде, подразделении и других структурных единицах.

Знания

- Попросить группы, подразделения и функциональные единицы сформулировать, какие изменения происходят в самой организации, в окружающих ее внешних структурах, а также у таких заинтересованных сторон, как потребители, конкуренты, поставщики, каналы распределения, правительственные агентства, социальные и общественные группы.
- Попросить отдельные группы и структурные единицы сформулировать, что они знают о трендах и образцах в различных внешних сферах (например, в конкретных сегментах отрасли, демографии, технологии и экономике).

Физические

- Определить, чем компания обладает (предприятия, оборудования, станки и т.д.).
- Выделить в отдельные категории незавершенное производство, товарно-материальные запасы и т.д.

Восприятие

- В ходе обзоров, интервью и т.д. проанализировать восприятия, чтобы определить, как потребители, поставщики и каналы рассматривают компанию, ее товары и услуги.
- Воспользоваться исследованиями третьих лиц, чтобы выявить восприятие бренда компании, степень лояльности к ее бренду и т.д.

Политические

- Изучить действия внешних структур или определить характер их отношений с компанией.
- Попросить отдельных сотрудников компании дать характеристику отношениям компании с внешними структурами и привести факты, подтверждающие их точку зрения.

Организационные

- Проанализировать письменную документацию компании, в которой описываются ее системы, культура и процессы принятия решений.
- Попросить отдельных сотрудников высказать свое мнение о содержательной стороне каждого класса (системы, культуры и т.д.) и о том, как этот класс работает.

Вполне уместно повторить: актив может быть ценным в одном контексте и бесполезным в другом. Скажем, такой капитал бренда Amazon.com, как онлайновая продажа книг, возможно, не создаст положительных восприятий этой компании как сильного онлайнового продавца продукции медицинского назначения или игрушек. Компания IndCompSupp, поставщик компонентов (см. пример 10.1), пытающаяся постепенно расширить свои предложения продукции на новые отраслевые сегменты, может обнаружить, что ее знания, связанные с операциями потребителей в одной отрасли, мало помогают ей в разработке программ маркетинга и продаж для других отраслей.

Свести оценку запасов активов до нескольких простых для использования правил практически невозможно. Однако независимо от типов активов менеджеры должны постоянно задавать себе три вопроса:

1. Каким образом мы разграничиваем типы активов и определяем их?
2. Существуют ли индикаторы, которыми можно воспользоваться, чтобы измерить: чем мы располагаем и насколько этого достаточно для наших целей?
3. Каковы источники получения необходимых данных?

Рассмотрим пример потребительских восприятий — очень важный актив для многих компаний. Восприятие потребителей можно разделить на множество типов: восприятие компании; ее отдельных брендов; услуг, предлагаемых компанией; того, как компания реагирует на жалобы, на поломку своей продукции или какие-то другие сбои.

Чтобы разделить получаемые данные для их более точного измерения, в случае восприятия бренда (брендов) компании можно выделить несколько значимых индикаторов: покупки, совершаемые различными сегментами потребителей; откладывание покупок до того момента, пока объявленное расширение товарной серии не станет возможным; ответы потребителей на вопросы в ходе исследований об их отношении к бренду (брендам) компании; сопоставлении брендов с брендами конкурентов или брендами в целом. К источникам получения данных можно отнести исследования третьих сторон (например, предлагаемые J.D. Powers в автомобильной отрасли); потребительские исследования, выполняемые самой компанией; научные исследования; интервьюирование прежних, настоящих и потенциальных потребителей.

Оценивание потоков активов

Рост или снижение запаса какого-то типа активов может существенно повлиять на разработку стратегии и ее реализацию. Иногда очевидно, что компания теряет поставки (или запас) какого-то актива; как следствие, это отрицательно сказывается на ее разработках и реализации стратегии. Но компании часто не уделяют должного внимания снижению запасов некоторых типов активов (восприятия и политического характера), что может негативно повлиять на результаты, связанные с ее стратегией действий на рынке. Напомним опыт, полученный Coca-Cola в результате появления испорченной продукции на рынке Европы летом 1999 г. Как только власти Бельгии и Франции, занимающиеся вопросами здравоохранения, объявили об очевидной связи между некоторыми случаями заболевания и употреблением баночной колы, положительное восприятие бренда Coca-Cola стало быстро меркнуть. По этой причине объемы продаж ее продукции в ряде стран резко сократились*.

Поток активов — это разница между запасами какого-то актива в два разных момента времени, поэтому их оценка строится на методологиях, показанных для оценивания запасов активов (см. пример 10.2). В какой-то момент времени для определения количества имеющихся наличных средств используются отчеты о динамике средств; затем полученные результаты сравниваются с прежними данными, и по этой разнице устанавливают, произошло увеличение или снижение запаса. Обзоры или интервью с потребителями о степени их удовлетворения товарами и услугами компании позволяют получить отсчетные параметры, чтобы установить, что происходит с такими нематериальными активами, как восприятие компании и ее продукции.

Определение потребностей в активах

Данная глава в первую очередь исходит из того, что для разработки и реализации стратегии необходимо, чтобы организация сначала определила, какие активы ей требуются. Именно с этого следует начинать их разработку и использование. Менеджеры должны добиться, чтобы организация провела все анализы, необходимые, чтобы определить, запасы каких активов ей нуж-

* Указанный эпизод, произошедший в Европе и касающийся Coca-Cola, подробнее обсужден в гл. 7.

но создавать (и каким образом ими можно воспользоваться)*. Определение потребностей в активах связано с тремя взаимопереплетающимися этапами.

Понимание стратегии и ее проектирование

Исходной точкой для определения текущих и потенциальных потребностей в активах становится понимание текущей стратегии вашей компании, особенно ее потенциального направления. Менеджеры должны хорошо разбираться в содержательной стороне, направленности и интенсивности любого предлагаемого изменения стратегии. Это помогает уточнить, какие дополнительные требования к финансовым, кадровым, физическим, перцептивным (восприятие) активам могут появиться в результате такого изменения.

Результаты хорошего понимания стратегии компании с точки зрения определения ее потребностей в активах можно наглядно показать на следующем примере, рассмотрев три формы стратегии — инновационной, обновления и постепенного совершенствования, кратко представленные в примере 10.1. Стратегия компании Evergreen Software требует:

- новых знаний о разработке программного обеспечения, без этих знаний новая продукция просто не станет реальностью;
- новых знаний о приложениях программного обеспечения в контексте запросов и операций пользователей;
- соответствующих производственных технологий, места и оборудования для выпуска нового программного обеспечения;
- новых сотрудников, которые принесут с собой или смогут создать необходимые новые знания;
- отношений с новыми партнерами по союзам, в том числе с имеющими новые знания, навыки, умения и доступ к потенциальным потребителям;
- новых поступлений финансового капитала для финансирования разработок программного обеспечения;
- нового восприятия у потребителей (чтобы они осознали ценность новой продукции; что компания способна разрабатывать, проектировать и предлагать на рынке новое программное обеспечение и обслуживать его пользователей).

* Все другие причины, показывающие важность определения запасов требуемых активов, приведены выше в параграфе «Почему оправдывается внимание к активам» (с. 333).

Для Widespread, сфера деятельности которой оптовая и розничная торговля, требуются значительные вливания нового финансового капитала, что позволит ей добавить новые товарные серии и выйти на необходимый уровень программ маркетинга и продвижения продукции. Потребуется также разработка совершенно нового набора знаний, навыков и умений, связанных с новыми способами маркетинга.

Компании IndCompSupp необходимо наращивание многих имеющихся у нее классов активов:

- дополнительные потоки денежных средств для финансирования найма новых сотрудников и проведения маркетинговых программ для проникновения на новые потребительские сегменты;
- наем дополнительных продавцов для обслуживания новых потребителей;
- формирование новых отношений с появляющимися каналами распределения;
- формирование нового набора восприятий компании и ее продукции (например, более четкий имидж бренда) у «старых» и новых потребителей.

По мере обновления своей стратегии и переходу Amazon.com к иным товарным сериям, ей требуется все больше капиталов для закупок продукции у поставщиков, строительства современных складов и финансирования крупных маркетинговых и рекламных программ.

Определение требований по конкретным активам

Понимание направленности, интенсивности и цели изменения стратегии способствует тому, что менеджеры активнее стремятся ответить на вопросы, связанные с их потребностями в конкретных активах (табл. 10.2 и 10.3).

Компания Evergreen Software пытается разработать и реализовать инновационную стратегию, поэтому ее старшим менеджерам необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Сколько капитала потребуется для финансирования каждого этапа процесса разработки продукции?

- Какие знания необходимо иметь о вероятных предложениях конкурентов?
- Какие новые знания потребуются о кодах и архитектуре программного обеспечения для его разработки?
- Какие новые знания о потребителях и каналах нам потребуются, прежде чем мы сможем предложить нашу продукцию на рынке?
- Какие потребуются новые для компании наборы навыков и умений?
- Сколько сотрудников потребуется, чтобы обеспечить компанию новым типом знаний, новыми навыками и умениями в требуемом количестве?
- Какие информационные технологии потребуются, чтобы способствовать новым формам взаимодействия с каналами, потребителями, продавцами и другими структурами?
- Какие типы отношений, возможно, потребуются с носителями знаний о технологиях, каналах и потребителях?
- Какое восприятие новой продукции необходимо сформировать у потребителей, чтобы побудить их купить эту продукцию?

Иногда использование стратегии постепенного совершенствования приводит к тому, что появляющиеся требования по активам могут удивить даже опытных менеджеров. Когда IndCompSupp (см. пример 10.1) начнет предлагать свою продукцию заказчикам в отраслях, которые она ранее не обслуживала, ей потребуются знания о производственных операциях этих заказчиков. Вполне вероятно, она обнаружит, что некоторые из ее новых заказчиков используют производственные процессы и нормативы, радикальным образом отличающиеся от используемых ее нынешними клиентами.

Определение разрывов в активах

Разрывы в активах, т.е. разница между запасами активов, требуемых для реализации стратегии или осуществления крупных изменений в стратегии, и запасами активов, имеющихся в настоящее время, показывают недостающие объемы по каждому типу активов. Разрывы в активах сильно влияют на вероятность реального достижения планируемых стратегий или каких-то изменений. Если разрыв в активах настолько велик, что компания не может его закрыть, то предлагаемая стратегия не будет реализована. Если Amazon.com своевременно не получит необходимую готовую продукцию (книги, видео, CD-диски), она не сможет добиться выполнения более высоких целевых показателей по продажам, заданных ею для себя на приближающееся Рождество.

У компании Evergreen Software, занимающейся в настоящее время разработкой нового программного обеспечения, выявлены серьезные разрывы в активах. Во-первых, ее старшие менеджеры проницательно поняли, что основных групп знаний, требующихся для разработки такого программного обеспечения, у них нет. Во-вторых, у компании слабые отношения с имеющими важный опыт структурами, сотрудничество с которыми необходимо для разработки новой продукции. В-третьих, ей не хватает положительного восприятия со стороны основных корпоративных заказчиков, нуждающихся в новой продукции. Более того, в настоящее время эти заказчики просто не связывают Evergreen Software с новым программным продуктом.

Widespread также имеет очевидные разрывы в активах. Сейчас ей недостает финансового капитала для закупок новых товарных серий и переоформления точек розничной торговли, планируемого старшими менеджерами. Ей также не хватает требуемого положительного восприятия, что важно для улучшения ее имиджа у нынешних и потенциальных потребителей и для перевода ее из категории продавца дешевой продукции в категорию структуры розничной торговли более высокого класса, обеспечивающей «дружеское обслуживание» покупателей. Старшие менеджеры выявили еще один разрыв в активах, мешающий ей добиться успеха с ее новой стратегией: в компании недостаточно менеджеров и сотрудников по продажам, имеющих набор соответствующих навыков и умений для создания и предоставления услуг в удобном для потребителей варианте, т.е. практического опыта для обеспечения «дружеского обслуживания».

Анализ помогает определить потребности в активах

Определение разрывов в активах и потребностей в активах не следует рассматривать разовым упражнением, которым менеджеры занимаются один раз в год в ходе стратегического планирования, когда им при ежегодном составлении бюджета требуются оценки капитала, обеспечивающего получение нужных активов.

Для идентифицирования потребностей в активах и имеющихся в них разрывов можно воспользоваться множеством методологически разных типов анализа стратегий. Некоторые организации установили, что для этих целей особенно полезны два метода.

Во-первых, менеджерам нужно точно выявить и оценить конкретные стратегии, к которым можно прибегнуть, если макросреда будет изменяться по определенному варианту сценария. В этом случае можно определить, какие запасы активов потребуются для каждой стратегии, а также текущие разрывы по каждому классу или типу активов. Скажем, Amazon.com может разработать набор из трех или четырех сценариев, предусматривающих совершенно разные условия конкуренции в онлайновой розничной торговле в ближайшие два или три года. Один из этих сценариев мог бы исходить из взрывообразного роста объема бизнеса, совершаемого в онлайновом режиме, и большого числа конкурентов, в то время как другой — из постепенного нарастания этого бизнеса и небольшого числа конкурентов, доминирующих на рынке. Каждый такой сценарий позволит Amazon.com разработать и опробовать совершенно разные стратегии и установить запасы активов, необходимые для реализации каждой из них.

Во-вторых, чтобы определить возможные исходы стратегии и оценить их с учетом разных допущений о действиях конкурентов, поведении потребителей, общем росте рынка, различных типах регулирования со стороны властей и т.п., менеджеры могут воспользоваться моделированием. Например, Amazon.com могла бы разработать набор моделей для идентификации и тестирования результатов по параметрам затрат и прибыли для конкретной стратегии с учетом разных уровней общего роста рынка, действий основной группы конкурентов и разных собственных решений, таких как строительство складов и хранение в них разного количества товарно-материальных запасов. Меняя исходные данные, например общий объем онлайновых продаж, менеджеры лучше поймут последствия, связанные с активами: какой запас конкретных активов потребуется в каждом случае и насколько большими могут быть разрывы в активах.

Связь стратегии и активов: некоторые критичные аспекты

Идентифицирование и оценивание запасов активов, их динамики и разрывов всегда приводит к появлению важных аспектов, способных самыми разными способами влиять на разработку и реализацию стратегии действий компании на рынке. Каждый такой аспект может показать свои связи между стратегией и активами.

Точки приложения стратегически важных рычагов

При рассмотрении текущих и потенциально необходимых активов организации неизбежно придется заниматься решением следующего вопроса: какие активы особенно важны для использования их в качестве стратегических рычагов? Этот вопрос можно также сформулировать по-иному, в виде двух отдельных, но взаимосвязанных друг с другом вопросов: Какие активы обеспечивают преимущество над конкурентами, позволяют действовать лучше их, т.е. оперативнее, масштабнее и мудрее? Какие активы вносят вклад в получение преимущества, привлекательного для потребителей, т.е. создают и поддерживают ценности, важные для потребителей?

Преимущество над конкурентами

Как отмечено выше, активы непосредственно влияют на операционные процессы в организации и тем самым — на ее ТОП-характеристики. Например, знания, навыки и умения продавцов и других сотрудников организации непосредственно влияют на более высокую скорость и эффективность выполнения заказа — операционного процесса, критичного для многих организаций. Если организация может выполнять заказы *быстрее*, чем любой ее конкурент, она получает явно выраженное преимущество над остальными конкурентами: она может что-то делать лучше, чем другие. В связи с этим каждая организация должна подробно проанализировать, как каждый класс и каждый тип ключевых активов вносят свой вклад в совершенствование отдельных операционных процессов и в получение преимущества над конкурентами*.

Преимущество, привлекательное для потребителей

Многие компании добиваются получения и сохранения преимущества над конкурентами, но трансформировать его в преимущество, привлекательное для потребителей, в конечном счете не удается. Они не создали мотивации, побеждающей потребителей покупать продукцию у них, а не у конкурентов. Если вернуться к предыдущему примеру, в некоторых случаях потребители могут

* Этот императив подробно рассмотрен в гл. 11.

ценить, а могут и проигнорировать более быстрый процесс выполнения своих заказов, поскольку он (процесс) может не быть для них положительно значимым идентификатором. Иными словами, им не важно, получат ли они продукцию компании через два или через четыре дня. В связи с этим структуры розничной торговли по каталогам выяснили, что ускоренное исполнение заказов, как правило, предоставляет им мало возможностей для повышения цен, поскольку многим людям безразлично, получат ли они заказанную одежду через три или через пять дней.

Учитывая это, Widespread, занимающаяся оптовой и розничной торговлей (см. пример 10.1), должна задать себе вопрос, как переоформление ее магазинов поможет привлечь и удержать потребителей (у которых имеются и другие варианты покупок, в том числе и через веб-сайт, предлагающий очень широкий ассортимент продукции). При анализе может оказаться, что ассортимент предлагаемых компанией товаров и услуги, физическое оформление ее магазинов и их аура как стратегически важный рычаг воздействия имеют ограниченную ценность.

Поддержание рычагов воздействия в рабочем состоянии

Поскольку рычаги воздействия — своего рода измерительный инструмент вклада отдельных активов и их наборов в получение обоих видов преимущества, т.е. и над конкурентами, и привлекательного для потребителей, менеджеры должны рассмотреть, в какой мере каждый рычаг воздействия прочен и устойчив. В отношении каждого важного актива они должны найти ответ на следующие три вопроса:

1. Является ли этот актив уникальным для компании или его можно получить в готовом виде у действующих или появляющихся на рынке конкурентов? Если Amazon.com может разработать активы, связанные со складскими работами, распределением и обслуживанием, намного превосходящие аналогичные активы ее конкурентов, ей целесообразно заниматься разработкой таких операционных процессов (следовательно, ТОП-характеристик), какими конкуренты обладать не будут.
2. Можно ли этот актив скопировать? Если накапливаемые в Evergreen Software знания о конкретных программных кодах может продублировать один или большее число ее конкурентов, возможность ее ТОП-характеристик выступать в качестве стратегически важного рычага будет существенно ограничена.

3. Имеет ли актив (полные) субституты? Некоторые компании порой обнаруживали, к своему большому разочарованию, что появившиеся конкуренты могут создавать субституты их активам, связанным с продажами и дистрибьюцией (знания, навыки и умения их продавцов, отношения с организациями розничной торговли). Новые конкуренты также часто имеют ТОП-характеристики, позволяющие им напрямую продавать свою продукцию конечным потребителям.

Ограничения, связанные с активами

Обсуждение материала в данной главе позволяет понять, что отдельные характеристики активов могут препятствовать разработке и реализации стратегии. Ограничения по активам могут проявиться в самых разнообразных видах. Во-первых, организация может не иметь достаточного запаса активов какого-то типа, что не позволит ей разработать успешные стратегии. Отсутствие сотрудников с соответствующими знаниями, навыками и умениями не позволяет многим компаниям разрабатывать стратегии инновации или обновления, основанные на электронном бизнесе. А отсутствие некоторых знаний затрудняет Evergreen Software разработку потенциально инновационной стратегии.

Во-вторых, отсутствие каких-то запасов активов тормозит реализацию уже созданной стратегии. Многие компании выяснили, что у них нет достаточных производственных мощностей для выпуска продукции в объеме, позволяющем им выполнить разработанные планы по продажам. Отсутствие знающего персонала с соответствующей подготовкой мешает IndCompSupp (см. пример 10.1) быстро выйти на новые отраслевые сегменты, как она первоначально планировала.

В-третьих, нехватка запасов по каким-то активам, если ее как-то не компенсировать, может ограничить набор потенциально возможных стратегических вариантов. Хотя Toyota добилась очень больших успехов в разработке и использовании своего бренда в сегментах малых и средних автомобилей на американском рынке, руководство компании полагало, что бренд Toyota будет препятствовать ее выходу, а затем и дальнейшему проникновению в сегмент автомобилей высшего класса. Поэтому компания разработала бренд Lexus, ставший основой серии автомобилей, которые могли успешно конкурировать с соперниками, предлагающими автомобили в этом сегменте, включая Cadillac, BMW и Mercedes-Benz.

Уязвимость активов

Многие компании получили тяжелый урок, касающийся их активов. Даже если ограничений в отношении какого-то актива не существует и не ожидается, могут возникнуть крупные проблемы. Потенциальные ограничения могут возникнуть, даже если ранее их не было, из-за неизбежной уязвимости активов к событиям в самой организации и за ее пределами.

В самом широком смысле все активы уязвимы из-за внутренних и внешних событий. Даже огромные наличные средства компании могут быстро закончиться, если на рынках ее продукции резко снизится спрос. Предприятия и оборудование уязвимы к пожарам и затоплениям. Некоторые структуры бизнеса узнали, к сожалению, слишком поздно для себя, что значительная часть их оборудования и предприятий уязвима к природным катаклизмам — ударам молнии или землетрясениям.

В связи с этим менеджеры должны проявлять особую бдительность, задавая вопросы, приведенные в табл. 10.2 и 10.3, в отношении активов, которые, как считается, могут служить точками приложения стратегически важных рычагов — для получения преимуществ над конкурентами и важных для потребителей.

Управление программами развития активов

Разрывы в активах должны быть закрыты. Ограничения по активам должны быть сняты. Уязвимость активов следует выявить заранее и по возможности скорректировать. Каждый из указанных императивов требует, чтобы любая организация всесторонне занималась программами разработки активов и их управлением. Если исходить из общей направленности содержания этой главы, менеджеры должны гарантировать, что каждая программа развития активов вносит свой вклад в стратегию действий компании на рынке.

Разработка (использование) активов — неотъемлемая часть жизни и деятельности любой организации. Почти каждый менеджер имеет то или иное отношение к активам, создавая и разрабатывая новые активы финансового, кадрового, физического, интеллектуального (знания), перцептивного (восприятия) и организационного характера. Так, старшие менеджеры уделяют много внимания и сил созданию нового акционерного капитала, работе с долговыми обязательствами, найму, подготовке и мотивации сотрудников. Менеджеры часто уделяют много времени созданию и наращиванию знаний и тому, чтобы своевременно и в нужном объеме передать их в остальные подразделения организации. Все чаще группы менеджеров работают в рамках всей организации, а не отдельных функциональных направлений. Они совместно занимаются приобретением, разработкой и размещением новых технологий, связанных с производством, логистикой, информацией, продажами и обслуживанием. Программы деятельности в сферах маркетинга, продаж, распределения, логистики и обслуживания можно рассматривать как усилия, направленные на разработку и использование активов, связанных с восприятием и политической сферой, т.е. тем, как потребители и другие люди воспринимают организацию и взаимодействуют с ней.

Выразим эту мысль более кратко: управление программами развития активов включает следующие этапы: идентификация программ развития активов, проектирование и реализация, мониторинг результатов.

Идентификация программ развития ключевых активов

Определение программ развития имеющихся и требуемых активов появляется в результате выполнения ряда шагов по анализу, особенно идентификации ключевых активов, определения запасов и потока активов, а также уточнения требований по активам и разрывов в активах.

Во-первых, в ходе идентификации запасов имеющихся в организации активов и их потоков* менеджеры могут задать следующие четыре вопроса:

1. Что организация делает, чтобы увеличить запас по каждому классу или типу ключевого актива?
2. В какой степени эти действия соответствуют организованной и интегрированной «программе»?
3. Кто отвечает за управление каждой программой?
4. Какие ресурсы задействованы в каждой программе (время и внимание менеджеров, время реализации, сотрудники, капитал и технологии)?

Затем менеджеры могут перечислить основные программы развития активов по каждой категории, указанной в табл. 10.1. Например, учитывая потребности в активах, выявленные ком-

* Как это сделать, показано в этой главе выше.

панией Evergreen Software, далее неизбежно потребуются следующие программы этого рода:

- Совершенствование знаний, связанных с проектированием программного обеспечения.
- Совершенствование знаний, связанных с потребностями и операциями пользователей.
- Поиск, оценивание, закупка, установка и проверка инновационных и новых производственных технологий.
- Поиск, собеседование, оценивание, наем, подготовка различных категорий персонала, имеющего специфические навыки, умения и знания, и мониторинг его работы.
- Идентифицирование, анализ, согласование и взаимодействие с рядом партнеров по союзам.
- Идентификация и взаимодействие с новыми источниками капитала.
- Разработка и реализация программ по маркетингу, продажам и обслуживанию с точки зрения наращивания капитала бренда и установления отличных отношений с потребителями.

Как уже говорилось в предыдущем параграфе о точках приложения рычагов влияния, программы разработки имеющихся активов не обязательно приводят к созданию преимущества над конкурентами или привлекательного для потребителей. Поэтому менеджеры должны оценить, окажутся ли эти программы достаточными для удовлетворения потребности компании в активах и в закрытии выявленных разрывов. Как правило, такая оценка приводит к двум взаимосвязанным исходам:

1) пониманию необходимости расширять и уточнять программы развития существующих активов;
2) идентификации программ развития новых активов.

После того как компания выявит конкретные требования по активам, она должна получить ответ на следующий вопрос: следует ли ей создавать программу развития актива для каждого класса или типа активов?

Разработка и реализация программ

После идентификации программы развития имеющихся и требуемых активов перед менеджерами встают две задачи:

1. Определение конкретных изменений для внесения в программы развития имеющихся активов.
2. Разработка программ развития новых активов.

Компании Evergreen Software потребуется адаптировать и расширить некоторые текущие программы и начать несколько новых. Например, программа получения новых знаний, связанных с разными аспектами разработки программного обеспечения, скорее всего, будет совершенно новой, тогда как поиск, наем и подготовка сотрудников с необходимыми навыками, умениями и знаниями могут потребовать всего лишь изменения сфокусированности уже действующих программ по отбору сотрудников и повышению их квалификации.

Когда в начале 1999 г. Amazon.com решила к концу года резко расширить ассортимент своей продукции и увеличить объем продаж, она столкнулась с большими проблемами в сфере распределения. Где она будет хранить эти виды продуктов? Следует ли иметь собственные склады или целесообразнее передать этот вид деятельности внешним организациям, специализирующимся на оптовой торговле, т.е. выбрать вариант, который предпочли многие другие онлайновые структуры розничной торговли? Следует ли ей взять на себя задачу по найму тысяч работников с относительно низкой заработной платой, чтобы заполнить многочисленные вакансии на складах и в центрах распределения? В конечном счете компания решила строить собственные склады, набирать для них персонал и управлять их деятельностью. Это вызвало необходимость в крупной программе разработки новых активов. За 1999 г. капиталовложения Amazon.com в строительство складов составили около $300 млн.

Мониторинг результатов программ

И наконец, менеджерам необходимо осуществлять мониторинг реализации и полученных результатов программ развития активов. В этом случае компания Evergreen Software может постоянно отслеживать, насколько хорошо она продвигается по каждой из своих программ развития активов. Если говорить о найме персонала и повышении его квалификации, она может отслеживать, сколько потенциальных сотрудников было выявлено, с

каким числом из них проведены собеседования, сколько человек принято на работу, сколько людей приняли условия компании, когда они начали работать и т.д. Amazon.com, стремящаяся добиться более широкого признания своего бренда, особенно в период, предшествующий Рождеству (по объему продаж этот период может быть и успешным, и провальным), пользуясь мониторингом, способна отслеживать динамику проектирования, разработки и реализации рекламной программы.

Резюме

Разработка изменений стратегии и их реализация предполагают, что необходимые активы имеются и их достаточно. Однако часто компании уделяют должное внимание разработке активов только тогда, когда появляется их дефицит или когда запасы активов оказываются ниже, чем у конкурентов. В этой главе представлена основа для такого анализа, позволяющая менеджерам связывать формулирование стратегии и ее реализацию с идентификацией активов и их развитием.

11 Создание ключевых компетенций и их использование

Прахалад
University of Michigan

Лайм Фаэй
Babson College и
Cranfield University

Роберт Рэнделл
Randall Publishing

Фундаментальный вопрос любого оценивания соперничества в рамках отрасли или единого конкурентного поля формулируется следующим образом: почему одни компании здесь добиваются успеха, а другие действуют неудачно? Задумайтесь над тем, почему во многих случаях компании-неудачники имеют больше преимуществ, чем компании, добивающиеся успеха. Задайте себе следующие вопросы:

- Почему так много компаний добились доминирующего лидерства по продукту или на рынке, а затем уступили его участникам, вышедшим на тот же рынок позже, более мелким конкурентам или компаниям, действующим в соседних сферах продукции или рынка?

- Если говорить в глобальном масштабе, почему за последние три десятилетия так много североамериканских и европейских корпораций потерпели неудачи при разработках новых видов бизнеса?
- Почему так мало компаний с большими активами становятся пионерами в освоении новых отраслей или отраслевых сегментов?

Эти вопросы заставляют нас снова задуматься о значении стратегии, особенно о стратегии роста, и роли менеджеров высшего звена с точки зрения их общего влияния на энергетику бизнеса. В этой главе рассмотрено значение ключевой компетенции как источника новых возможностей в бизнесе и стратегии роста. Глава начинается с идентифицирования совершенно разных задач, включая разработки стратегии роста прорывного типа, которыми необходимо управлять, если компания хочет повысить размер свои доходов. Далее обсуждаются следующие темы: 1) что такое ключевые компетенции; 2) связь между ключевой компетенцией и процессом управления; 3) связь между ключевыми компетенциями и ключевыми продуктами; 4) задачи управления ключевыми компетенциями; 5) важность ключевой компетенции в создании нового конкурентного пространства.

Новый подход к учетной ведомости

По мере вступления в новое тысячелетие все более фундаментальной характеристикой бизнеса становится *рост* доходов. Поэтому создание потенциала роста доходов должно стать основным фокусом деятельности менеджеров высшего звена. Без роста доходов организация не сможет инвестировать в свое будущее, т.е. не сможет создать свое будущее.

Сокращение рабочей силы, реструктуризация и рационализация, к которым прибегают компании, не могут заменить значительного роста доходов, генерируемых самим бизнесом. Так, сокращение рабочей силы редко сопровождается повышением доходов за счет продаж. Реструктуризация в виде поглощения бизнес-единиц и/или изъятия капиталовложений из действующих структур или создание новых комбинаций из существующих бизнес-единиц без осмысления, в чем теперь будет заключаться их сфокусированность и «повестка дня», неизбежно приведут к последующей реструктуризации. Многие крупные американские компании за последние 10 лет такой реструктуризацией занимались неоднократно. Но несмотря на огромные усилия менеджеров, трудности бизнеса, мешающие компаниям добиваться роста, при таком подходе не исчезают.

Если на повестке дня действительно рост и разработка новых видов бизнеса, то в предстоящие годы менеджерам придется серьезно заниматься учетом *создаваемой ценности*. Учетная ведомость, используемая для этого, состоит из трех частей (рис. 11.1):

1. *Управление разрывом в показателях деятельности*. Организации должны оценить, насколько хорошо они повысили показатели своей деятельности по качеству, издержкам, времени цикла, производительности и рентабельности.
2. *Управление разрывом в адаптивности*. Организации должны оценить, насколько хорошо им удается прогнозировать изменения в отрасли, своевременно начинать соответствующие трансформации и управлять ими. Это очень отличается от управления с целью повышения показателей функционирования относительно отраслевых результатов или с целью стремления «быть лучшим» в каком-то сегменте отрасли.
3. *Управление разрывом в возможностях*. Организации должны оценить, насколько хорошо они создают новые виды бизнеса, действуют как пионеры на новых рынках, умеют распознавать стратегическую направленность и со-

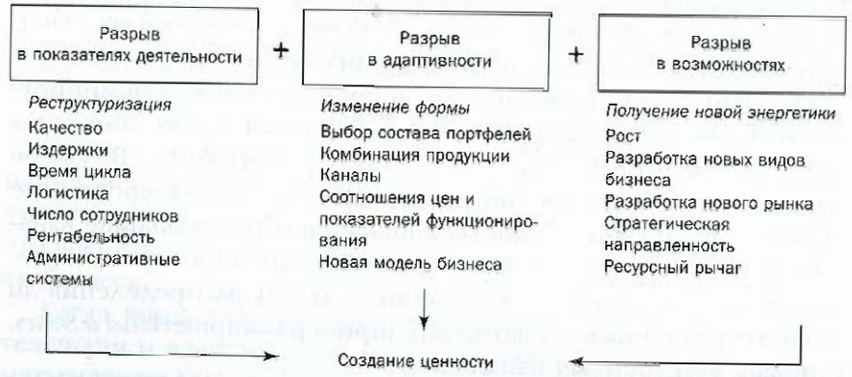


Рис. 11.1. Учетная ведомость для менеджеров высшего звена: создание ценности.

общать о ней тем, кто должен об этом знать. Организации, стремящиеся к глобальному лидерству, должны уметь идентифицировать, создавать и использовать совершенно новые возможности бизнеса, которых в отрасли в настоящее время не существует.

Необходимость должного внимания к возможностям

Представленная выше учетная ведомость из трех частей особенно необходима сейчас, когда многие отрасли претерпевают крупные структурные изменения. Такие отраслевые изменения наглядно свидетельствуют о важности управления разрывами в адаптивности и в возможностях. Чтобы создать в бизнесе основу для получения возможностей прорывного типа, опережения нынешних конкурентов по показателям функционирования продукции (качество, издержки и основные характеристики), скорее всего, окажется недостаточно.

Рассмотрим, каким образом структурные изменения повлияли на компьютерную отрасль. В течение десятилетий мощным лидером в этой отрасли была IBM — воплощение вертикально интегрированной структуры: от компонентов до операционных систем, инженерных разработок, приложений и программного обеспечения. IBM также принадлежали собственные каналы распределения. Однако в настоящее время компьютерная отрасль активно подвергается «девертикализации». Но IBM запоздала с изменениями, связанными с новой отраслевой структурой, позволив Intel, Compaq и Microsoft стать пионерами в новых сегментах отрасли. В связи с этим сейчас отраслевой пейзаж существенно изменился. В наши дни в компонентной части этой отрасли (например, производство микропроцессоров) доминирует Intel. Операционная система, приводящая в действие большинство компьютеров, поставляется Microsoft. В сфере программных приложений доминируют специализированные структуры, например Lotus. Появилось и гораздо больше каналов распределения — от предприятий розничной торговли, добавляющих ценность, и собственных систем распределения до крупных розничных операторов, например Computerland и Sears, и новых электронных каналов.

Подобные структурные изменения происходят и в большинстве других отраслей. Во многих случаях глубина изменений настолько велика, что границы в какой-то ранее четко очерченной «отрасли» теперь часто провести трудно. Рассмотрим так называемый мультимедийный бизнес. В его отношении, вероятно, можно утверждать, что разделительные линии, отделяющие потребительские, профессиональные и офисные продукты, системы обработки данных, телекоммуникации, программное обеспечение (особенно для издательских целей и развлечений), а также провайдеров контента, в значительной степени стерлись. Более того, поскольку подобные изменения продолжаются, сценарии структуры мультимедийной отрасли, которая возникнет через несколько лет, будут очень сильно отличаться друг от друга.

Отрасли претерпевают структурные изменения различных масштабов по многим причинам: из-за соперничества с интернетовскими компаниями, дерегулирования, наличия избыточных мощностей, слияний и поглощений, изменяющихся ожиданий потребителей, технологических разрывов*.

Продолжающиеся изменения в отраслях и за их пределами остро ставят перед каждым менеджером следующий вопрос: какая мощность будет у моей организации с учетом трансформации отрасли? Пока менеджеры действительно не определятся со своей мощностью с точки зрения ожидаемых изменений в отрасли, они обречены быть в ней не лидерами, а догоняющими.

Менеджеры могут измерить свою способность к прогнозированию развития отрасли и активным изменениям *разрыва в адаптивности*. Имея свидетельства о наличии во многих крупных корпорациях разрывов в адаптивности, менеджеры должны еще раз задуматься об используемой ими модели бизнеса. Такая модель состоит из двух частей:

1) понимание внешней среды;
2) способы конкуренции для обеспечения победы на рынке.

Использование такой модели требует, чтобы каждая корпорация заново продумала логику, лежащую в основе ее портфеля видов бизнеса, а также тех допущений, которые она делает в отношении цен и показателей функционирования в каждом своем бизнесе.

Когда компании занимаются разрывами в показателях деятельности и адаптивности, им одновременно необходимо заниматься также *разрывом в возможностях* — определиться, каким об-

* Две взаимосвязанные друг с другом модели анализа отрасли, используемые для идентифицирования сил, влияющих на изменения в отрасли и ее эволюцию, рассмотрены в гл. 8.

разом они собираются использовать новые возможности бизнеса, лежащие за пределами их нынешних портфелей продукции. Чтобы создать новые рынки и новые виды бизнеса, получать общую широкую стратегическую перспективу, нужно умело распределить ресурсы.

За последние десятилетия внимание менеджеров было главным образом приковано к разрыву в показателях деятельности, иногда к разрыву в адаптивности и очень редко к разрыву в возможностях. Разумеется, управление разрывом в показателях деятельности, т.е. повышенное внимание к проблемам рентабельности, издержек, качества, времени цикла, логистики и производительности, вполне законная задача менеджеров. Измерение разрыва в показателях деятельности, если оно осуществлено правильно, должно привести к созданию *крупного инвестиционного пула*. После этого у менеджеров появляется вопрос, как лучше использовать этот инвестиционный пул, чтобы реализовать новые возможности для обеспечения роста. Чтобы создать ценность, менеджеры должны заниматься совершенствованием операций (устранять разрыв в показателях деятельности) и стратегической направленностью (устранять разрыв в возможностях) одновременно. Но создание ценности — это не только вопрос не отставания от конкурентов и устранения разрыва в показателях деятельности. Сюда должно входить активное управление разрывом в возможностях. Поэтому в оставшейся части этой главы мы рассмотрим значение ключевой компетенции, связанной с разработкой и реализацией новых возможностей бизнеса.

Понимание сущности ключевых компетенций

Важно понимать, что конкуренция в настоящее время проявляется в самых разных планах (см. рис. 11.2). Чтобы создать и поддерживать рыночное и интеллектуальное лидерство в глобальном масштабе и в долгосрочном плане, организации потребуется одержать победу на всех уровнях. Во-первых, существует соперничество за рынки готовой продукции и услуг, т.е. конкуренция в координатах цены и показателей функционирования, представленная на современном рынке сражениями за рыночную долю, и менеджерам придется вести конкуренцию на этой арене. Но идет и менее наглядная битва — за доминирование в ключевых продуктах. Существуют своего рода строительные блоки, наличие которых позволяет быть лидером в разработке продукции с новыми функциональными характеристика-

ми. И наконец, есть конкуренция за компетенции — способность создавать новые виды бизнеса или новое конкурентное пространство.

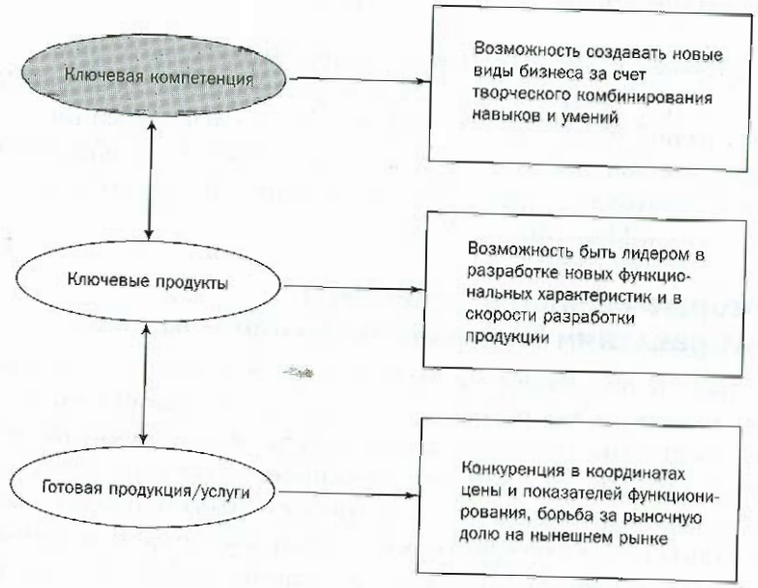


Рис. 11.2. Конкуренция на трех уровнях.

Что такое ключевая компетенция?

В настоящее время широко распространена идея, что компанию, прибегающую к диверсификации, можно представить в виде двух портфелей: одного с разными видами бизнеса и другого с ключевыми компетенциями*. Хотя у разных структур бизнеса или даже у разных компаний на одном и том же конкурентном пространстве или в одной и той же отрасли эти портфели могут очень сильно различаться, ключевые компетенции всегда состоят из комбинации:

- разных технологий (на уровне как «железа», так и обеспечения);

* См., например: C.K. Prahalad and Gary Hamel. The Core Competence of the Corporation. — Harvard Business Review, May/June 1990: 79–91.

- коллективного обучения (многоуровневого, многофункционального);
- способности распространять информацию (через границы видов бизнеса и географические).

Примерами ключевых компетенций, отражающих наличие указанных трех составляющих, можно назвать миниатюризацию в Sony; сетевой менеджмент в AT&T; удобство выписывания счетов в региональных компаниях, входящих в Bell; ставка на удобство пользователя в Apple и производство продукции в больших количествах в Matsushita.

Некоторые основные проблемы при управлении ключевыми компетенциями

Для наращивания существующих ключевых компетенций, а во многих случаях и для разработки новых компетенций у организаций достаточно узкий диапазон выбора. В любом случае менеджеры столкнутся с новыми сложными задачами. Здесь мы просто укажем одну из ключевых проблем, относящуюся к каждой составляющей ключевой компетенции. Рассмотрим основные задачи, связанные с управлением указанной проблемы и другими, имеющими к ней отношение.

Технология

Это направление включает наборы технологий, не знакомые традиционным видам бизнеса компании. Набор смежных технологий или *поток знаний*, например программное обеспечение, надо гармонично объединить с более традиционными технологиями (например, электроника и программное обеспечение в компании, занимающейся производством химических веществ). Это означает: менеджеры должны понимать, что им придется работать на основе новой логики (например, электроники в традиционной химии).

Обучение

Обучение новым технологиям, новым потребительским запросам и тому, как интегрировать новые и старые технологии и новые и старые виды бизнеса, должно происходить в командах, поле деятельности которых не ограничивается узкими функциональными границами или рамками отделов. Состав команд со временем будет меняться. Глобализация требует, что члены команд,

относящиеся к *многочисленным разнообразным культурам*, должны учиться действовать как единая группа.

Распространение знаний

Разработка и использование ключевой компетенции в одном месте и перенос ее на другие возможности бизнеса (причем пытаясь сделать это оперативно) побуждает компании активно сотрудничать и передавать знания, навыки и умения между различными бизнес-единицами и географическими регионами.

Композиция компетенций

Создание новых компетенций за счет интеграции существующей базы знания с потоками знаний порождает необходимость заново оценить все составляющие, совместно образующие систему компетенций. В этом отношении следует выделить два широких элемента:

1) знания, связанные с людьми и выраженные как в явном, так и неявном виде*;
2) знания, связанные с капиталом, как патентованные, так и характерные для отдельного продавца.

Существует комбинация знаний, связанных с людьми, и знаний, связанных с капиталом, которая и становится обобщенной базой компетенции, существующей в организации. Во многих отраслях, таких как производство полупроводников, доступ к знаниям, характерным для продавца (и умение творчески с ними работать), как правило, настолько же важен, как и генерируемые в организации патентованные знания (рис. 11.3).

Руководителям необходимо разбираться в относительной важности различных элементов, формирующих общий профиль компетенции компании. Без этого эффективно управлять ею невозможно. Скорее всего, баланс между указанными ниже составляющими будет разным:

- действующие компании по сравнению с новыми в одной и той же отрасли (например, General Motors и Samsung);

* Знания людей в последнее время вызывают у менеджеров все больший интерес. См., например: I. Nonaka and H. Takeucki. The Knowledge Creating Company. — NewYork: Oxford University Press, 1995.

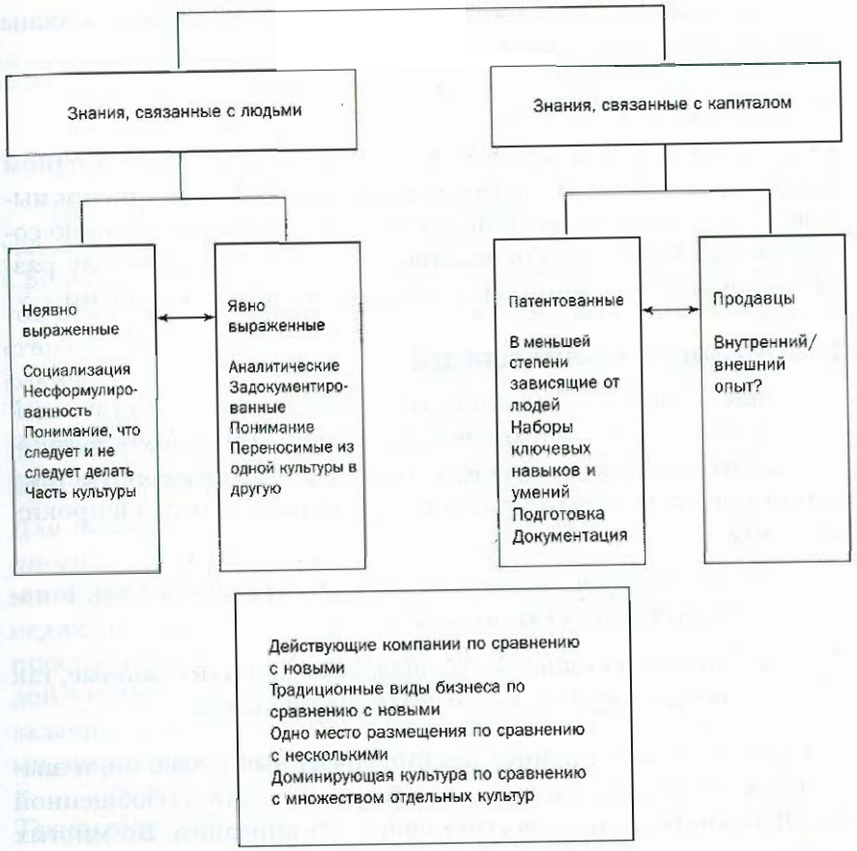


Рис. 11.3. Именно комбинация знаний, связанных с людьми, и знаний связанных с капиталом, представляет обобщенную базу компетенции, существующую в организации.

- традиционные виды бизнеса по сравнению с новыми (например, производство цемента и цифровых визуальных изображений);
- компании, имеющие одно место размещения, по сравнению с имеющими несколько мест по всему миру (например, при варианте с несколькими местами для управления важен нужный баланс соотношения явно выраженного и скрытого знания; здесь требуется большая доля явно выраженного);

- доминирующая культура по сравнению с множеством отдельных культур (например, если большая часть работ, связанных с разработками, делается в одной культуре, скажем в Японии, то группа работников может здесь действовать, обладая большим объемом неявно выраженного знания).

Достижение сбалансированности между указанными элементами требует постоянного оценивания, так как по мере возникновения разрывов в конкурентном ландшафте они начинают оказывать все большее влияние на сущность элементов и на саму композицию базы компетенции в компании. Поэтому старшим менеджерам необходимо постоянно оценивать и калибровать такие перемены и в соответствии с ними вносить коррективы в свою деятельность.

Идентификация ключевых компетенций: некоторые основные вопросы

Каким образом организация идентифицирует свои ключевые компетенции? Три простых теста или набора вопросов позволяют выявить основные характеристики ключевых компетенций:

1. Является ли компетенция источником сильной дифференциации? Позволяет ли компетенция генерировать достаточную ценность и выгоды для потребителей? Ключевые компетенции демонстрируют себя потребителям в форме продукции компании и ее атрибутов.
2. Ограничивается ли компетенция одним видом бизнеса? Охватывает ли она несколько видов бизнеса, как имеющихся, так и новых? Ключевая компетенция должна обеспечивать доступ к разнообразным рынкам продукции.
3. Насколько конкурентам трудно дублировать ключевую компетенцию? Насколько другим структурам трудно понять, как компания делает то, что она делает?

Все примеры ключевых компетенций, о которых говорилось выше, удовлетворяют этим тестам: миниатюризация в Sony; сетевой менеджмент в AT&T; удобство выписывания счетов в региональных компаниях, входящих в Bell; ставка на удобство пользователя в Apple и производство продукции в больших количествах в Matsushita — все это примеры уникальных отличительных осо-

бенностей этих компаний. Именно такие компетенции обеспечивают конкурентную дифференциацию, проявляемую в виде разнообразия готовой продукции. Однако любой, кто захочет посетить Matsushita или Sony, обнаружит, что это сделать трудно, а еще труднее понять, почему одна из этих структур добилась особенно высоких результатов в области производства продукции в больших количествах, а другая — в миниатюризации.

Скорее всего, только немногие компании могут создавать и поддерживать мировое лидерство более чем по пяти или шести ключевым компетенциям. Знания, требуемые для достижения статуса мирового класса, и скорость технологических перемен затрудняют любой организации владение более чем пятью компетенциями. Поэтому не удивительно, что организации вкладывают так много средств в создание союзов и другие формы, позволяющие получить им доступ к ресурсам, необходимым для создания желательных для них компетенций.

Как избежать недопонимания, связанного с ключевыми компетенциями

Поскольку термин «ключевая компетенция» часто употребляется неправильно, важно точно определить, что под ним понимается. Многие менеджеры рассматривают концепцию ключевых компетенций как синоним ключевых технологий и/или ТОП-характеристик. Ключевые технологии — это составляющая часть ключевых компетенций, однако ключевая компетенция появляется, если только компания умеет *гармонизировать множество технологий*. Например, миниатюризация, «фирменный знак» Sony, предполагает опыт в нескольких ключевых технологиях. Это микропроцессоры, миниатюрные источники питания, управление мощностями, упаковка и производство. Это также требует: понимания, как добиваться удобства в пользовании; знаний эргономики; знакомства с возникающими новыми стилями жизни. Разработчики продукции в Sony должны знать, как и почему потребители захотят получить такие миниатюризированные продукты, как радио размером не больше визитной карточки.

Пример с миниатюризацией показывает основную характеристику ключевых компетенций. Они шире, чем набор технических возможностей. Ключевые компетенции включают: *творческое объединение* множества технологий вокруг знания потребностей и запросов потребителя; маркетинговую интуицию; знания и умения, позволяющие управлять ими таким образом, чтобы добиваться синергии.

Второй источник неправильного понимания сущности термина — считать ключевые компетенции эквивалентом ТОП-характеристик. В некоторых случаях ТОП-характеристики — необходимое условие для занятия бизнесом. Например, в автомобильной отрасли поставка в варианте «точно в срок» — необходимое условие деятельности поставщика «первого уровня». Чтобы участвовать в этом бизнесе, требуется заплатить свою цену. Если воспользоваться терминологией игроков в азартные игры, ТОП-характеристики эквивалентны ставкам на столе. ТОП-характеристика важна для выживания компании, но в отличие от ключевой компетенции *часто* не обеспечивает дифференциального преимущества над конкурентами, действующими в отрасли. Кроме того, ТОП-характеристики часто уникальны и обслуживают только конкретные функции или группы в рамках отдельной бизнес-единицы и поэтому не могут обеспечивать преимущества в других видах бизнеса.

Поскольку компетенции требуют: 1) управления сложными, итеративными процессами; 2) объединения технологий; 3) интеграции обучения во многих частях организации, продублировать их трудно. Менеджерам необходимо понимать: любая компетенция должна «пропитать» всю организацию. И наоборот, какая-то технология может занимать в организации обособленное положение, действовать в своих интересах (например, разработка VLSI — очень крупной интегрированной системы). С другой стороны, конкуренция означает (если вернуться к последнему примеру) получение высоких доходов в результате внедрения в производство указанной интегрированной системы. В целом можно утверждать, что компетенция шире одной технологии или одной составляющей ТОП-характеристик. Процесс преобразования хороших разработок в доходы, обеспечивающие высокие прибыли, требует от организации совместной и слаженной работы всех уровней (например, работников цехового звена и инженеров-разработчиков) и участия всех функций (например, инженеров, занимающихся прикладными программами и производственными группами).

Большая часть понимания и обучения отдельных сотрудников на разных организационных уровнях и действующих в разных функциональных сферах, в совокупности составляющих компетенцию, выражена в неявном виде. Использование неявного знания требует постоянных коммуникаций между иерархическими и функциональными границами.

Ключевая компетенция и процесс управления на высшем уровне

Ключом к овладению сущности компетенции становится понимание не только технологического компонента, но и *процесса управления на высшем уровне* в масштабе всей организации (характера отношений между функциями в бизнес-единице) или между бизнес-единицами внутри компании, занимающейся несколькими видами бизнеса, а также характера *взаимного обучения* уровней, функций и бизнес-единиц. В концептуальном виде ключевую компетенцию можно приравнять объединению указанных трех составляющих. Если исходить из такого определения, то формула для выражения компетенции примет следующий вид:

Компетенция = Технология × Процесс управления ×
× Коллективное обучение.

Проанализируем последствия от такого взгляда на компетенцию, воспользовавшись в качестве гипотетического примера типичной американской компанией. Предполагается, что менеджеры компании, чтобы стать на своем рынке конкурентоспособной структурой, вкладывают огромные деньги в технологии. Если исходить из приведенного выше уравнения, рассмотрим гипотетическую компанию, богатую с технологической точки зрения: она имеет 1000 учетных технологических единиц. Принимаем, что разные виды бизнеса в этой корпорации совместно не работают; в ходе управления руководству удается согласовать деятельность только 20 учетных единиц, т.е. именно это количество взаимодействует в рамках всей организации. Предположим, что в этой компании низкая способность коллективного обучения, в количественном виде оцениваемая в 5 учетных единиц. Используя приведенную выше формулу, можно определить, что общий результат компетенции компании составляет 100 000 (1000×20×5) учетных единиц.

Для сравнения посмотрим на компанию, не имеющую столь большого технологического преимущества. В ней, если воспользоваться той же градацией, применявшейся при рассмотрении предыдущей компании, только 200 учетных технологических единиц. Однако эта компания делает ставку на то, чтобы интегрировать работу отдельных единиц и добиться явно выраженного коллективного обучения. Это позволяет ей одновременно управлять 100 учетными единицами и включать в коллективное обучение 500 учетных единиц, что дает общий показатель компетенции в 10 000 000 (200×100×500) учетных единиц. Вывод, который из этого следует, простой: пока на всех уровнях организации не будет обеспечено должной управляемости, инвестиции в технологию будут использоваться не в полной мере.

Зависимость между технологией, управлением и средой обучения предполагает, что для совершенствования управления ключевыми компетенциями компании необходимо сфокусироваться на повышении качества ее организации.

Пример Honda

Чтобы получить наглядный пример действия логики, положенной в основу указанного вывода, рассмотрим деятельность компании Honda (рис. 11.4). У нее множество видов бизнеса зависит от такой компетенции, как двигатели. Однако, если каждая из бизнес-единиц этой корпорации будет вести себя так, будто действует самостоятельно, и фокусироваться только на своей функциональности (и готова платить за это), компетенция Honda в двигателях может оказаться под сомнением. Например, в секторе культиваторов с силовым приводом менеджеры могут потребовать предоставить им легкий и мощный двигатель, и за такую модель они готовы платить. Однако снижение шума двигателя не основная задача этих менеджеров. Они собираются использовать свои культиваторы в сельской местности в развивающихся странах. С другой стороны, менеджеры бизнес-единицы, разрабатывающей газонокосилки для продажи в США, скорее всего, потребуют, чтобы двигатель был не только легким и мощным, но и как можно менее мощным. Предположим, менеджеры каждой бизнес-единицы могут определить функциональные характеристики, в которых они нуждаются. Но если каждая бизнес-единица компании Honda будет заниматься только оптимизацией своих потребностей без учета остальных единиц, база навыков и умений Honda станет в целом более ограниченной.

Разработка компетенций также встраивается в уже используемые организационные модели. Исторически сложилось, что доминирующей моделью корпорации является ее портфель видов бизнеса. Если модель портфеля была бы единственной, которая могла бы применяться, то основной задачей стало бы сокращение издержек в рамках видов деятельности этого портфеля, которую иногда сопровождала бы цель расширения товарных серий. Однако, если мы моделируем корпорацию в виде портфеля ключевых компетенций, как это сделано в последнем параграфе этой главы, необходимо уделять большее внимание



Рис. 11.4. Honda: пример использования ключевых компетенций в качестве рычага.

новым возможностям использования продукции. Такой подход лучше помогает старшим менеджерам выбирать приоритеты в разработке новых видов бизнеса.

В компаниях Sharp, Sony и Canon виды бизнеса, входящие в портфель, имеют общие ключевые компетенции. Например, Canon продает широкий ассортимент готовой продукции: копиры, лазерные принтеры, факс-аппараты, фотоаппараты и камкордеры. В основе всех этих видов бизнеса лежит одна и та же ключевая продукция (или компоненты), такая как линзовые системы Canon или лазерные двигатели Canon. Станут ли эти ключевые продукты продукцией мирового класса зависит от наличия ключевых компетенций: миниатюризации, механотроники (японское название отрасли промышленности, образовавшейся в результате слияния общего и электротехнического машиностроения) и некоторых других. При этом каждый вид бизнеса, связанный с конечным продуктом, имеет своеобразие и конкретный набор потребителей и рынков. Однако в основе рыночной сфокусированности лежит структура ключевых продуктов и ключевых компетенций, общих для всего бизнеса. Как результат, если вернуться к примеру Canon, появляется возможность для получения экономии на масштабах выпуска ключевых продуктов, способность прогнозировать новые функциональные характеристики и использовать технические ресурсы в качестве рычагов воздействия на рынок.

От ключевой компетенции к ключевым продуктам

Ключевые продукты — это часто физическое воплощение одной или нескольких ключевых компетенций. Примерами ключевых продуктов можно назвать компрессоры, выпускаемые в Matsushita, или двигатели к лазерным принтерам в Canon. Кстати, Canon не только использует свои двигатели для лазерных принтеров, которые сама выпускает, но и предлагает их на рынке для внешних заказчиков. Такие компании, как Canon, отличаются от многих других структур бизнеса своей большой рыночной долей конечных продуктов (таких, как копиры), своей большой долей в общем производстве (такой, как доля рынка за счет предоставления под собственной маркой продукции внешним структурам бизнеса) и своей большой долей ключевых продуктов (например, в продаваемых на рынке двигателях к лазерным принтерам). На этом рынке (специализированных двигателей) Canon получила очень большую рыночную долю (свыше 85% в общемировом масштабе). Однако на мировом рынке лазерных принтеров, т.е. конечного продукта, эта компания остается относительно небольшим участником.

Рассмотрение ключевой компетенции требует признания, что соперничество за ключевые продукты в значительной степени отличается от соперничества за готовую продукцию и услуги. Для примера рассмотрим виды бизнеса, связанные с цветными телевизорами. Чтобы добиться здесь успехов, компании должны иметь доступ к ключевым продуктам. Это телевизионные трубки, интегрированные схемы, тюнеры и линейные выходные трансформаторы. Если разложить бизнес на уровне ключевых продуктов, скажем видеомагнитофонов, камкодеров или ноутбуков, то обнаружим, что только очень немногие западные компании стараются здесь добиться лидирующих позиций.

Понимание важности ключевых продуктов побуждает нас по-разному оценивать действующих в отрасли конкурентов. Например, в отрасли видеомагнитофонов можно объяснить, почему Matsushita и JVC выиграли яростную битву за формат VHS у формата Beta Max, защищаемого Sony. Их совместная рыночная доля по конечному продукту — видеомагнитофонам формата VHS — составляла только 24%. Однако их производственная доля (т.е. доля рынка, полученного в результате предложения продуктов, выпускаемых под собственной маркой, другим структурам) составляла 41%, доля их формата VHS с учетом лицензирования — 80%, а доля по такому ключевому продукту, как

дека, — 85%. Только подумайте: 85% мирового спроса на деку видеомагнитофона удовлетворялось всего одной компанией!

Менеджеры, как правило, недооценивают значимость доминирования ключевого продукта. Но такое доминирование вызывает важный вопрос: кто контролирует критичные технологии? Учитывая зависимость от иностранной базы поставки важных ключевых продуктов, какова вероятность, что американские компании смогут создать телевизор с высокой четкостью изображения (HDTV), если у них не будет ограничений по ресурсам? База поставщиков (доступ к ключевым продуктам и контроль за ними) — это фундаментальная часть конкурентоспособности. В этом отношении основной вывод и для компаний, и для стран будет следующим: только технологическое превосходство (даже при наличии системы поставок мирового класса) без корпоративной компетенции, скорее всего, обеспечит только краткосрочную победу.

Появление глобальной конкурентной ситуации заставит старших менеджеров попытаться получить ответы на следующие вопросы:

- Как долго будет продолжаться указанная эрозия возможностей Запада по ключевым продуктам?
- Кто хранители технологических достижений в отдельных компаниях? Менеджеры бизнес-единиц, как уже обсуждалось, не имеют естественной склонности уделять должное внимание увеличению долей по ключевой продукции или ключевым компетенциям.
- Как могут группа и руководители верхнего исполнительного уровня выйти за пределы проблем отдельных бизнес-единиц и обеспечивать защиту основ, на которых строится долгосрочная конкурентоспособность их компаний?
- Кто в компании должен задавать подход, требующий от многочисленных бизнес-единиц совместной работы?

Управление ключевыми компетенциями: несколько основных задач*

Задача управления компетенциями на новом глобальном рынке сложна. В ней можно выделить по крайней мере пять разных направлений.

---

* Этот параграф в значительной мере составлен на основе работы C.K. Prahalad. Managing Discontinuities: The Emerging Challenges. — Research Technology Management, Industrial Research Institute, Inc., 1998: 14–22.

Получение доступа к новым знаниям и их усвоение

Наиболее очевидный способ получения доступа к необходимым новым потокам знаний — это наем сотрудников, обладающих такими знаниями (например, приглашение математика в банк, генетика в традиционную фармацевтическую компанию, инженера по программному обеспечению в производственную компанию, специализирующуюся на компьютерном «железе»). Любой, кто проходит через процесс получения новых знаний и умений, знает, насколько трудно добиться признания организацией новых навыков и умений и их положительного восприятия. Если банкирам приходится учиться новым инструментам, которые математики вносят в их деятельность, то и математикам надо разбираться в сущности банковского дела.

Такая двусторонняя передача знаний становится критичной, так как без нее нового полезного сочетания не появится. Однако в большинстве организаций, как правило, происходит отторжение новых знаний и умений, что аналогично реакции иммунной системы на проникновение вируса в организм. Оставленные действовать по собственному усмотрению организации вряд ли сами абсорбируют такие навыки и умения. В связи с этим одна из важнейших ролей старших менеджеров — создание условий, благоприятных для поступления нового знания. Топ-менеджеры должны не только постоянно указывать всем сотрудникам стратегическое направление деятельности компании, но и выявлять новые знания, которые помогут создавать указанное будущее. Более того, учиться применять «культуру» новых знаний должны несколько уровней организации, учитывая при этом, конечно, что культура программного обеспечения отличается от культуры производства.

Интеллектуальное наследие ограничивает возможности команды, занимающейся управлением. Например, почему мы не занимаемся модернизацией программного обеспечения, используемого в автомобилях? Это трудно из-за давления прошлых подходов, но точно так же трудно и людям, действующим в полностью регулируемой внешней среде, понять культуру и дисциплину рынка капиталов. Один из старших менеджеров из страны, ранее входившей в Восточный блок, под впечатлением изменений цен на акции, происходящих каждый день, спросил: «Какая организация устанавливает эти цены?». Понять, как это происходит, ему было сложно. В его стране до последнего времени все цены устанавливались правительственными органами.

Однако возникновения потребности в новых знаниях и осуществления некоторых действий для их получения (включая создание союзов) недостаточно. Все это должно сопровождаться созданием соответствующей атмосферы законности этих знаний и срочности их получения. Чтобы добиваться успехов, следует постоянно подвергать мониторингу прогресс получения нового знания и внедрения его в различные традиционные интеллектуальные культуры.

Интегрирование множества потоков знаний

Приобретение новых знаний — трудный процесс, но их активное интегрирование с традиционными знаниями в целях создания новых возможностей бизнеса задача еще более сложная. Например, в Kodak знание о химических процессах в пленках должно интегрироваться со знаниями об электронике и программном обеспечении. Результатом становятся новые гибридные продукты. Создание фотографических компактных дисков и цифровых фотоаппаратов требуют «бесшовной» и аккуратной интеграции множества потоков знаний. Со временем смешивание этих потоков создает новую компетенцию.

Организации учатся через действие. Поэтому топ-менеджеры должны устанавливать конкретные и достижимые цели. Такие цели позволяют учиться новому, фокусируют внимание организации на решении проблем интегрирования нового знания со старым. Для достижения успеха в обучении и реализации важно, чтобы в команды, работающие над проектами, входили члены разных функциональных направлений.

Преодолевая расстояния и разницу в культурах

До сих пор фокусом обсуждения было интеллектуальное разнообразие — культура различных потоков знаний. Но в глобальной компании, помимо этого, существует еще одна важная координата — проявление действия *разнообразных культур, имеющихся во многих странах.*

В разных культурах разные приоритеты, причем далеко не всегда выражаемые явным образом. Например, философия разработки новой продукции и приоритеты качества, издержек, времени, безопасности и показателей функционирования у дизайнеров, получивших подготовку в США, Европе, Японии и Китае, скорее всего, будут очень разными. Ни один из менеджеров не живет в вакууме. Каждый из них окружен культурой, в которой одни характеристики ценятся выше, чем другие. Это

результат глубокой социализации. Например, в некоторых культурах обучение по своей сути является линейным и аналитическим, основывается на усилиях отдельного человека. В других обществах обучение осуществляется более последовательно, экспериментально по своей сути и ориентировано на действия команды, в которой важную роль играет и интуиция.

Когда сотрудничество начинается в контексте накапливаемого знания в рамках множества культур (т.е. сотрудничество в командах, члены которых собраны с трех разных континентов), появляются конфликты и недопонимания. Более глубокое и явно выраженное понимание типов социализации участвующих групп становится необходимым. Более того, менеджеры должны избегать стереотипного подхода к другим группам. Межкультурная совместная деятельность в новых условиях становится важным навыком.

Умение забывать

Очень легко убедить отдельного человека или организацию учиться, но в равной степени столь же важно и умение забывать. Доминирующая логика компании или рецепты, которыми люди привыкли руководствоваться, со временем могут стать основным препятствием для последующего обучения. Компании (и их менеджеры) должны учиться забывать, зная, что забывать труднее, чем учиться. В большинстве организаций для кривой забывания характерно наличие длинного плоского участка; в век существования разрывов* этот участок становится серьезной проблемой.

Например, приходится прибегать к огромным усилиям, чтобы отойти от точки зрения на бизнес, в основе которой лежит подход «затраты плюс», и перейти к варианту «цена минус». Здесь применяются две формулы: (1) издержки + прибыль = цена и (2) цена — прибыль = издержки. Традиционно виды бизнеса, связанные с Министерством обороны, характеризуются склонностью, процессами, навыками и умениями, для которых типично использование формулы (1). Для других коммерческих структур привычнее формула (2). Выход компании, ориентировавшейся ранее на работу с Министерством обороны, на коммерческую арену, создает ей большие трудности. Только немногие из таких структур бизнеса добиваются успеха в новом для себя качестве. Участники, имеющие разную культуру бизнеса, должны забыть прежние образцы и заменить их новыми.

* Многие из указанных изменений и разрывов отмечались в гл. 1.

Аналогична ситуация и в отраслях, где произошло дерегулирование. Прежде «регулятором» был рынок; некоторые утверждают, что конкуренция также была своего рода «регулятором». В любом случае менеджеры высшего уровня уделяли много внимания регулирующим органам, а процесс регулирования заставлял большинство компаний в отрасли выглядеть очень похоже и действовать почти синхронно. В связи с этим родовое различие было минимальным, а иногда и вообще его не существовало. При конкуренции на основе рынка игра ведется вокруг потребителей, дифференциации, соотношения цены и показателей функционирования, инноваций и способов соперничества, а это совершенно иная среда. Чтобы добиться успеха в условиях новой экономики, важно уметь забывать старые образцы.

Размещение компетенции в рамках границ бизнес-единицы

Чем больше крупные организации двигаются в сторону стратегий, в основе которых бизнес-единицы, тем больше они прибегают к таким системам измерений, как экономическая добавленная стоимость (EVA) и размер вознаграждения, тем труднее им фокусироваться на распределении компетенций между бизнес-единицами. Более того, у всех бизнес-единиц мотивация к такому распределению снижается. Поэтому база компетенций компании становится более фрагментизированной.

Чтобы иметь систему размещений компетенций, все бизнес-единицы должны в равной степени понимать сущность рынка и технологической эволюции. Без такого понимания хорошей концептуальной основы для распределения компетенций создать нельзя*. Однако и концептуальная основа, не подкрепленная организационными системами поддержки, вряд ли будет работать. Многие компании уделяют и время, и энергию разработке перспектив будущего. Но при этом используют прежние административные системы, во многом ориентируемые на автономность деятельности бизнес-единиц, чтобы они «не делились» ничем с другими единицами. В результате складывается ситуация, похожая на ту, если мы выходили бы на стратегию четвертого поколения, имея знания третьего поколения, менеджеров второго поколения и административные системы первого поколения. У большинства компаний, сталкивающихся с этим, появ-

* Потребность в такой основе, стратегический архитектуре, обсуждается в работе Gary Hamel and C.K. Prahalad. Competing for the Future. — Boston: Harvard Business School Press, 1994. Chap. 5.

ляется явное рассогласование между «желаниями», риторическими высказываниями и реальностями.

Ключевая компетенция: краеугольный камень для создания нового конкурентного пространства

Компетенции разрабатываются и подгоняются в целях создания и использования нового конкурентного пространства — новых возможностей на рынке. По мере того как команда руководителей пытается управлять разрывами в показателях деятельности, адаптивности и возможностях, о которых говорилось выше, она должна задать себе следующий вопрос: каким образом компании могут создавать совершенно новые товары или услуги? Рассмотрим новые виды бизнеса — производство персональных факс-машин, система глобального позиционирования (GPS) для путешественников и фотографические CD-диски. Список возможностей на следующие десятилетия, если ограничиться только электроникой, составит несколько страниц. Поэтому ключевым вопросом, который должны обдумать старшие менеджеры, будет следующий: что мы должны сделать, чтобы заполучить свою долю в новом направлении бизнеса?

Разработка новых видов бизнеса требует нового склада ума у большинства руководителей бизнеса. Такой склад ума характеризуется следующими тремя чертами*.

1. *Постоянным критическим отношением к существующим допущениям, связанным с ценой и показателями функционирования.* Почему мы не можем разработать цветную факс-машину, которая будет продаваться за $200? Почему она должна стоить $5000? Хорошими примерами компаний, резко изменившими допущения, действовавшие ранее в их отраслях, связанные с ценой и показателями функционирования, являются Canon в копирах, Lexus или Honda в автомобильном сегменте дорогих машин.
2. *Понимание смысла термина «направление потребителя».* Большинство компаний только недавно научились действительно прислушиваться к запросам потребителей и предоставлять им то, что они просят. Это, конечно,

* Для более полного обсуждения склада ума, необходимого для реализации возможностей, см.: Gary Hamel and C.K. Prahalad. Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. — Harvard Business Review, July/August 1991: 81–92.

важно и выгодно, но не достаточно. Необходимо научиться вести потребителей. В качестве потребителей многие из нас, возможно, всего 10 лет назад и не думали, насколько сильно мы будем зависеть от факс-машин в наших домах. Быть компанией, умеющей вести потребителей в желательном для себя направлении, трудно, но именно за таких потребителей и развернется конкурентная борьба в будущем. Менеджеры должны создавать продукты с привлекательным соотношением цены и показателей функционирования, побуждающим людей их покупать.

3. *Способность избегать «тирании обслуживаемого рынка».* Большинство менеджеров настолько сильно зацикливаются на нынешнем рынке, что не могут видеть возможностей в других местах. Жесткая ориентация на обслуживаемый рынок заставляет их уделять слишком много внимания текущим видам бизнеса и затрудняет процесс проектирования возможностей, возникающих за пределами текущего рынка, особенно тех, которые оказываются на границе текущих зон деятельности двух и более бизнес-единиц. Если мы хотим зажечь воображение сотрудников корпорации, у нас мало выбора: мы должны в меньшей степени ориентироваться на ныне обслуживаемый рынок и в большей — на появляющиеся возможности. Менеджеры должны не просто защищать нынешние рынки, но и создавать новые. Конечно, возможно, что менеджеры будут испытывать дискомфорт, если ситуация станет развиваться преимущественно по линии постепенного наращивания цены и показателей функционирования, а не с точки зрения достижения принципиально новых соотношений этого рода. Добиваться только паритета с конкурентами явно недостаточно; менеджеры должны ставить задачу обогнать их. Компании должны все время двигаться:

- от удовлетворения потребностей к их предвидению;
- от того, чтобы быть рядом с потребителями, к тому, чтобы вести их за собой;
- от осмысления ситуации в терминах продукции к сфокусированности на функциональности и быстром выходе на рынок;

- от сфокусированности на ключевом виде бизнеса к диверсификации вокруг ключевых компетенций.

Такие изменения позволяют компаниям ставить перед собой совершенно новые цели. Менеджеры традиционно стараются удовлетворить уже имеющихся потребителей, анализируют текущие продукты и рынки и наращивают силу имеющихся бизнес-единиц. Однако чтобы добиться экспонентного роста, основываясь на ключевых компетенциях, менеджерам необходим и новый склад ума, и новые управленческие характеристики. Деятельность корпорации на основе компетенции позволяет ей делиться знаниями между бизнес-единицами, не учитывая функциональных границ.

Резюме

Реструктуризация и другие способы сокращения уровней организации не могут быть основным фокусом деятельности корпорации. Она не добьется значительной активизации своей деятельности, если сфокусируется только на технологии. Это произойдет только в том случае, если компания сфокусируется на компетенциях, а технология будет рассматриваться как одна из составляющих.

Часть III

Разработка стратегии: идентифицирование стратегических альтернатив и их оценивание

12 Стратегические альтернативы: идентифицирование и разработка

Маджори Лайлс
Indiana University

Лайм Фаэй
Babson College и
Cranfield University

Генерированием альтернатив (т.е. процессом определения различных средств, при помощи которых можно добиться поставленной цели, решить проблему или реализовать возможность) необходимо тщательно и системно управлять. Само собой это не происходит. Если компания не генерирует постоянного потока альтернатив — инновационных, обновления и постепенного совершенствования, выбор стратегий, которыми она может воспользоваться, сужается. Когда такое происходит, возможен только один результат — организация становится более слабой. Поэтому менеджеры старшего уровня должны очень внимательно относиться к мониторингу и оцениванию не только качества предложенных альтернатив, но и качества сопровождающих их аналитических и организационных процессов.

Компания, занимающаяся поставками сельскохозяйственных продуктов, анализировала текущие и возникающие тренды, способные изменить отрасль, в которой она действует. Цель анализа отрасли и макросреды — определить, какими могут быть варианты будущей стратегии. В ходе анализа аналитики попросили команды менеджеров принять участие в мозговом штурме и предложить альтернативные варианты новой стратегии, которые ранее серьезно не рассматривались. Команды быстро предложили ряд альтернатив, в том числе варианты распространения текущей товарной серии в новые географические регионы; большего объема продаж ее продуктов уже имеющимся потребителям; разработки новых каналов распределения (таких, как электронный бизнес), чтобы лучше выходить как на существующих, так и на новых потребителей; поглощения отдельных небольших компаний, занимающихся смежными товарными сериями. После этого указанные и некоторые другие альтернативы критически оценила команда топ-менеджеров, что стало частью общего процесса стратегического планирования.

Несомненно, идентификация и разработка отдельных стратегических альтернатив — задачи, поставленные менеджерами высшего звена командам из компании, занимающейся поставками сельскохозяйственных продуктов, — часто игнорируются. Следствием становятся плохо управляемые процессы, осуществляемые в ходе разработки стратегии. Многие менеджеры охотно соглашаются, что генерирование альтернатив как часть решения проблем или использования возможностей — эта та сфера, в которой они не могут похвастаться высокими результатами. Действительно, когда на менеджеров оказывают давление, большинство из них соглашается с тем, что не затрачивает большой интеллектуальной или эмоциональной энергии, стараясь отыскать какие-то другие подходы.

Однако поскольку изменения в организации и в окружающей среде настолько заметны, а их игнорирование настолько рискованно (это наглядно неоднократно показано в этой книге), что генерирование стратегических альтернатив становится и необходимым, и важным компонентом в управлении изменениями. Задавая будущую стратегическую направленность для своей организации, менеджеры, как правило, начинают с идентифицирования и рассмотрения основных альтернатив организации. Генерируя альтернативы, которые можно довести до жизнеспособных стратегических вариантов, менеджеры повышают шансы своей организации добиться победы на рынке.

В этой главе описано, каким образом организации разрабатывают стратегические альтернативы и как организационные процессы могут повысить качество отбираемых вариантов. В начале определим, что такое стратегическая альтернатива, а затем покажем аналитические и организационные процессы, участвующие в генерировании альтернатив. В последнем параграфе представлен обзор, как менеджеры высшего уровня могут влиять на процесс генерирования альтернатив.

Понимание сущности стратегических альтернатив

Что такое стратегическая альтернатива?

На самом абстрактном и общем уровне альтернативы — это средства, при помощи которых можно достичь поставленной цели, решить проблему или реализовать возможность. Например, у большинства видов бизнеса имеются различные альтернативные способы для выхода на новый географический рынок или для предложения нового продукта на рынке, или для опережения соперника, пытающегося переманить к себе их потребителей.

Для менеджера важно понимать: альтернативы — это всегда «гнездовые структуры», т.е. они имеют несколько уровней. Чтобы наглядно показать концепцию альтернатив гнездового типа, рассмотрим пример с одной бизнес-единицей. В табл. 12.1 показаны альтернативные бизнес-стратегии, которые может генерировать бизнес-единица. Как будет обсуждаться ниже, ряд менеджеров любой бизнес-единицы или компании в целом могут начать с набора альтернатив, похожего на представленный в табл. 12.1, и спросить себя, насколько возможно создать каждую из таких альтернатив и реализовать ее. Например, многие бизнес-единицы, когда ежегодно занимаются процессом стратегического планирования, пытаются идентифицировать, на каких новых географических рынках они могут успешно начать работу со своими существующими товарными сериями, а по каким сериям им целесообразно провести расширение.

Однако каждая стратегическая альтернатива, указанная в табл. 12.1, содержит субальтернативы. В табл. 12.2 показана часть вариантов, которые бизнес-единица может рассмотреть, анализируя возможные пути наращивания своей доли на конкретном географическом рынке.

Таблица 12.1. **Стратегия бизнес-единицы: некоторые родовые стратегические альтернативы**

1. Получить рыночную долю по текущей продукции на имеющихся рынках
2. Ввести новую товарную серию
3. Добавить новые элементы к отдельным товарным сериям
4. Вывести из портфеля одну или несколько товарных серий
5. Поглотить смежную товарную серию конкурента
6. Поглотить возникающую товарную серию у недавно образованной компании
7. Выйти на новые географические рынки
8. Выйти на новые каналы распределения для уже существующих рынков

Таблица 12.2. **Стратегические субальтернативы: получение доли на конкретном рынке**

Получить рыночную долю по текущей продукции на имеющихся рынках (стратегическая альтернатива 1 в табл. 12.1)
1. Повысить функциональность (показателей работы) товарной серии
2. Добавить новые характеристики, повышающие привлекательность продукции для некоторых потребителей
3. Добиться выделения большего пространства на полках каждого магазина розничной торговли для своей продукции
4. Расширить число розничных торговцев
5. Изменить структуру мотивации для дистрибьюторов, чтобы побудить их запрашивать продукцию в варианте «толкай»
6. Добавить несколько новых дистрибьюторов
7. Разработать новые рекламные темы для улучшения имиджа и самой компании, и ее продукции
8. Предоставлять услуги, позволяющие одновременно влиять на многих потребителей
9. Реструктуризировать работу продавцов за счет перераспределения торговых территорий и незначительного изменения системы вознаграждения

Альтернативы, как правило, включают возможности, используемые для формирования будущей стратегической направленности организации, что объясняет, почему в этой главе такое большое внимание уделяется стратегическим альтернативам. Если расшифровать это словосочетание, то под *стратегическими* мы понимаем альтернативы, обладающие следующими характеристиками:

- они относятся к выборам действий, связанным со стратегией на рынке*;
- они очень важны для организации;
- исход выбора вариантов неопределенный;
- для разработки альтернативы требуется время.

Важность идентифицирования и разработки стратегических альтернатив

Мы не преувеличим, если скажем, что будущее любой организации зависит от ее способности идентифицировать и разрабатывать стратегические альтернативы. По крайней мере это оправдывается тремя причинами:

1. Альтернативы определяют варианты, из которых команда топ-менеджеров при рассмотрении любого стратегического решения может выбрать наиболее приемлемый для организации. Как показано в табл. 12.1 и 12.2, после того как альтернативы определены и сформулированы в деталях, менеджеры могут заняться оцениванием рисков, уязвимости и выбирать компромиссные варианты, связанные с любым конкретным выбором.
2. До тех пор пока новые альтернативы не выявлены и не разработаны, вполне вероятно, что при реализации текущей стратегии менеджеры будут отставать от графика. В условиях масштабных конкурентных изменений (которые к тому же часто имеют характер разрывов, как показано в гл. 1) стратегии, не позволяющие постоянно адаптироваться к изменяющейся внешней среде, в конце концов приведут организации, которые ими пользуются, к неудаче.
3. Много крупных корпораций, например Alcoa, CitiGroup, IBM и Motorola, в настоящее время часто упоминаются в новостях, потому что пытаются приобрести другие компании или отдельные бизнес-единицы. До тех пор пока попытки осуществить подобные поглощения и интегрировать их с родительской организацией полностью не проработаны и не оценены, менеджеры в этих компаниях в полной мере не разберутся, какие альтернативы у

* Основные темы гл. 1: завоевание победы на рынке; создание стратегической организации.

них существуют. В результате вероятность того, что поглощение окажется неудачным, резко повышается.

Типы альтернатив

Альтернативы могут существенно изменяться вдоль основных координат, на которых откладываются степень, в которой они — логические продолжения существующих стратегий; степень их творческого или инновационного наполнения и их непредсказуемости. «Непредсказуемость» — это вариант, когда альтернативы ломают существующие правила того, что в организации ранее считалось приемлемым и возможным. Для категорирования и осмысления стратегических альтернатив полезно воспользоваться формами стратегии, рассмотренными в гл. 1 (инновационная, обновления и постепенного совершенствования).

Альтернативы *постепенного совершенствования* вытекают из текущих стратегий организаций. Как правило, это продолжения или корректировки действующих стратегий. Большинство из альтернатив, перечисленных в табл. 12.2, попадают именно в категорию альтернатив постепенного совершенствования.

Альтернативы *обновления* берут в качестве исходной точки текущую стратегию компании. Однако здесь менеджеры намерены существенно изменить направленность деятельности. Если воспользоваться терминологией гл. 1, использование таких стратегий приводит к крупным изменениям в масштабах, облике и целях стратегии. Сюда включаются новые товарные серии, наращивание уже имеющейся продукции и смещение акцентов в дифференциации (например, переход от ставки только на функциональность продукта к более тесным отношениям с потребителями).

Альтернативы обновления часто требуют от менеджеров и других сотрудников относится критически к доминирующим представлениям о рынке и существующих способах ведения бизнеса. Например, готовность осуществить поглощение или создать союз с компанией, которая исторически остерегается поглощений или союзов, для разработки новой продукции или выхода на новые потребительские сегменты вызовет явную конфронтацию между менеджерами двух структур и обсуждение обоснованности давних убеждений и допущений. Здесь основным вопросом будет следующий. В такой ситуации смогут ли топ-менеджеры партнеров, входящих в союз, научиться доверять друг другу и работать совместно, а также делиться прибылями и знаниями?

Если говорить об *инновационных* альтернативах, то они всегда ведут к радикальным изменениям в стратегии компании, так как строятся на новых подходах к обеспечению победы на рынке и часто сопровождаются предложениями новых продуктов и решений. Иногда в них предлагаются и совершенно новые способы ведения конкуренции. В любом случае это явный уход от прежних подходов к ведению бизнеса, ранее практиковавшихся в организации. Но они требуют и нового подхода к мышлению и анализу. Поэтому «обучающий пример ведения бизнеса», используемый для поддержки инновационной стратегии, нередко входит в серьезный конфликт с обоснованиями текущей стратегии.

В отдельных организациях инновационные альтернативы (в некоторых случаях и альтернативы обновления) относят к категории вариантов, «о которых не стоит и думать». Однако инновационные альтернативы являются таковыми не потому, что в организациях о них никто не думал (или не мог думать), а потому, что они противоречат явным или подразумеваемым правилам совершения выбора, которыми пользуются в организации. Менеджеры среднего уровня обычно исходят из предположения, что инновационные альтернативы всегда находятся за пределами возможностей их организации или рассматривают их как несовместимые с культурой организации или способом ведения бизнеса. Именно по этим причинам целесообразно уже на ранних этапах процесса принятия решений или разработки стратегий включать некоторые инновационные альтернативы в общий круг рассматриваемых вариантов. Инновационные альтернативы могут неожиданно для многих породить в организации новые направления мышления. Частично это происходит потому, что текущее состояние (status quo) организации показывается совершенно в другом свете. Сторонники использования таких альтернатив исходят и из того, что такие варианты побуждают менеджеров предлагать, а затем и разрабатывать творческие решения, результатом которых станет появление новых продуктов прорывного характера и новых способов ведения бизнеса.

Идентифицирование и разработка альтернатив

Идентифицирование альтернативы (инновационной, обновления и постепенного совершенствования) — это одно, но ее проработка до уровня, позволяющего принимать управленческое решение, — совершенно иное. Одна из причин, согласно которой инновационные альтернативы или альтернативы обновления быстро теряют внимание менеджеров, заключается в том, что менеджеры не до конца понимают, что такое альтернатива.

Альтернатива — это возможности, одно из стратегических направлений движения компании. В связи с этим альтернативы в табл. 12.1 можно рассматривать только как теоретически возможные. До тех пор пока инновационная альтернатива (например, новый способ доставки услуг потребителю) не будет описана в деталях, считать ее готовой для оценивания нельзя*. Менеджерам потребуется узнать, какие предлагаются услуги, на каких потребителей они рассчитаны, как эти услуги будут разрабатываться, какие организации примут в этом участие, как эти услуги будут доставляться до потребителей, какие роли потребители и другие заинтересованные стороны будут играть в разработке и проектировании этих услуг. В табл. 12.3 показан пример, как стратегическая альтернатива 7 из табл. 12.1 может быть испытана на потенциал, который компания может из нее извлечь. Только после того как альтернативы пройдут через весь процесс «предварительного осмысления», их можно обоснованно и всесторонне оценить. Для краткости будем называть идентифицирование альтернатив и их разработку генерированием альтернатив.

Таблица 12.3. **Исследование потенциала стратегической альтернативы**

На примере стратегической альтернативы 7 (Выйти на новые географические рынки) в табл. 12.1
Выявление рынков, на которые можно выйти
Выявление глубины и широты потребительской базы на каждом рынке
Определение покупательской мощи каждого потребительского сегмента
Идентифицирование видов продукции, которые следует предложить на каждом рынке
Определение вариантов каналов распределения
Определение подходящих рекламных программ
Определение подходящих программ стимулирования продаж
Определение вариантов использования собственных сотрудников, занятых в продажах
Оценивание потоков поступлений
Оценивание издержек, связанных с программами расходов
Уточнение последовательности, в которой целесообразно выходить на рынки

* Оценивание альтернатив подробно описано в гл. 13, поэтому в этой главе рассмотрена только идентификация альтернатив и их развитие.

Когда следует заниматься генерированием альтернатив?

В условиях масштабных и повсеместно проникающих конкурентных изменений, которые к тому же, как показано в гл. 1 и во многих других главах этой книги, часто носят разрывной (прерывистый) характер, генерирование альтернатив в каждой организации должно быть постоянным видом деятельности. Хотя это может показаться парадоксальным, сказанное особенно справедливо, когда менеджеры полагают, что необходимости в альтернативах у них нет. Возможно, они успокаиваются и упускают возможности, создаваемые как происходящими, так и только возникающими переменами. Необходимость в непрерывном генерировании альтернатив объясняется двумя важными причинами:

1. Организации должны постоянно искать способы для увеличения доходов от текущих стратегий. Настойчивый поиск альтернатив, даже в вариантах обновления или постепенного совершенствования, позволяет организации сосредоточиться на непрерывном мониторинге изменений в отрасли или в конкурентном контексте, а также в более широкой макросреде. Однако одного мониторинга недостаточно. До тех пор пока организация не найдет возможностей, скрытых в изменениях, происходящих в окружающей среде, скорее всего, эти возможности останутся нереализованными.
2. Фундаментальная стратегическая проблема, указанная в гл. 1, — необходимость строить будущее, занимаясь настоящим, — требует развития инновационных альтернатив и альтернатив обновления, без которых организация не сможет позиционировать себя на будущем рынке. И если эти альтернативы с определенной частотой не разрабатываются, организация не может ожидать, что она опередит других, тем более в соперничестве за лидерство на рынке.

Время от времени альтернативы более необходимы, чем обычно. Когда появляется явно выраженная потребность в стратегических переменах (например, показатели функционирования продолжают снижаться) надо начать с генерирования списка альтернативных вариантов действий.

Как генерируются ценные альтернативы?

В большинстве компаний для генерирования альтернатив сложные аналитические и организационные процессы отсутствуют. Даже организации, системно подходящие к этому, могут не получить должного вознаграждения за свои усилия.

Осознавая риск излишнего упрощения представленной ниже картины, покажем, каким образом компании занимаются идентификацией и разработкой ценных альтернатив. Эта задача поручается нескольким сотрудникам. Сначала они усердно отыскивают многочисленные альтернативы; отсеивают из списка явно непригодные варианты; уточняют, какие альтернативы относятся к категории принципиально «выполнимых». Результатом становится небольшой набор вариантов, описываемых в координатах действий, последствий и необходимых ресурсов. Однако в тех же самых организациях происходит и параллельное генерирование альтернатив в ходе принятия решений. Здесь предложение альтернатив происходит более спонтанно; альтернативы создаются достаточно быстро. При этом обычно не выясняется, насколько они «хороши» или «плохи» и не делается попыток вовлечь в этот процесс ни сотрудников организации, ни внешних лиц, чтобы они высказали свое мнение по поводу вариантов, заслуживающих большего внимания.

Поскольку простых алгоритмов для генерирования альтернатив не существует, в следующих двух параграфах детально рассмотрены некоторые основные аналитические и организационные подходы, используемые для идентифицирования альтернатив и их разработки. Однако предварительно важно рассмотреть, что понимается под хорошей альтернативой.

Каковы качества отличного альтернативного варианта?

Мы отметили выше, что организации редко пытаются определить, являются ли альтернативы хорошими или плохими. Цель оценивания альтернатив, как показано в гл. 13, определить, какие альтернативы будут для организации лучшими. Для любого человека, занятого в генерировании альтернатив, важно понять, какие из них действительно полезны. Такое понимание ведет к более эффективным процессам разработки альтернатив и к появлению вариантов, которые с большей вероятностью улучшат показатели функционирования организации.

Хотя четких критериев, позволяющих оценить качество как отдельного альтернативного варианта, так и их наборов, нет,

организации выработали несколько полезных рекомендаций, могущих помочь в выборе:

- *Разнообразие альтернатив.* Очень важно наличие широкого диапазона альтернатив, поскольку достоинства или недостатки одной альтернативы или набора взаимосвязанных альтернатив часто становятся очевидны только при их сопоставлении с другими вариантами.
- *Различия между альтернативами сопоставляются относительно текущей ситуации.* Помимо прочего, выявление таких различий побуждает лиц, принимающих решения, повторно оценить качество текущей стратегии.
- *Издержки и трудности реализации.* Если альтернативы для реализации слишком легки, то вероятность, что будут выявлены более или менее значимые инновационные альтернативы и альтернативы обновления, мала.
- *В какой степени альтернативы позволяют решать текущие цели?* Более совершенные альтернативы заставляют менеджеров критически отнестись к текущим ожиданиям, стремлениям и целям. Как следствие этого, возможно, такому же критическому подходу подвергнутся и прежние допущения и убеждения.

Набор хороших альтернатив включает разные точки зрения и разные допущения, т.е. хороший список должен предоставлять возможность реального выбора: чтобы лица, принимающие решения, могли выбирать из действительно разных альтернатив. В той степени, в которой альтернативы исключают друг друга, они должны помогать лицам, принимающим решения, не зацикливаться на каком-то отдельном варианте или приходить к нему слишком быстро.

Некоторые типичные ошибки при генерировании альтернатив

Хотя отдельные типичные ошибки уже указывались, может быть, и в неявном виде, как в этой, так и в других главах, о некоторых из них целесообразно сказать еще раз. Устранение каждой такой ошибки экономит время и существенно повышает качество предлагаемых альтернатив.

- Иногда не разрабатываются альтернативы обновления, связанные со значительными стратегическими измене-

ниями, а также инновационные альтернативы. В этом случае критическому анализу не подвергается понимание менеджерами текущего положения дел и будущего.

- Слишком часто альтернативы обновления или постепенного совершенствования — это просто разновидности прежнего подхода. Например, группа менеджеров, отвечающих за продукцию, затратила много времени на разработку альтернативных вариантов с целью усиления конкурентоспособности их компании. В каждой из предложенных альтернатив акцент делался на снижение цены. И только тогда, когда менеджеры рассмотрели альтернативный вариант, в основу которого был положен рост функциональности продукции и связанных с этим услуг, пришло настоящее понимание. В этом случае они случайно натолкнулись на альтернативу, способную привести их к реальному плану действий, но конечным результатом которого будет не снижение цены, а ее рост.
- Менеджеры и другие сотрудники часто слишком быстро останавливаются на каком-то конкретном варианте. Конечно, генерирование альтернатив и их оценивание — процесс трудный, в ходе которого менеджеры всего лишь последовательно осуществляют запланированные шаги. На практике генерирование альтернатив часто приводит к появлению новой информации, позволяющей лучше уяснить рассматриваемый стратегический аспект. Эта новая информация, в свою очередь, может привести к генерированию новых альтернатив. Одна из компаний, стремившаяся получить альтернативные способы выхода на иностранный рынок, обнаружила, что, возможно, некоторые из ее соперников будут заинтересованы в продаже своего бизнеса на этом рынке, «если цена будет правильной». Такая информация привела к генерированию нового альтернативного варианта — поглощению одного или нескольких соперников, уже действующих на требуемых компании иностранных рынках. В результате аналитики компании перешли от рассмотрения вариантов «самостоятельных действий» к вариантам приобретения бизнеса, который уже ведется на конкретном рынке. Интенсивность поиска новой информации зависит от важности рассматриваемого аспекта для будущего компании.

- К сожалению, много организаций сводят генерирование альтернатив к одной фазе — процессу стратегического планирования. Иногда существует и другой недостаток: генерирование альтернатив поручается только одной группе, специализированной команде или только небольшой команде руководителей, что ограничивает этот вид деятельности. Как следствие, вклад большого числа членов организации и других групп в генерирование альтернатив оказывается невостребованным.

Аналитические и организационные процессы, показанные в следующих двух параграфах, призваны помочь менеджерам избежать указанных или подобных им ошибок.

Аналитические подходы к идентифицированию альтернатив

Поскольку лишь немногие организации овладели искусством идентифицирования и разработки альтернатив, менеджерам необходима какая-то форма системного аналитического подхода, позволяющая не совершать ошибок, подобных тем, о которые говорилось выше. Хотя аналитические подходы к генерированию альтернатив можно разбить на множество разных категорий, мы сгруппируем эти подходы на основе стратегического контекста организации: ее текущей рыночной стратегии, стратегии бизнес-единиц и стратегии на уровне корпорации. Каждый стратегический контекст позволяет привязать его к одному из типов стратегических альтернатив, указанных выше: инновационной, обновления и постепенного совершенствования.

Прежде чем мы в деталях представим разные аналитические подходы, следует критически рассмотреть три важные особенности идентифицирования альтернатив:

1. На появляющиеся альтернативы существенно влияет глубина понимания бизнесом основных аспектов. Если старшие менеджеры полагают, что следует рассматривать только альтернативы постепенного совершенствования, то альтернатив обновления и, конечно, инновационных альтернатив, не появится.
2. На процесс влияют организационные контекст и цели. Если менеджеры пытаются в значительной степени повлиять на финансовые показатели деятельности организации, они с большой вероятностью будут заниматься

поиском и оцениванием альтернатив, в первую очередь способствующих повышению финансовых результатов.

3. Выбор текущей и будущих стратегий связан со сложными аспектами: изменениями в технологиях, внешней среде, глобальной конкуренции и действиях органов власти. В связи с этим менеджеры должны уделять достаточно много времени стратегическим альтернативам, чтобы разобраться в сложных вопросах и выявить скрытые возможности.

Аналитические аспекты выявления альтернатив и их разработки могут быть трудными. Следует помнить, что узкий подход к генерированию альтернатив может привести только к предложению самых простых вариантов.

Расширение текущей стратегии

Логическую основу для генерирования альтернатив как постепенного совершенствования, так и обновления обеспечивает текущая стратегия. В табл. 12.4 показаны многие возможности для расширения текущей стратегии компании по составляющим масштабов и облика. Показанные здесь альтернативы ставят перед собой цель увеличения рыночной доли компании как в сегменте конечных потребителей, так и в каналах распределения за счет расширения текущих товарных серий и/или проникновения на существующие или новые потребительские сегменты.

Хотя альтернативы, указанные в табл. 12.4, очевидны в том смысле, что они представляют те варианты, которыми большинство компаний должны (и обычно действительно это делают) заниматься постоянно, они могут привести к разработке и реализации альтернатив, существенно отличающихся от прежних стратегий компании. Такие альтернативы обновления могут предусматривать существенные отклонения от прежних масштабов, облика и цели компании. Рассмотрим недавние изменения в стратегии America Online (AOL) в ее действиях на территории Великобритании. В основном как реакция на бесплатное предложение ее соперников America Online внедрила собственное бесплатное интернетовское обслуживание (известное как Netscape Online) и тем самым порвала со своей давней традицией предлагать свои услуги только за плату или в виде месячной подписки. Предлагая новую услугу под названием Netscape Online (само по себе это совместное предприятие, созданное America Online и Bertelsmann AG, крупным немецким медийным конгломератом),

Таблица 12.4. **Альтернативы на основе текущей стратегии: масштаб и облик**

Масштаб
1. Добавить новые товарные серии
2. Расширить разнообразие моделей, стилей и типов каждого вида продукции по каждой товарной серии компании
3. Выйти на большее число потребителей на существующих рынках
4. Получить большую долю покупок от уже имеющихся потребителей по прежним категориям продукции
5. Отыскать потребителей уже существующих продуктов на новых географических рынках
6. Отыскать потребителей новых продуктов на новых географических рынках
7. Проникнуть в новые каналы распределения с уже существующими видами продукции
Облик (дифференциация)
1. Повысить функциональность продукции
2. Добавить новые услуги, базируясь на ключевом продукте
3. Улучшить отношения со всеми потребительскими группами
4. Улучшить имидж и репутацию компании и ее продукции
5. Улучшить соотношение цены и ценности с точки зрения потребителей

America Online поставила цель дифференцировать себя и в то же время не подвергнуть каннибализации свои прежние услуги, например AOL UK и Compuserve. Скорее всего, America Online идентифицировала и проанализировала целый ряд альтернатив, вроде показанных в табл. 12.4, прежде чем выбрала вариант предложения бесплатной услуги с новым брендом.

Как показано в примере с America Online, альтернативы, расширяющие текущую стратегию компании, неизбежно должны сказаться на ее конкурентном облике, т.е. на том, как компания отличает себя от соперников в глазах потребителей*. Ставка делается на идентифицировании потенциальных способов, при помощи которых компания может дифференцировать себя в каждом сегменте продукции или потребителей. Хотя источники дифференциации могут варьироваться в широких пределах, начиная от уникальных навыков и умений и ТОП-характеристик до рыночной позиции (рыночной доли и репутации), непосредственная реализация дифференцирующих альтернатив связана с разработкой конкретных способов, позволяющих привлекать и удерживать потребителей.

* Для подробного обсуждения конкурентного облика или дифференциации см. гл. 1 и 3.

Генерирование дифференцирующих альтернатив требует, чтобы организация задала себе вопросы, приведенные в табл. 12.5. Скорее всего, получение ответов на эти вопросы поможет предложить альтернативы. Результатом станет комбинация действий, указанных в табл. 12.4*. Такие альтернативы могут варьироваться от изготовления продукции на заказ до массового маркетинга товарной серии компании, предлагаемой по самой низкой из всех возможных цен.

Иногда в качестве опорных участков для перехода к более интенсивным стратегиям служат очевидные варианты расширения текущей стратегии компании. Например, организация мо-

Таблица 12.5. **Генерирование дифференцирующих альтернатив: типовые вопросы**

1. Каковы запросы и желания наших нынешних потребителей? В какой мере эти запросы и желания стабильны? Какими эти запросы и желания могут быть через два-три года или пять лет?
2. Каковы запросы и желания потребителей наших конкурентов? Как эти запросы и желания меняются? Насколько они отличаются от запросов и желаний наших нынешних потребителей?
3. Каковы запросы и желания потребителей наших возможных конкурентов? Насколько они отличаются от запросов и желаний наших текущих потребителей?
4. Насколько легко потребителей можно отнести к четко идентифицируемым сегментам, в основе которых лежат типы покупательского поведения, объемы покупок, демографические параметры или другие критерии?
5. Каковы некоторые из основных трендов, наблюдаемых в покупательском поведении потребителей?
6. Какие возможные варианты действий можно предложить на основе указанных запросов и желаний?
7. Каким образом компания может дифференцировать себя (с учетом ответов, даже если они не очень полны или четко выражены, на предыдущие вопросы) с точки зрения: ширины товарной серии; характеристик продукции; функциональности; обслуживания; наличия продукции; имиджа и репутации; продаж и отношений; цены.

* Это соответствует наблюдению, сделанному в гл. 1: облик, обеспечивающий определенную степень устойчивой дифференциации, почти обязательно является результатом интеграции координат, показанных в табл. 12.5.

жет разрабатывать инновационные способы для выхода на потребителей на основе уже имеющихся или новых продуктов. Часто такие альтернативы предусматривают значительный отход от обычных способов действий или представлений, доминирующих в отрасли. В настоящее время многие компании затрачивают много времени на анализ, как они могут использовать электронный бизнес для установления прямого контакта с потребителями и конечными пользователями, а также того, чтобы избежать нежелательного вмешательства в деятельность их каналов (дистрибьюторы и розничные продавцы), стоящих сейчас между ними и теми, кто «платит по итоговому счету».

Наращивание поступлений и сокращение издержек

Анализ генерирования альтернатив отличается и способами, при помощи которых организации могут повысить поступления и/или снизить издержки. Такие альтернативные варианты не являются взаимоисключающими друг друга: альтернативы, приводящие к повышению поступлений, часто также позволяют снизить издержки на единицу продукции*. Кроме того, многие из таких альтернатив тесно связаны с вариантами расширения текущей стратегии.

Варианты *увеличения поступлений*, к чему постоянно стремятся менеджеры, направлены на обеспечение роста поступлений от уже применяемых видов бизнеса. В этом отношении альтернативы, указанные в табл. 12.4, также можно рассматривать как способы обеспечения роста поступлений.

В настоящее время производители многих потребительских товаров, продуктов питания и напитков активно ищут способы получения большего пространства на полках магазинов и/или более высоких доходов на единицу площади магазинных полок. Такая цель вносит свой вклад в идентификацию и разработку альтернативных вариантов, в прошлом не анализируемых совсем или затрагивавшихся только поверхностно. Рассмотрим недавние эксперименты PepsiCo по активизации «влияния прохода» между стендами с продукцией в ряде крупных супермаркетов. Компания стремится, чтобы обе стороны прохода в магазине работали на нее. Она размещает там свои продукты, в том числе прохладительные напитки Pepsi и легкие закуски Frito-Lay, так чтобы их лучше было видно. В этом случае ставится цель — при-

* Для подробного обсуждения видов бизнеса и стратегии см. гл. 2.

влечь внимание потребителей, когда они идут по магазину, к своей продукции и побудить их выбрать среди разнообразия родственных продуктов именно ее*.

В основе варианта *минимизации издержек* лежит философия производителя с невысокими затратами, делающего ставку на альтернативы, позволяющие иметь низкую структуру издержек. Все более интенсивное соперничество во многих отраслях заставило многие организации серьезно заняться поиском вариантов, позволяющих снизить издержки. В табл. 12.6 приведены основные вопросы, как правило, возникающие в ходе такого поиска.

Таблица 12.6. **Идентифицирование альтернатив, позволяющих минимизировать издержки**

1. Каким образом организация может снизить производственные или операционные издержки? Возможно ли повысить загрузку мощностей? Возможно ли снизить величину отходов или вообще не иметь их?
2. Насколько организация может сократить затраты на сырье и другие исходные составляющие или контролировать их?
3. Какими могли бы быть самые дешевые источники компонентов сырья и других поставок?
4. Какие возможности существуют сейчас или могут появляться в будущем, позволяющие воспользоваться субститутами по компонентам, материалам или другим исходным составляющим?
5. Какие операции компания может передать для выполнения внешним структурам и на этом снизить издержки?
6. Что может быть изменено в политике закупок?
7. Какие усовершенствования в области распределения может осуществить компания?
8. Возможна ли дополнительная экономия на масштабах деятельности?
9. Каким образом партнер компании или другие ее связи с внешними структурами (например, продавцы или дистрибьюторы) могут быть использованы для снижения издержек?

Можно привести много примеров из самых разных отраслей, когда стратегии, связанные с минимизацией издержек, фактически обеспечили выживание компании. Рассмотрим отрасль воздушных перевозок в США, где многие авиакомпании вынуждены считаться со снижающейся загрузкой своих самолетов. В результате им приходится сокращать численность персонала или отменять

* Constance L. Hays. An Aisle Unto Itself: Pepsi's Vision: All of Its Eggs in One Shopping Basket. — New York Times, July 31, 1999. P. B1 and B14.

заказы на новые самолеты. Некоторые авиакомпании снизили издержки, сократив число ранее обслуживаемых маршрутов*.

Множество компаний стремится отыскать альтернативные варианты, обеспечивающие не только сокращение издержек, но и одновременно позволяющие добавлять возможности по доставке ценности потребителям, часто через увеличение своей мощности, чтобы за счет этого отличаться от соперников. Например, корпорация Oracle Corporation — одна из многих структур бизнеса, недавно объявившая о крупных инициативах по экономии средств, в том числе закрытии 40 центров по обработке данных, располагавшихся по всему миру, и размещению своих систем, занимающихся финансами и человеческими ресурсами, только в двух местах. Такие преобразования позволят новым процессам Oracle, связанным с онлайновыми продажами, выйти на большее число новых потребителей и обслуживать их быстрее и эффективнее*.

Родовые корпоративные стратегии*

Корпорации получают столь же много выгод от идентификации стратегических альтернатив, как и бизнес-единицы. Как уже обсуждалось в гл. 2, в настоящее время многие корпорации в значительной степени меняют свои стратегии. Поэтому на ранних этапах менеджеры должны идентифицировать возможные альтернативы и оценить их, затем выбрать наиболее подходящий вариант изменения курса действий. Ниже показаны некоторые из основных альтернатив этого рода.

Аналитическую основу для расширения деятельности корпорации как в смежных, так и в несмежных областях бизнеса представляет *диверсификация*. Ряд компаний выяснили, что основные области их бизнеса вышли на этап зрелости и не позволяют обеспечивать устойчивого роста, который хотят иметь их акционеры. В результате неизбежно возникает вариант диверсификации, которая может быть разной. Особенно широкий спектр альтернатив позволяют сгенерировать конгломератные или несмежные виды диверсификации. После этого компании могут идентифицировать и изучить почти каждый возможный для них вариант, позволяющий войти в новые для них виды бизнеса. Один крупный американский конгломерат утверждает, что периодически

* Ready to Soar Again? The Big Flyboys May Be Bouncing Back at Last. – Business Week, April 26, 1993. P. 26–28.

** Oracle: Practicing What It Preaches. — Business Week, August 16, 1999. P. 74–76.

*** См. гл. 2, где обсуждаются кооперативные стратегии.

изучает возможности диверсификации практически во всех существующих отраслях*.

Важность постоянного генерирования и рассмотрения корпоративных стратегических альтернатив хорошо иллюстрируется деятельностью многих компаний, прибегнувших к конгломератной диверсификации в 60-е и 70-е годы, но в 80-е годы столкнувшихся с большими трудностями, когда попытались идентифицировать альтернативы, позволяющие им наилучшим образом сфокусироваться на ключевых видах бизнеса. С другой стороны, некоторые компании, например Dow Chemical, прибегнув к конгломератной диверсификации, добились успеха. Dow потребовалось идентифицировать альтернативы, позволившие преодолеть цикличность в ее бизнесе, связанном с производством химических товаров. Ей это удалось сделать, поглотив отдельные операции, связанные с лекарственными средствами и специализированными химическими веществами.

Поглощение или слияние — еще одна родовая корпоративная стратегия, открывающая дверь многим альтернативам**. К этому варианту многие организации относятся очень положительно: в 80-е годы в США на поглощения, слияния и объединения затрачено $1,3 трлн.

Показатель неудач в слияниях и поглощениях позволяет сделать вывод о важности анализа при идентифицировании кандидатов на потенциальное слияние или поглощение. Уже неоднократно отмечалось, что многие из таких неудач произошли из-за того, что решения по слиянию или поглощению слишком в большой степени полагались на оценки предложенных финансовыми аналитиками альтернатив***. В основе более удачных вариантов, как правило, лежали стратегический анализ и альтернативы, сопоставимые с текущими корпоративными стратегиями. Примерами структур бизнеса, добившихся успеха в поглощениях, можно назвать General Electric (поглотившая RCA), May Department Stores (Associated Dry Goods) и Quaker Oats (Stokely-Van Camp). Прежде чем совершить поглощение, компания обычно очень подробно анализирует все потенциальные цели.

* Это утверждение в целом справедливо, если согласиться с точкой зрения, что деятельность поставщиков, в том числе и сырья, также считается участием в отрасли.

** Слияние и поглощение — это способы, при помощи которых компании часто реализуют свою стратегию диверсификации.

*** Трудности интегрирования финансовых и других аспектов при оценивании стратегических альтернатив рассмотрены в гл. 13.

Telephone & Telegraph внимательно изучала состояние дел в Digital Equipment Corporation, Hewlett-Packard, Apple Computer и в других структурах бизнеса, но в конечном счете сделала попытку приобрести контрольный пакет NCR Corporation.

Изъятие капиталовложений первоначально часто не является альтернативой, которой придают большое внимание, поскольку менеджерам, после того как они затратили много лет на культивирование какого-то вида бизнеса, тяжело включать вариант изъятия даже в число возможных. Практика ряда крупных корпораций, отказавшихся от одной или большего числа своих бизнес-единиц, свидетельствует, что изъятие капиталовложений — вполне работоспособный вариант, решение по которому следует принимать на уровне корпораций.

Поэтому в последнее время изъятие капиталовложений все чаще рассматривается как вариант, хотя в полной мере он не изучается. Это особенно справедливо, когда бизнес-единица имеет прибыль или действует на растущем рынке. После того как вариант изъятия капиталовложений станет достаточно типовым, менеджеры смогут более легко приходить к мнению, что какая-то бизнес-единица не соответствует корпоративным устремлениям или стратегическим перспективам ее деятельности*. Выручка от продажи бизнес-единицы может быть направлена на финансирование деятельности другой бизнес-единицы в другой области.

Глобальные стратегии

Как уже обсуждалось в гл. 4, в настоящее время организации должны разрабатывать альтернативы, полнее учитывающие все более важную характеристику арены современного бизнеса — их глобальность. Как правило, рассмотрение глобальной стратегии включает генерирование множества альтернатив: выбор разных стран и регионов; выбор видов продукции, в наибольшей степени подходящих для отобранных территорий; определение, как лучше всего выходить на эти территории и какие стратегии в наибольшей степени подходят для проникновения на выбранные рынки.

Sara Lee — компания, в последнее десятилетие использующая глобальную стратегию практически по всем видам своей продукции, в том числе одежды, предметов личной гигиены и некоторых кондитерских изделий. Какие альтернативы ей пришлось изучить? Какие альтернативы позволили ей быстро проникнуть

* Понятия, связанные с корпоративными намерениями и стратегическим видением, обсуждены в гл. 1.

на крупные рынки национального масштаба за пределами своей страны? Одной из наиболее отработанных у Sara Lee альтернатив стало поглощение. Недавние поглощения позволили ей расширить свой бизнес во многих странах.

Другими альтернативами этого рода можно считать расширение ассортимента продукции и выход за пределы национального рынка. Такая потенциальная альтернатива напрашивается сама собой. В отрасли продуктов питания производители традиционно учитывают приверженность потребителей национальным вкусам, их привычки, обычаи и сложившиеся приемы действий. В связи с этим продукты питания приходилось разрабатывать с учетом конкретных рынков. Однако Sara Lee и другие компании, выпускающие продукты питания, начинают все больше понимать, что некоторые виды продукции в этой отрасли можно с успехом предлагать на глобальном рынке так, словно он является национальным.

Инновационные альтернативы

Инновационные альтернативы требуют от лиц, принимающих решения, отказа от прежних теоретических моделей, наборов допущений и традиционного понимания сути своего бизнеса. Если они этого не делают, вероятность, что им удастся творчески изменить свой бизнес (т.е. создать способы ведения бизнеса, новые для рынка) мала. Как уже говорилось в гл. 1, стратегическая инновация требует разработки стратегических альтернатив, в основе которых лежит понимание возможных вариантов развития будущего, а не то, почему стратегии организации позволяли ей добиваться успеха в прошлом.

Менеджеры должны систематически идентифицировать и разрабатывать творческие альтернативы по крайней мере по двум причинам:

1. Если они не будут делать этого по собственной инициативе, возможно, их просто заставят этим заниматься. Действия соперников побудили многие организации серьезно рассмотреть то, о чем раньше они вообще не задумывались. Часть компаний не рассматривала варианты изъятия капиталовложений или слияний, пока обстоятельства не стали столь плохими (из-за потери части рыночной доли, которая отошла к соперникам), что эти варианты стали единственными вариантами дальнейших действий, если, конечно, не считать ухода из бизнеса.

2. Некоторые альтернативы, о которых раньше вообще не думали, могут в конечном счете оказаться отличными вариантами. Например, Apple и IBM из-за интенсивного соперничества между собой вообще не рассматривали никаких форм сотрудничества или согласования действий. Но однажды появилась альтернатива совместных технологических разработок, и обеим организациям стало очевидно, что этот вариант позволит им создать сильные, потенциально взаимовыгодные отношения.

Стратегии сотрудничества

Сотрудничество с нынешними или потенциальными соперниками все чаще становится все более часто используемой альтернативой. Каждый день в деловой прессе сообщается о самых разных типах союзов, отношений или сетях, возникающих между структурами бизнеса. Многие из таких отношений сотрудничества отражают варианты, которые еще несколько лет назад большинство компаний вообще не рассматривало.

Одну из сложностей идентифицирования и разработки альтернатив такого сотрудничества отражает тот факт, что здесь существует много потенциально возможных вариантов: совместные предприятия; кооперация в области исследований и разработок; интегрированные маркетинг и распределение; перекрестное лицензирование технологий; аутсорсинг производства. Одна из опасностей подобных альтернатив сотрудничества в том, что заключая союз, организация тем самым может создать будущего конкурента. Поэтому важно заранее изучить основные последствия взаимодействия с нынешним или потенциальным конкурентом. Многие американские компании обнаружили, к большому своему удивлению, что соглашения по сотрудничеству с японскими партнерами позволили японским компаниям очень много узнать о бизнесе, технологиях и потребителях, т.е. получить знания для последующего вытеснения американских партнеров с рынка.

Организационные процессы, помогающие в генерировании альтернатив

Проектирование и разработка соответствующих организационных процессов и процедур может помочь и генерированию альтернатив. Среди многих процессов этого рода, которые можно

обсудить, некоторые доказали свою полезность с точки зрения помощи в разработке альтернатив. Их можно использовать на самых разных уровнях компании (корпорации, подразделения или бизнес-единицы). Они полезны любому менеджеру, стремящемуся не ограничиваться предложениями сотрудников, непосредственно занятых генерированием альтернатив.

Специально выделенная команда

Многие компании создают команды или оперативные группы и ставят перед ними задачу идентифицирования и разработки ряда стратегических альтернатив, которые затем могут быть оценены в ходе общего процесса стратегического планирования. Команде поручается использовать большинство аналитических процессов, описанных в предыдущем параграфе. Они часто начинают свою работу с идентифицирования возможностей постепенного совершенствования, позволяющих расширить существующую стратегию и добавить к ней новые координаты. Затем члены команды переходят к идентифицированию возможностей по обновлению стратегий, целью которых становится реконфигурирование отрасли или отдельных ее сегментов. И наконец, команда получает задачу проанализировать инновационные возможности, результатом которых станет появление на рынке новых товаров или услуг.

Альтернативные команды: использование анализа допущений для управления конфликтами

Вместо того чтобы выделять только одну команду, компании иногда прибегают для генерирования альтернатив к двум командам или оперативным группам. При таком подходе команды строят свою деятельность на разных и порой конфликтующих друг с другом допущениях. Скажем, разные наборы допущений о будущем росте конкретных рынков продукции, стратегиях соперников, эволюции технологий, политике правительства и потоков наличных средств в организации могут стать основой для разных вариантов. В одном случае — для разработки совершенно нового продукта, в другом, более скромном, — для расширения существующих товарных серий. Если подобные допущения не идентифицируются, не выражаются в формализованном виде и не обсуждаются критически, страдают и идентификация, и разработка стратегий.

В отношении менеджмента, связанного с противоречивостью допущений, существуют две философии:

1) их (разные допущения) необходимо признавать, направлять в определенные каналы и управлять ими;
2) эти допущения необходимо уточнять, так как это позволяет повысить вероятность генерирования альтернатив высокого качества.

Считается, что моделирование конфликта может способствовать процессу генерирования альтернатив. Мейсон и Митрофф* предположили, что менеджеры часто не разбираются в сущности допущений, которыми фактически руководствуются; анализ этих допущений в ходе обсуждений (даже если возникнет конфликтная ситуация) может привести к глубокому пониманию проблем, существующих в организации. Проведенные исследования позволяют предположить, что структурный конфликт помогает критически подойти к базовым допущениям и улучшить процесс принятия решений, связанный с генерированием и оцениванием альтернатив.

В этом отношении полезны два конкретных процесса:

1. «Адвокат дьявола» — это процесс, в котором альтернатива изучается с двух противоположных точек, одна из которых положительно воспринимает вариант, вторая — отрицательно. Помимо отыскания в предложении неточностей, запутанных мест или областей, не относящихся к теме, этот вариант позволяет критиковать предложение с противоположных сторон или хотя бы частично пытаться это делать**.
2. «Диалектическое изучение» — использование групп для представления наиболее различных точек зрения на рассматриваемый вопрос. Отдельные участники сводятся в группы так, чтобы неоднородности групп были выражены наиболее явно. Группы разрабатывают альтернативы, а затем их обсуждают. Важный аспект такого процесса — идентификация базовых допущений.

Генерирование сценариев

В последние годы передовые компании занимаются экспериментированием с разработкой наборов сценариев, прибегая для это-

---

* R.O. Mason and Ian I. Mitroff. Challenging Strategic Planning Assumptions. — New York: Wiley, 1981.

** C. Schwenk. Essence of Strategic Decision-Making. — Lexington, MA. Lexington Books, 1988.

обсудить, некоторые доказали свою полезность с точки зрения помощи в разработке альтернатив. Их можно использовать на самых разных уровнях компании (корпорации, подразделения или бизнес-единицы). Они полезны любому менеджеру, стремящемуся не ограничиваться предложениями сотрудников, непосредственно занятых генерированием альтернатив.

Специально выделенная команда

Многие компании создают команды или оперативные группы и ставят перед ними задачу идентифицирования и разработки ряда стратегических альтернатив, которые затем могут быть оценены в ходе общего процесса стратегического планирования. Команде поручается использовать большинство аналитических процессов, описанных в предыдущем параграфе. Они часто начинают свою работу с идентифицирования возможностей постепенного совершенствования, позволяющих расширить существующую стратегию и добавить к ней новые координаты. Затем члены команды переходят к идентифицированию возможностей по обновлению стратегий, целью которых становится реконфигурирование отрасли или отдельных ее сегментов. И наконец, команда получает задачу проанализировать инновационные возможности, результатом которых станет появление на рынке новых товаров или услуг.

Альтернативные команды: использование анализа допущений для управления конфликтами

Вместо того чтобы выделять только одну команду, компании иногда прибегают для генерирования альтернатив к двум командам или оперативным группам. При таком подходе команды строят свою деятельность на разных и порой конфликтующих друг с другом допущениях. Скажем, разные наборы допущений о будущем росте конкретных рынков продукции, стратегиях соперников, эволюции технологий, политике правительства и потоков наличных средств в организации могут стать основой для разных вариантов. В одном случае — для разработки совершенно нового продукта, в другом, более скромном, — для расширения существующих товарных серий. Если подобные допущения не идентифицируются, не выражаются в формализованном виде и не обсуждаются критически, страдают и идентификация, и разработка стратегий.

В отношении менеджмента, связанного с противоречивостью допущений, существуют две философии:

1) их (разные допущения) необходимо признавать, направлять в определенные каналы и управлять ими;

2) эти допущения необходимо уточнять, так как это позволяет повысить вероятность генерирования альтернатив высокого качества.

Считается, что моделирование конфликта может способствовать процессу генерирования альтернатив. Мейсон и Митрофф* предположили, что менеджеры часто не разбираются в сущности допущений, которыми фактически руководствуются; анализ этих допущений в ходе обсуждений (даже если возникнет конфликтная ситуация) может привести к глубокому пониманию проблем, существующих в организации. Проведенные исследования позволяют предположить, что структурный конфликт помогает критически подойти к базовым допущениям и улучшить процесс принятия решений, связанный с генерированием и оцениванием альтернатив.

В этом отношении полезны два конкретных процесса:

1. «Адвокат дьявола» — это процесс, в котором альтернатива изучается с двух противоположных точек, одна из которых положительно воспринимает вариант, вторая — отрицательно. Помимо отыскания в предложении неточностей, запутанных мест или областей, не относящихся к теме, этот вариант позволяет критиковать предложение с противоположных сторон или хотя бы частично пытаться это делать**.
2. «Диалектическое изучение» — использование групп для представления наиболее различных точек зрения на рассматриваемый вопрос. Отдельные участники сводятся в группы так, чтобы неоднородности групп были выражены наиболее явно. Группы разрабатывают альтернативы, а затем их обсуждают. Важный аспект такого процесса — идентификация базовых допущений.

Генерирование сценариев

В последние годы передовые компании занимаются экспериментированием с разработкой наборов сценариев, прибегая для это-

* R.O. Mason and Ian I. Mitroff. Challenging Strategic Planning Assumptions. — New York: Wiley, 1981.

** C. Schwenk. Essence of Strategic Decision-Making. — Lexington, MA. Lexington Books, 1988.

го к формализованному процессу, позволяющему менеджерам предвидеть и получать детальные альтернативные картины будущего отрасли, ряда смежных технологий или экономики в целом. Используя сценарный подход, менеджеры оценивают, каким может быть будущее и почему может произойти такой вариант развития. Сценарии позволяют любой группе лиц, принимающих решения, увидеть вариант будущего, не ограничиваясь широко использующимися, но иногда ошибочными допущениями. В ходе подобного сценарного процесса, как правило, сразу создаются четыре альтернативные картины будущего, как это показано в примере 12.1. Это помогает менеджерам увидеть ситуацию с разных сторон, поэкспериментировать и попрактиковаться в управлении набором уникальных возможных характеристик до того, как они появятся на самом деле.

Каждый из указанных сценариев может породить разные стратегические альтернативы. Например, компания может разработать набор сценариев, учитывающих возможные потрясения,

Пример 12.1

Различные отраслевые сценарии как исходные составляющие для генерирования стратегических альтернатив

Сценарий 1. В отрасли будет в течение следующих пяти лет наблюдаться рост, в два раза превышающий темпы роста за предыдущие пять лет. Новые и некоторые из существующих соперников предложат на рынке новые виды продукции или новые потребительские функциональные характеристики.

Сценарий 2. В отрасли будет происходить рост, немного превышающий темпы роста за последние пять лет. Однако в основе этого роста появление всего одного нового продукта. Все конкуренты быстро начнут заниматься разработкой разновидностей этого нового ключевого продукта.

Сценарий 3. Отрасль в ее текущей конфигурации будет медленно, но постоянно терять позиции из-за появления одного или большего числа продуктов-субститутов. Некоторые из нынешних конкурентов-лидеров продолжат бизнес. Технология будет последовательно работать в пользу продуктов-субститутов.

Сценарий 4. В отрасли по-прежнему будут доминировать нынешние виды продукции и небольшие их разновидности. По этой причине и из-за произошедшего проникновения конкурентов в основные потребительские сегменты рост общих продаж в отрасли остановится, а затем начнет снижаться. Со временем дифференциацию продукции в качестве основного способа привлечения потребителей начнет заменять ценовая конкуренция.

которые произойдут в отрасли (например, появление продуктов-субститутов, в значительной мере заменяющих товарные серии ее нынешних соперников), или предложение на рынке широкого ассортимента новых продуктов, появляющихся в результате одного или нескольких технологических прорывов, а также базисный сценарий — развитие на основе текущих трендов, наблюдаемых в отрасли. Затем организация разработает конкурентные альтернативы, позволяющие ей добиваться успеха в конкретной среде, описанной в каждом сценарии. Так, во втором сценарии компания может создать вариант на основе разработки нового продукта, который прежде компанией совсем не рассматривался. В связи с этим не удивительно, что многие из альтернатив, появившихся на основе сценариев, относятся не только к типу обновления, но и могут носить инновационный характер. Рассмотрим следующие примеры:

- Компания, действующая в области здравоохранения, разработала четыре сценария с подробно описанным конкретным контекстом в пятилетнем временном горизонте. Один сценарий подчеркивал потенциал ряда структур в отраслевой цепи поставок, объединившихся в новый тип организационной сети. После этого компания разработала инновационную альтернативу: как, скорее всего, будет выглядеть новая сеть, как ее создать и как она будет функционировать.
- Провайдер программного обеспечения разработал сценарии, показывающие возможные стратегии, которые могут быть реализованы некоторыми из его нынешних соперников. Одним из следствий таких сценариев выявилась потребность в новых продуктах. Если все останется как сейчас, нынешние соперники могут резко подорвать финансовые результаты друг друга приемами агрессивного маркетинга. После изучения этих сценариев компания разработала альтернативы, включающие разные типы новых предложений программного обеспечения, использующие как ее собственные навыки, умения и компетенции, так и потенциальных партнеров по союзам.

Сценарии позволяют компаниям думать, отталкиваясь от будущего, т.е. сначала надо разработать картину будущего с совершенно другой операционной внешней средой, а затем думать, что должно произойти, чтобы такое будущее воплотилось в жизнь,

или что надо сделать, чтобы помочь какому-то варианту развития ситуации. Сценарный подход поощряет такую атмосферу в организации, в которой намного легче идентифицировать и развивать творческие альтернативы и предлагать варианты, о которых ранее никто и не думал.

Моделирование

Моделирование — это использование компьютерных моделей, позволяющее лицам, принимающим решение, тестировать множество вариантов при разных значениях исходных переменных. Здесь вполне обычная практика — задание 20 или 30 разных переменных, отражающих различные уровни в различных видах деятельности — продажи, производство, операции, маркетинг и обслуживание. Привлекательность моделирования заключается в его способности последовательно проверять различные допущения, например о результатах продаж, динамике издержек или маркетинговых программах соперников. Полученные результаты часто порождают новые возможные альтернативы, на которые в другом случае разработчики просто никогда бы не обратили внимания. Моделирование может привести к появлению маркетинговых альтернатив, возможно, ранее вообще не рассматриваемых, поскольку в этом случае прогнозируется повышение доходов или сокращение издержек, исходя из разных темпов предложения соперниками на рынке новых продуктов или в зависимости от размеров их затрат на маркетинговые программы, а также от собственных маркетинговых программ компании, объемов ее продаж и программ обслуживания.

Мозговой штурм

Иногда менеджерам требуются менее формализованные организационные процессы, чем сценарный подход или моделирование, или надо сгенерировать творческие альтернативы, о которых ранее даже не думали. Атмосфера, способствующая таким творческим процессам, должна обеспечить общий положительный игровой настрой, открытость, доверие, отсутствие критики и обвинений, что предлагаемый вариант неудачный или не соответствует каким-то канонам.

Одним из таких творческих процессов является мозговой штурм, по правилам которого участники могут предлагать любые альтернативные варианты, не опасаясь критики. Обычно применяются четыре основных правила: 1) никакой критики; 2) никаких ограничений идей; 3) никаких ограничений на количество предлагаемых идей; 4) никаких ограничений на использование идей для создания новых идей.

Мозговой штурм особенно полезен, когда отдельные люди испытывают трудности в течение какого-то периода времени, стараясь выйти за пределы очевидных вариантов. Например, группа менеджеров может прибегнуть к мозговому штурму, если все прежние предложения по своей природе альтернативы типа постепенного совершенствования.

Сложные адаптивные системы и теория хаоса

Сценарии и моделирование показывают трудности, присущие любым попыткам прогнозирования и проектирования появляющихся и будущих изменений во внешней среде, в которой действует любая организация. Некоторые авторы выступают сторонниками теории сущности организаций и их взаимодействия с конкурентной средой в условиях, согласующихся с принципами и допущениями комплексных адаптивных систем*. Основные принципы действия организаций: 1) невозможность точно предсказать запланированное или ожидаемое будущее, поскольку причинно-следственные связи здесь отслеживать очень трудно; 2) стабильность в отношениях компании с ее потребителями, конкурентами, продавцами, скорее всего, предвестник неудач (другие увидят изменения быстрее и отреагируют на них оперативнее); 3) сложность взаимодействия структур, поскольку это взаимодействие может осуществляться самыми разными, в том числе и непредсказуемыми способами, порождает неожиданные события и типы поведения. Признание, что каждая организация сама по себе комплексная адаптивная система, которая должна жить «близко к краю хаоса», побуждает менеджеров не только соглашаться с неизбежностью изменений, но и усердно работать над самыми разными гранями внутренней культуры, умело разрешать конфликты, связанные с возникающими ситуациями, недостатком единства и отсутствием консенсуса.

При таком подходе альтернативы, создаваемые в значительной степени спонтанно, отражают как ситуации и стремления, не описанные формализованно, так и проблемы, которыми группы менеджеров уже занимаются. Уделяя внимание подобным стратегическим аспектам, менеджеры создают нестабильность в

---

* См., например: R.D. Stacey. Managing the Unknowable: Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations. — San Francisco: Jossey-Bass, 1992; Howard Sherman and Ron Schultz. Open Boundaries: Creating Business Innovation through Complexity. — Reading, MA: Perseus Books, 1998.

существующей системе. По результатам неформального процесса обсуждения и споров ими выбирается альтернатива, в конечном счете разрушающая существующий порядок. Генерирование альтернатив становится спонтанным процессом, критически подходящим к отношениям компании и изменяющим их. Успех зависит от того, насколько удается дестабилизировать положение, существующее в организации.

Системы поддержки групповой работы

Чтобы облегчить взаимодействие между группами отдельных людей, занимающихся генерированием альтернатив, в некоторых организациях используют компьютерные инструменты. Примером такого подхода можно считать работу, выполняемую в University of Arizona, в которой используется помещение с 24 рабочими станциями и большим числом медийного оборудования. Это позволяет группе менеджеров генерировать идеи и предлагать допущения, используя компьютеры и другие медийные средства. Ведущий с большим опытом в принятии решений и групповой динамике в ходе генерирования альтернатив направляет группу с одного этапа на другой.

При использовании приема электронного мозгового штурма (EBS — Electronic Brainstorming) идеи, генерируемые анонимно, вводятся в компьютер. При анонимном предоставлении идей должностное положение человека, предлагающего какой-то вариант, не отвлекает внимания от сущности самой идеи. Файлы с идеями передаются на все рабочие станции, что позволяет всем участникам на их основе предлагать свои варианты. В результате первоначальные идеи могут изменяться, расти или вдохновлять на создание других идей. Затем итоговые идеи категоризуются и группируются. В ходе такого взаимодействия создаются потенциальные варианты, которые, скорее всего, отдельными людьми, работающими самостоятельно, не были бы предложены.

Процесс стратегического планирования

Процесс стратегического планирования, проводимый ежегодно, в настоящее время применяется большинством компаний, осуществляется в той или иной форме и служит логической фокусной точкой генерирования альтернатив. Для определения возможных альтернатив на ранних этапах стратегического планирования часто применяются многие уже обсуждавшиеся приемы (сценарии, моделирование, мозговой штурм).

Однако для генерирования альтернатив процесс стратегического планирования сопрягается и с многими другими организационными процессами. Одна крупная компьютерная компания поступает следующим образом: каждой команде руководителей, когда та подает свои долгосрочные планы в корпоративную штабквартиру, поручается составить свой список «альтернативных бизнес-моделей». В каждой такой бизнес-модели подробно описывается, как бизнес-единица может «действовать отлично от других», т.е. показывается, каким образом компания могла бы разрабатывать новые продукты или управлять интегрированной логистикой совершенно по-другому или каким образом она могла бы создать сеть отношений с новыми поставщиками, технологическими структурами и каналами распределения. Следовательно, каждая модель бизнеса становится источником создания новых стратегических альтернатив.

Крупная энергетическая компания поручает команде менеджеров разработать стратегию, при помощи которой, как они считают, соперник мог бы наиболее успешно противодействовать используемой в настоящее время стратегии. Менеджеры анализируют стратегию компании с точки зрения тех альтернатив противодействия, которые можно не учитывать или заслуживающих только небольшое внимание, что позволяет ограничить круг претендентов на более глубокое изучение.

Роль топ-менеджеров в процессе генерирования альтернатив

Во многих компаниях генерирование альтернатив осуществляется плохо. Топ-менеджеры не считают это направление работы для себя важным по нескольким причинам:

- Это направление в организации рассматривается не как работа для топ-менеджеров, а скорее как область ответственности менеджеров среднего звена, т.е. при таком варианте топ-менеджеры выбирают из предложенных альтернатив наиболее подходящий, но сами их не создают.
- Это направление требует слишком больших затрат времени. У топ-менеджеров просто нет времени активно включаться в разработку альтернатив.
- У топ-менеджеров нет необходимых знаний, чтобы заниматься разработкой альтернатив с достаточным уровнем их детализации, но они могут влиять на генерирование альтернатив разными способами.

- Топ-менеджеры должны устранять препятствия организационного рода, мешающие генерированию инновационных альтернатив и альтернатив обновления. В некоторых организациях старшие менеджеры требуют, чтобы список таких альтернатив предоставлялся уже на первых этапах ежегодного процесса анализа стратегии или на первых этапах обсуждений по принятию отдельных стратегических решений.
- Старшие менеджеры могут выделить ресурсы специально для процесса генерирования альтернатив; финансировать многие организационные процессы, о которых говорилось выше, например сценарии или моделирование; разрешить создание нештатных команд для выявления альтернатив и их разработки, особенно это касается альтернатив инновационного типа.
- Возможно, самое важное — большинство менеджеров своими словами и делами могут подчеркнуть необходимость в альтернативах, делающих ставку на обучении и росте, а не на альтернативы, которые только экстраполируют настоящее в будущее. Топ-менеджеры могут поставить перед менеджерами среднего звена и отдельными функциональными группами задачу разработать инновационные альтернативы и альтернативы обновления, позволяющие трансформировать стратегические перспективы и миссию компании в реальность. Стратегическая перспектива должна позволять критически рассматривать будущее и предоставлять сотрудникам организации возможность генерировать новые идеи, позволяющие выходить за пределы текущих горизонтов организации и подходов, доминирующих в ней сегодня.

Резюме

Если менеджеры не будут внимательно заниматься идентификацией и развитием стратегических альтернатив и будут замыкаться в пределах только имеющихся методологий оценивания стратегий (обсуждены в гл. 13), ожидать движения организации в сторону инновационных стратегий и стратегий обновления не приходится. Менеджеры должны помогать создавать как аналитические, так и организационные процессы, используемые в качестве инструмента для создания творческих стратегических альтернатив.

13 Оценивание стратегических альтернатив

Джордж Дей
University of Pennsylvania

Если мы не изменим нашего направления, то скорее всего, попадем не туда, куда направляемся.

Древняя китайская поговорка

Неудачный выбор стратегического направления обходится компании очень дорого: распыляет ее ограниченные финансовые ресурсы; напрасно тратится ценное время; менеджеры пренебрегают другими (перспективными) возможностями, поскольку стараются минимизировать ущерб, вызванный неудачным вариантом. Рассмотрим примеры больших расходов, связанных с подобными неудачными инициативами:

- Disney создала во Франции тематический парк, предполагая, что посетители будут вести себя, как туристы в аналогичных американских и японских парках. Но этого не происходило, и поэтому Euro-Disney оказался на грани банкротства.
- British Satellite Broadcasting решила создавать свою стратегию телевизионного вещания на основе техно-

логии передачи сигналов, превосходившей имеющийся вариант, и поэтому с выходом на рынок задержалась. Это позволило Sky Broadcasting, использовавшей более старую, но вполне подходящую технологию, опередить British Satellite Broadcasting. Компания Sky выиграла, оказавшись на рынке первой, и «привязала» зрителей имеющимся у них приемным оборудованием. Большинство зрителей сделало выбор между программами, а не между технологиями.

- Next Software Inc., компания, основанная Стивом Джобсом после потери им Apple, сделала своей целью университетский сегмент и разработала мощные и элегантные по дизайну рабочие станции с характеристиками, которые, по замыслам разработчиков, должны были заинтересовать исследователей. Однако рынок колледжей и университетов имел мало денег для приобретения дорогих компьютеров, и в конце концов Next была приобретена компанией Apple.

Каждая из завершившихся неудачей стратегий, показанных выше, строилась на ошибочных допущениях, которые не стали предметом серьезного критического анализа. В этой главе читателям предложены тест-вопросы, могущие снизить вероятность принятия плохих вариантов стратегических альтернатив на стадии их отбора. Эти вопросы полезны и для улучшения стратегий, поскольку позволяют выявить в них слабые места, которые необходимо устранить, а также гарантировать, что лица, занимающиеся реализацией стратегии, имеют одинаковое представление об основных факторах успеха.

Каким образом менеджеры могут снизить вероятность принятия плохих решений и, наоборот, способствовать появлению хороших. Процесс разработки стратегии, основной в этой книге, предлагает три ответа: доскональное понимание ситуации; создание широкого набора альтернатив; всесторонний и глубокий анализ этих альтернатив. Эта глава вносит свой вклад в этот процесс, предлагая вопросы, на которые необходимо ответить при проведении указанного анализа.

Если бы менеджеры Convergent Technologies задали себе подобные вопросы до того, как ринулись заниматься своими ноутбуками и предложили их на рынке (см. пример 13.1), им удалось бы избежать дорогостоящей неудачи, вынудившей их в конце концов уйти с рынка персональных компьютеров. Логика оце-

Пример 13.1

Convergent Technologies получает очень дорогой урок

В 1983 г. компания Convergent Technologies была уважаемым разработчиком и производителем мощных рабочих станций, продававшихся под другими брендами. Но менеджеров ситуация не устраивала. Они пытались: диверсифицировать свою деятельность; выйти на другие компьютерные рынки, чтобы сократить свою уязвимость от единого рынка с высокой степенью неустойчивости; упрочить собственный бренд; воспользоваться ожидаемыми выгодами быстрого роста и высоких объемов на только появляющемся рынке персональных компьютеров. Компьютер Workslate — первый продукт, с которым они вышли на массовый рынок под собственным именем.

Первоначальный прием, оказанный Workslate, не оставил сомнений в том, что это прекрасный компьютер, значительно опережающий аналогичные изделия конкурентов из Японии. Разработчикам Workslate удалось упаковать небольшой мощный компьютер в объем размером с лист писчей бумаги и толщиной в один дюйм. Они добились этого менее чем за один год, отказавшись от полевых испытаний для сокращения сроков, и сразу перешли от этапа разработок к производству.

Вскоре после предложения на рынке фотография Workslate появилась на обложках трех крупных компьютерных журналов; его включили в рождественский каталог компании American Express и рекламировали в самых разных торговых структурах. Одна из сетей компьютерных магазинов прогнозировала, что сможет продать практически все, что будет изготовлено. После такого теплого приема компания оперативно разработала амбициозный план: продать за первый год 100 000 единиц и получить от розничных продаж $90 млн. Руководство было настолько уверено в полученных сигналах с рынка, что решило не проводить маркетинговых исследований, полагая, что это только замедлит реализацию проекта. По той же самой причине президент компании отверг предложение менеджера по маркетингу выделить $7 млн. на запуск Workslate на рынок, но потом согласился истратить на это только $700 000.

Первые трещины в плане появились, когда проект столкнулся с производственными трудностями. Компания выпускала рабочие станции для крупных компьютерных поставщиков и оказалась не приспособленной для выпуска стандартных компонентов в больших объемах. По этой причине предприятие вскоре стало на месяц отставать от графика, и большая часть рождественского сезона оказалась упущенной. Однако главной проблемой было не отсутствие большого числа компьютеров; потребители не покупали и того, что им уже предлагалось. Фактически самой компании было не понятно, чем является ее новое предложение: следует ли Workslate продавать как обычный персональный компьютер или подойти к нему как-то иначе. Более того, чтобы выйти на массовый потребительский рынок, компания использовала новых (неопытных) сотрудников и не задействовала опытных продавцов из команд, обслуживающих корпоративный рынок и вполне способных обеспечить устойчивый уровень продаж нового продукта. Свой вклад в неопределенное положение на рынке внесло и час-

тое изменение цены: начав с $900, розничная цена затем подпрыгнула до $1300, но скоро опустилась до $1100, так как покупатели отказывались приобретать новый компьютер. Создалось впечатление, что за изменение цены отвечали бухгалтеры, когда выяснили, что даже при самом оптимальном уровне производства продавать компьютер за $900 невыгодно. Издержки оказались высокими из-за больших расходов, куда вошла оплата работы 50 инженеров, занимавшихся исследованиями и разработками.

За первый квартал 1984 г. продали только 1000 единиц. Убытки нарастали настолько быстро, что к июлю компания приостановила производство и списала со своих счетов $30 млн. При этом она понесла не только денежные убытки, хотя и они были очень значительными. Поскольку старшие менеджеры и группа по исследованиям и разработкам полностью занимались новым продуктом, они мало уделяли времени ключевому бизнесу, связанному с рабочими станциями, и потеряли там свое ведущее положение, восстановить которое им потом так и не удалось. Более того, компания потеряла возможность стать сильным участником на новом формирующемся рынке персональных компьютеров, потому что, как говорится в старой пословице: «Кто от укуса однажды пострадал, тот в два раза трусливее». Хотя «альтернативные издержки» такого рода не появились ни в одном финансовом отчете, в конечном счете ответственным за этот крах было признано руководство.

нивания стратегии в этой главе рассмотрена на примере опыта Convergent Technologies.

Несмотря на превосходство компьютера Workslate, предложенного Convergent Technologies, потенциал успешного внедрения ее общей стратегии никогда не был хорошим. Какие вопросы следовало бы задать, которые, возможно, помогли бы преодолеть указанные проблемы? Каждый из вопросов, сформулированных в этой главе, учитывает надежность предлагаемой стратегии. Ответы показывают, в какой степени менеджеры старшего уровня уверены, что им действительно удастся добиться обещанной отдачи на инвестиции.

Эти вопросы работают лучше всего, когда есть широкий выбор стратегических альтернатив. Имеется множество свидетельств, что наилучший стратегический выбор возможен, когда лица, принимающие решения, отрабатывают одновременно несколько вариантов и обсуждают их. Такой диапазон предоставляет менеджерам основу для сопоставления и активизации творчества, в том числе и за счет комбинирования разных стратегий. Однако дебаты по поводу того, какие альтернативы следует выбрать, будут продуктивными, если варианты сравниваются с точ-

ки зрения трех фундаментальных аспектов, лежащих в основе создания акционерной ценности. Эти аспекты рассматриваются в четырех тестах, включенных в эту главу. Первым из фундаментальных аспектов этого рода являются перспективы обеспечения более высокой рентабельности, зависящие от степени привлекательности рыночной возможности (тест 1) и от способности бизнеса обеспечить конкурентное преимущество и поддерживать его (тест 2). Эти два источника прибыли в схематическом виде представлены на рис. 13.1, где показано распределение прибыли всех компаний, действующих на рынке в анализируемое время. Кривая колоколообразной формы свидетельствует, что одни компании добиваются успеха, другие действуют неудачно, а результаты большинства колеблются в диапазоне средних показателей.

Второй фундаментальный вопрос: в какой мере *планируемая* стратегия, обещающая повышенную или по крайней мере приемлемую рентабельность, имеет обоснованную вероятность для *реализации* (тест 3)? Позволяет ли стратегия реализовать ее с имеющимися навыками, умениями и ресурсами? Если нет, можно ли устранить дефициты без слишком больших затрат или без длительных временных задержек?

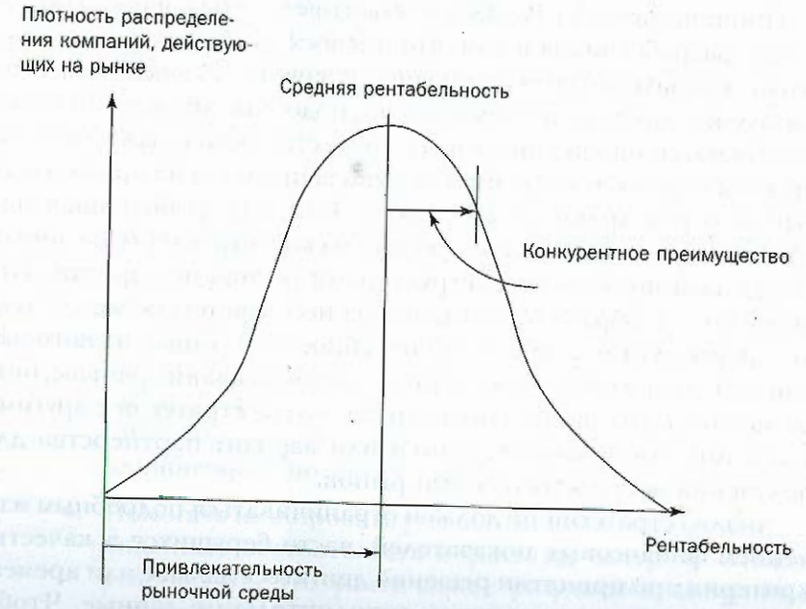


Рис. 13.1. Распределение общей прибыли между соперниками.

Третий аспект связан с определением того, в какой степени соотношение риска и вознаграждения является приемлемым (тест 4), т.е. какие события могут развиваться неправильно и быть для стратегии потенциально вредными. В какой степени надежные прогнозы по доходам, издержкам и инвестициям гарантируют прибыльность, оправдывающую риск, на который придется пойти?

Анализ стратегии, добавляющей ценность

Менеджеры не подвергли Workslate серьезному анализу до того, как пошли на значительные финансовые затраты. Их решение сделано на основе выступлений сторонников, доводы которых, как оказалось позже, не были серьезно подкреплены ничем, кроме страстного желания добиться на рынке победы. Результатом стало коллективное заблуждение, заставившее менеджеров проигнорировать многие реалии жизни. Эффективный серьезный анализ, проделанный грамотными и объективно настроенными менеджерами, помог бы предложить стратегию выхода на рынок, в большей степени соответствующую имеющимся у компании ТОП-характеристикам и активам.

Причина неудачи Workslate объясняется убежденностью команды разработчиков в том, что превосходство ее продукта позволит продать его всем желающим. В жизни, независимо от того, насколько хорош или плох продукт, подобные убеждения редко оказываются оправданными. Но они становятся даже опасными, если скрывают потребность вывода продукта на правильный рынок через правильные каналы. Команда, работавшая над Workslate, и менеджеры из родительской структуры не имели опыта взаимодействия со структурами розничных продаж. Поэтому они не обратили внимания на несоответствие между тем, что их продукт мог делать, и потребностями рынка, на который они пытались выйти. Увидев такое рассогласование раньше, они, возможно, серьезно рассмотрели бы другие стратегии с другими каналами для выхода на рынки или вариант партнерства для получения доступа на нужный рынок.

Анализ стратегии не должен ограничиваться подробным изучением финансовых показателей, часто берущихся в качестве критерия при принятии решений двигаться дальше или временно остановиться и получить дополнительные данные. Чтобы добавить ценность в процесс разработки стратегии, анализ должен обеспечить следующие четыре функции:

1. Предоставить топ-менеджерам обоснованную платформу для принятия решений по распределению ресурсов и для постановки целей по показателям функционирования. По мере того как сильные стороны и уязвимые места предложенных стратегических альтернатив становятся все более очевидными, можно все активнее заниматься их модификацией. К концу анализа относительные достоинства и недостатки каждого варианта должны стать очевидными. Это позволит сделать выбор на основе полной информации.

2. Нацеливайте бизнес-команду на факторы прибыльности и на акционерную стоимость. Если работа фокусируется только на финансовых показателях, иногда очень трудно понять, не получены ли требуемые цифры только с учетом выполнения требований по рентабельности, игнорируя другие условия. Если компания требует, чтобы затраты окупились за два года и давали внутренний коэффициент окупаемости в 15%, то прогнозы по ценам, издержкам, росту и рыночной доле будут подгоняться, чтобы немного превышать целевые показатели.

3. Предоставить возможность для предложения и тестирования критических допущений. Считается, что выбор из вариантов альтернативных стратегий — наименее структурированный из всех решений, принимаемых менеджерами. Чтобы справиться с изначально присущей неопределенностью такого выбора, все участвующие в принятии решения должны предположить, как будут меняться со временем потребители, конкуренты, каналы и издержки и насколько хорошо организация сможет реализовать свои программы в рамках принятых допущений. В основе правильных решений всегда лежат обоснованные допущения и строгие аргументы, а не догадки, не подкрепляемые соответствующими данными. Только неустанно задавая вопросы, можно отделить обоснованные допущения от необоснованных (ошибочных), потенциально вводящих в заблуждение.

4. Помогать изолировать риски, указывая область непредвиденных обстоятельств и факторы контроля. Можно утверждать, что фактические результаты выбранной стратегии будут отличаться от прогнозируемых. Чтобы минимизировать ущерб от таких неожиданностей, команда менеджеров должна продумать все возможные со-

бытия и разработать план на случай возникновения подобных отклонений от планируемых, чтобы снизить вероятность таких явлений или ограничить ущерб, если отклонения все-таки произойдут. Такой подход помогает выявить ключевые факторы, которые можно отслеживать. Как только индикатор показывает появление проблем, должны немедленно приниматься меры по их устранению.

Основное допущение стратегии, добавляющей ценность: топ-менеджеры, команды, предлагающие альтернативы и занимающиеся их анализом, и лица, принимающие решения, в полной мере понимают сущность стратегии. Для этого используется следующий набор контрольных тестов, который можно применить на любом конкурентном рынке:

Тест 1. Насколько привлекательна анализируемая рыночная возможность?

Тест 2. Может ли данная стратегия обеспечить устойчивое конкурентное преимущество?

Тест 3. Каковы перспективы успешной реализации стратегии?

Тест 4. Будут ли прогнозируемые финансовые результаты достигнуты с приемлемым уровнем риска?

Тест 1. Насколько привлекательна анализируемая рыночная возможность?

Степень привлекательности рынка зависит от соотношения угроз и возможностей, выявленных в ходе оценивания ситуации. Сюда входит планируемое воздействие событий и трендов, обобщенно названное PEST (политические, экономические, социальные и технологические сферы, рассмотренные в предыдущих главах)*. Дополнением к этим факторам выступают отдельные атрибуты конкурентных рынков, которые надо обслужить:

- Размер рынка и темпы его роста: на каком этапе жизненного цикла находится продукт?
- Цикличность рыночного спроса: будет ли прогнозный спрос устойчивым с небольшими колебаниями или уязвимым из-за от экономических перепадов или крупных событий, происходящих в смежных отраслях?
- Текущая и потенциальная острота конкуренции (выявляется при помощи анализа отрасли). Чтобы оценить конкурентные силы — непосредственных соперников, рыночную мощь поставщиков и потребителей, субституты и угрозы выхода на рынок новых участников, можно воспользоваться методами, описанными в гл. 8.
- Степень рыночной фрагментации, определяющая наличие защищенных рыночных сегментов.
- Легкость доступа к каналам: имеется ли выход на дорогой или дешевый рынок?
- Каковы ограничения и возможности социального и регулирующего характера?

* Эти области, а также экологические и институциональные подробно рассмотрены в гл. 9.

Чем выше рыночные возможности, измеренные по указанным критериям, тем выше долгосрочная средняя прибыльность всех участников, действующих на таком рынке. В свою очередь, потенциал высокой средней рентабельности способствует формированию большей уверенности в общей правильности действий. Даже если выбранная стратегия не позволит достичь целей по проникновению на рынок, возможно, с ее помощью удастся реализовать некоторые возможности, связанные с прибылью. Однако каждый конкурент имеет свои взгляды на оптимальность показателей каждого атрибута. Небольшие компании ценят небольшие рынки (где имеются многочисленные защищенные ниши, которые они могут с безопасностью для себя занять), что в значительной мере отличает их от крупных структур бизнеса. Структуры бизнеса, уже закрепившиеся на рынке, положительно относятся к высоким барьерам, препятствующим выходу на него новых участников. Скажем, высокие издержки могут сделать конкретный рынок полностью непривлекательным для внешних структур. Но даже высокие прогнозные показатели роста для бизнеса не всегда благоприятная информация, если они привлекают на рынок избыточное число конкурентов. Результатом становится эрозия общей рентабельности.

Менеджеры Convergent Technologies затратили относительно мало времени на этот тест, поскольку «мудрецы» отрасли в один голос заявляли, что перспективы компании на рынке очень благоприятны. Текущий высокий темп роста, казалось, также подтверждал, что на этом рынке много места для новых участни-

ков. Возможно, менеджеров подхватила и бесконтрольно понесла волна технологических перемен. Они без должного внимания оставили последствия, вызываемые появлением на рынке новых участников, и их постоянное давление на цены, в результате чего они все время снижались. Дальнейшие исследования неустойчивой природы потребительского поведения могли бы просигнализировать о важности хорошего доступа к каналам распределения, которые помогли бы выйти на потенциальных покупателей и сообщить им нужную информацию о функциональных характеристиках новой продукции, ее надежности и послепродажном обслуживании.

Всесторонне проверенные допущения о привлекательности рынка позволяют учесть основные события и тренды в макроэкономике и внешней для отрасли среде, а также условия в сегментах рынка, которые стратегия рассматривает как целевые. В конце концов именно в рыночных сегментах и ведется конкурентная война. В табл. 13.1 показано, как производитель рассматривал перспективы двух сегментов и обосновывал свое растущее внимание к сегменту B, включавшему крупных заказчиков глобального масштаба. Это решение — полный отход от его предыдущей стратегии; ранее ставка делалась на заказчиков среднего размера, ориентирующихся на действия в национальном масштабе.

Тест 2. Может ли данная стратегия обеспечить устойчивое конкурентное преимущество?

Экономисты, давно отслеживающие рынки, имеют в целом отрицательный ответ на вопрос о степени устойчивости преимуществ. Названный законом Немезиды, он утверждает: ничто хорошее в этом мире не продолжается бесконечно, т.е. другие соперники неизбежно отыщут способы, чтобы перехватить у лидера рынка часть его богатства. Привлекательные возможности всегда побуждают конкурентов попытаться сравняться по преимуществам, имеющимся у лидера, как-то их компенсировать другими достоинствами или вообще его обогнать. Таким образом, ожидаемая экстраприбыль, обещающая стать основой для конкурентного преимущества, может и не материализоваться или быстро исчезнуть.

Указанный закон ярко иллюстрируется японским рынком бытовой электроники, где новые продукты, обычно это разновидности предыдущих, остаются уникальными только несколько месяцев, а то и меньше, так как конкуренты выходят на рынок с аналогичными предложениями. Так, Sony приходится внедрять сотни моделей своих плееров, чтобы выдержать натиск последователей. Любые ее новации копируются за 6–12 месяцев. Высокий темп «инновационной имитации» гарантирует наличие «дышащих в затылок» соперников. Они хорошо понимают действия друг друга, отслеживают каждый шаг другой структуры бизнеса, более того, стараются предугадать следующие действия и оперативно на них отреагировать. В этих условиях единственная основа поддержания преимущества — непрерывное внедрение инноваций. Это вызывает обескураживающий вопрос: когда потребители, рано или поздно перестающие ценить все более огромный набор свойств в целом однотипных товаров, начинают покупать по каким-то другим причинам?

Другая крайность — вариант, когда компании получают прочное преимущество, в основе которого уникальные ресурсы или ТОП-характеристики, которыми действительно обладает только одна организация. Классический пример — фармацевтическая отрасль с патентной защитой продукции, имеющей наиболее высокие поступления на капитал из всех отраслевых групп, учитываемых в США. Еще один убедительный пример — операционная система MS DOS компании Microsoft, занимающая на рынке уникальную позицию. Она достигается за счет преимуществ «первопроходца», способного создавать стандарты и зас-

Таблица 13.1. **Сопоставление потребительских сегментов компанией-производителем**

Критерии	Сегмент B (крупные глобальные заказчики)	Сегмент D (заказчики среднего размера, действующие в национальном масштабе)
Размер ($, число единиц)	Крупный	Средний
Рост (средний показатель на следующие 3 года)	+ 5%	± 1%
Цикличность	Средняя	Средняя
Острота соперничества	Средняя	Высокая
Доступ к каналам	Легкий	Легкий
Доля безубыточности	Средняя	Высокая
Издержки на обслуживание	Низкие	Высокие
Другие привлекательные характеристики	+++	—

тавлять пользователей тратить дополнительные средства, если они захотят перейти на другую продукцию. Некоторые из наиболее прочных преимуществ создаются на основе тесных личных отношений, например между инвестиционными банкирами и их клиентами. Фактически, инвестиционные услуги (инвестиционное консультирование, скрининг слияний, управление балансовым отчетом и т.п.) являются хотя и профессиональными, но не уникальными, так как подобные услуги общедоступны. Однако во внешней среде, подвергающейся разнообразным давлениям, в которой ставки высоки, клиенты предпочитают работать с консультантами, которых знают и которым полностью доверяют. Для формирования таких отношений и такого доверия требуется большое время.

Свидетельство об устойчивости преимуществ

Однако, несмотря на пессимизм экономистов, отраженный в законе Немезиды, ответ на вопрос об устойчивости преимуществ в бизнесе не всегда отрицателен. Конечно, утрата многих преимуществ, особенно ценовых, это вопрос времени, так как конкуренты могут оперативно предложить то же самое. Большинство инноваций в области продукции также быстро дублируются. Считается, что соперники способны получить подробную информацию о 70% всех новых продуктов в течение года после их появления на рынке. Даже улучшения внутренних процессов трудно защитить: от 60 до 90% новых знаний в конце концов становятся известны конкурентам. Чтобы актив или ТОП-характеристики оставались устойчивым источником преимущества, необходимо выполнение пяти условий:

- Они обладают *ценностью*, т.е. вносят значительный вклад в обеспечение высокой потребительской ценности продукции.
- Они могут *использоваться в течение длительного времени*, медленно теряют свою ценность и не устаревает из-за высоких темпов технологических новшеств, изменений в потребительских запросах или истощения невозобновляемых активов.
- Имеет место *нерегулярно демонстрируемая неопределенность*, т.е. соперникам не понятна работа источника преимуществ. Это обычно имеет место, когда этот источник имеет много знаний, выраженных в неявном виде, накопленных в ходе длительного опыта или требующих сложной координации многих независимых видов деятельности.
- Даже если соперники и понимают, в чем преимущество компании-лидера, они все-таки не могут *дублировать* его, потому что не могут накопить такие же активы или ТОП-характеристики или не могут получить нужные ресурсы для достижения аналогичных целей.
- Первопроходцы способны ограничить попытки дублирования, прибегнув к весомой угрозе применения *ответных мер*.

Последние три условия (нерегулярно демонстрируемая неопределенность, отсутствие дублирования и угроза применения ответных мер) создают барьеры для имитации и позволяют преимуществам сохраняться. Они (три условия) помогают объяснить, почему Chubb Corporation постоянно обеспечивает доход на акционерный капитал в 20% на рынке страхования собственности и от несчастных случаев, тогда как остальные соперники выходят в среднем на уровень 5% и ниже. Chubb специализируется на страховании дорогих домов и успешно конкурирует за счет предложения привлекательных и персонализированных услуг, в основе которых лежит глубокое знание положения дел. Например, клиенты Chubb могут получить оценку любых своих предметов одновременно с покупкой страховки. Это помогает им исключить неудобства, связанные с поиском оценщика, оцениванием, приглашением представителя страховой компании. У Chubb также сложилась репутация структуры, справедливо и оперативно решающей все вопросы, связанные с выплатой страховки по страховым случаям.

Конкуренты Chubb постоянно стараются упрочить свое положение на этом привлекательном рынке. Однако они не способны внедрить подобные знания о рынке в деятельность своих организаций, создать соответствующие сложные системы и нанять или подготовить нужных сотрудников. Возможно, соперники Chubb не в полной мере знакомы со всеми процессами, лежащими в основе преимуществ Chubb, и эта сторона (нерегулярно проявляемая неопределенность) затрудняет им создание аналогичных ТОП-характеристик. Конкуренты Chubb не могут дублировать даже те составляющие ее бизнеса, в которых они разобрались. Но даже если конкурент сможет преодолеть первые препятствия, он столкнется с угрозой применения ответных действий, если его интересы на этом рынке непосредственно пе-

ресекутся с интересами Chubb. Поэтому Chubb сохраняет достигнутое преимущество, действуя на виду у соперников.

Тест 3. Каковы перспективы успешной реализации стратегии?

Первые два испытания проверяют привлекательность рыночной возможности и вероятную отдачу от *планируемой* стратегии. Данный тест проверяет перспективу реализации этих намерений. Следующие три условия предварительно должны быть выполнены, чтобы мы могли удостовериться, что эта стратегия способна обеспечить обещаемые результаты: 1) соответствие; 2) наличие поддержки и 3) согласованность.

Соответствие: обладает ли бизнес-процесс необходимыми знаниями, умениями и ресурсами

Если бизнес не имеет необходимых знаний, умений и ресурсов, есть ли у него время приобрести или развить их до закрытия окна возможности? Первыми ограничениями, на которые стратегические альтернативы должны быть проверены, — финансовые ресурсы (требования по капитальному финансированию или потокам наличных средств) и физические ресурсы. Если эти ограничения настолько серьезны, что реализация стратегии фактически оставит под угрозу конкурентную позицию, стратегию следует модифицировать или урезать до пределов, задаваемых ограничениями, а иногда от нее вообще отказаться. Возможно, потребуются творческие решения: методы финансирования (соглашения о продажах или о лизинге с выкупом) или учет долгосрочных закладных на предприятие в долгосрочных контрактах.

Следующие аспекты ограничительного типа, которые необходимо проверить, — наличия доступа к рынкам, технологиям и характеристикам обслуживания. Имеется ли у нас достаточно сотрудников, занятых в продажах? Способны ли эти сотрудники решать задачи в ходе реализации данной стратегической альтернативы? Достаточно ли усилий делается по рекламе? Какое положение с эффективностью по издержкам? Какова степень охвата имеющейся системы распределения, в том числе по обработкам заказов, складским операциям и доставке продукции? Обеспечивают ли отношения с оптовиками, дистрибьюторами и/или розничными торговцами поддержку для предлагаемой новой стратегии? Отрицательные или неопределенные ответы на перечисленные выше вопросы должны вызвать поиск модифицированных вариантов стратегии, позволяющих преодолеть

выявленные проблемы или заставляющих отказаться от анализируемой стратегии. Проект Workslate, о котором говорилось выше, явно не прошел бы этих тестирований.

Самые сильные ограничения по своему характеру наименее количественные и связаны с сотрудниками и организациями. Здесь основной вопрос звучит так: показывала ли когда-либо организация, что сможет обеспечить высокую степень скоординированности и интегрированности навыков и умений, необходимых для реализации изменений в выбранной стратегии? Любая стратегия, зависящая от задач, решаемых за пределами организации, скорее всего, окажется для нее неприемлемой.

Наличие поддержки: понимают ли основные сотрудники, занятые в реализации стратегии, ее сущность, и насколько активно они вовлечены в реализацию?

Чтобы обеспечить активное участие сотрудников в реализации стратегии, требуются два условия:

1. Исходное состояние и элементы стратегии должны быть им хорошо понятны. Если этого нет, стратегия не только столкнется с затруднениями, серьезным испытаниям подвергнется и ее способность получать поддержку. Отличительная характеристика хорошей стратегии — ее легко понять на всех функциональных уровнях, поэтому никаких столкновений по этому поводу не возникает. По этой причине элементы и логику хорошей стратегии можно достаточно полно объяснить на двух или трех страницах.
2. Стратегия должна ставить соответствующие задачи основным сотрудникам и должным образом их мотивировать. Для реализации стратегии нужен не только сторонник, демонстрирующий энтузиазм и обеспечивающий поддержку. Ее должен положительно принимать ключевой персонал организации.

Если у менеджеров есть серьезные сомнения в отношении стратегии, если ее цели и методы их не вдохновляют, если они активно выступают в поддержку другого варианта, стратегию следует считать нереализуемой. Впрочем, этот тест должен применяться достаточно осторожно. Пример Convergent Technologies служит в этом отношении хорошим уроком: чрезмерный энтузиазм со стороны активных сторонников также может быть

контрпродуктивным. Очевидно, в этой компании президент решительно пресекал любые сомнения в отношении обоснованности доминирующей стратегии.

Согласованность: обеспечивает ли стратегия единство?

Чтобы добиться согласованности между всеми уровнями стратегии и внутри каждого уровня, степень ее конфликтности должна быть минимальной. Поэтому необходимо определить степени согласованности элементов стратегической направленности со вспомогательными функциональными стратегиями. В табл. 13.2 приведен пример, каким образом функциональные элементы можно объединить с альтернативными инвестиционными стратегиями. Эта таблица разработана производителем оборудования, чтобы помочь проверить, насколько оно (оборудование) подходит для реализации отдельных функциональных программ.

Второй уровень согласования связывает между собой функциональные стратегии. Без обеспечения достаточной степени такого согласования добиться эффективной координации нельзя. Очевидной ценой за это будет энергия менеджеров, напрасно растрачиваемая на разрешение возникающих в организации конфликтов, а также на стремление переложить с себя вину на другого. Менее очевидной ценой будет все более расплывчатое впечатление о бизнесе на рынке. Потребителю порой лучше всего видны любые противоречия внутреннего характера, проявляющиеся у стратегии. Любые утверждения о высоком качестве продукции немедленно подвергнутся сомнению при виде низкопробной упаковки; такое же мнение сложится и о программе продаж, в которой ставка на активное обслуживание потребителей не обеспечивается всесторонней поддержкой при возникновении проблем.

Тест на согласованность редко бывает основным; лишь немногие стратегии в конечном счете отвергаются, если они не проходят проверку на него. Однако этот тест может быть полезен для улучшения и уточнения стратегии, для гарантирования, что все ее элементы ориентированы в одном и том же направлении. Этот тест может также указывать на степень необходимых изменений, требующихся, чтобы согласовать элементы; из-за нехватки ресурсов необходимые изменения могут быть не реализованы. Функциональные менеджеры могут справиться одновременно только с несколькими изменениями, пытаясь при этом продолжать заниматься всеми необходимыми операциями. По этой причи-

Таблица 13.2. Альтернативные функциональные стратегии

Функциональные элементы	Стратегическая направленность: Инвестировать/строить	Отбор/рост	Поддерживать/защищать	Отбор/управление поступлениями	«Сбор урожая»/изъятие капиталовложений
Проектирование продукта	Лидерство, дифференцированность	←	→		Сокращение издержек
Товарная серия	Распространение	←	→		Ограничение
Ценообразование	Ориентация на ценность, накопление опыта	←	→		Генерирование маржи
Распределение	Эксклюзивность, отбор	←	→		Ориентация на маржу
Стимулирование продаж	Создание спроса, получение его части	←	→		Минимальные издержки
Обслуживание	Оперативная «привязка» к себе	←	→		Ориентация только на прибыль
Технология	Инновационная	←	→		Минимально необходимая
Издержки	Цель — обеспечить выгоды от масштабов	←	→		Безжалостное снижение
Мощность	С опережением спроса	←	→		Изъятие капиталовложений для последующего использования
Товарно-материальные запасы	Опережающие	←	→		Минимальное реагирование
Риск	Согласие, наличие	←	→		Избегание

не не всегда возможно в одно и то же время заниматься модернизацией старых товарных серий, выходом на новые рынки, изменением системы калькуляции затрат и строительством нового производственного завода.

Тест 4. Будут ли прогнозируемые финансовые результаты достигнуты с приемлемым уровнем риска?

Все стратегические альтернативы в конечном счете должны пройти тестирование на степень своей финансовой привлекательности. Исходные компоненты для этого теста — обоснованные допущения о будущих поступлениях, издержках и инвестиционных требованиях по каждой альтернативе. В основе этих параметров — убедительное свидетельство об устойчивом конкурентном преимуществе. Какой мерой следует пользоваться для оценивания финансовых достоинств предлагаемых стратегий? Появляется все больше свидетельств, что часто применяемых показателей — доходов от продаж, роста доходов или заработанных денег — явно недостаточно, поскольку в них игнорируются риск и временные характеристики.

Более надежным показателем оценивания стратегических альтернатив можно считать их способность обеспечивать более высокую акционерную стоимость. Основное допущение, положенное в основу этого подхода, гласит: рыночная стоимость акций зависит от ожиданий инвесторов, от способности каждого вида бизнеса в компании генерировать деньги, т.е. инвесторы с готовностью будут вкладывать свои средства в компанию, если уверены, что менеджеры смогут получить более высокие доходы на эти средства, чем они (инвесторы) могли бы сделать это сами, при равном уровне риска. Именно минимально ожидаемые поступления и определяют стоимость капитала для компании.

Эти идеи вполне приложимы и к оцениванию стратегии, поскольку любая стратегия, нуждающаяся в новых инвестициях, будет оправдана, если только обещаемые поступления окажутся выше стоимости капитала. Чтобы учесть разницу во времени и степень рискованности финансовых выгод и начальных издержек, общая ценность стратегии оценивается с учетом дисконтирования всех потоков денежных средств, которые к ней относятся. Коэффициент дисконтирования — это стоимость капитала с учетом рискованности стратегической альтернативы по сравнению с другими вариантами инвестиций, которые компания может осуществить. Если существуют несколько вариантов стратегии, наилучшим будет вариант, обеспечивающий наибольшую ценность. Более подробно этот метод оценивания рассмотрен в примере 13.2.

Пример 13.2

Оценивание стратегий

Имеется тесная связь между методами оценивания стратегий, применяемых для определения акционерной стоимости, и хорошо знакомыми многим читателям методами дисконтированных потоков денежных средств (DCF — discounted cash flow), широко используемыми для оценивания проектов, связанных с капитальными инвестициями, например наращиванием мощности предприятия. Метод DCF для сопоставления бизнес-стратегий должен применяться только в том случае, когда бизнес-единицы будут иметь собственные отчеты о прибылях и убытках и балансовые отчеты. После этого появляются все необходимые данные для оценивания годовых операционных потоков денежных средств — исходных составляющих для рассматриваемых здесь методов. Эти потоки отражают влияние анализируемой стратегии на показатели продаж, прибыли, оборотного капитала и инвестиций в постоянный капитал в рамках сценария с определенными внешними условиями.

Общая акционерная стоимость, которую бизнес ожидает получить в результате стратегии, имеет следующие три составляющие:

1. Приведенная стоимость потоков денежных средств за планируемый период, который может составлять от трех до пяти лет и зависит от отрасли. Ставка дисконтирования, используемая для приведения будущих потоков денежных средств к текущей величине, зависит от стоимости капитала для родительской структуры и от рискованности предлагаемой стратегии. Резкий отход от текущего направления сразу же отражается в виде высокой величины надбавки, учитывающей риск; при продолжении текущей стратегии в ситуации с небольшой степенью динамичности этот коэффициент будет низким.

2. К вычисленной приведенной стоимости добавляется «остаточная» ценность — приведенная стоимость потоков денежных средств, которые будут получены после завершения периода планирования. Фактически это означает, что бизнес стоит в конце этого периода. Для многих стратегий, особенно требующих значительных начальных инвестиций, это составляющая может быть наиболее крупной.

3. Из указанных двух приведенных стоимостей вычитается рыночная стоимость долговых обязательств бизнеса.

Результат этих вычислений — оценка общей акционерной стоимости, равная также первоначальной акционерной стоимости плюс стоимости, созданной при реализации предложенной стратегии. Первоначальная стоимость — это то, что бизнес стоит на сегодняшний день без учета ценности, создаваемой анализируемыми инвестициями.

Потоки денежных средств имеют то преимущество, что на них не влияет негативно бухгалтерский учет. Покажем такое влияние на примере. Предположим, бизнес занимает устойчивую рыночную позицию за счет разрешения своим заказчикам платить через все более длительные промежутки времени. Хотя в этом случае бухгалтерская прибыль существует, у бизнеса может не оказаться достаточных входящих потоков денежных средств для оплаты растущего оборотного капитала или по другим статьям расходов. Быстрый рост продаж может превратить бизнес в активного потребителя денежных средств. Так, одному дистрибьютору медицинских лазеров пришлось через год объявить себя банкротом, когда объем его продаж утроился. Хотя объявляемые в отчетах доходы были высокими, дебиторская задолженность росла еще быстрее. Компания обнаружила дефицит денежных средств потому, что требовался резкий рост оборотного капитала. В результате пришлось списывать большую часть денежных поступлений следующего года. Это драматическое «испарение» акционерной стоимости, но любой бизнес, которому постоянно требуется больше денег, чем он генерирует, «съедает» свою акционерную стоимость.

Поскольку оценки стоимости сильно зависят от степени точности допущений, касающихся денежных поступлений, рыночной доли, издержек и временных характеристик, бизнес ведет себя неразумно, если при принятии стратегических решений в качестве решающего аргумента воспользуется этими результатами. Эти методы лучше использовать в качестве основы для анализа чувствительности ключевых допущений: насколько сильно цены, рыночная доля, временные характеристики, издержки и другие подобные параметры должны измениться, чтобы стратегия перестала быть привлекательной? Сможет ли рассматриваемый сценарий быть обоснованным, зависит от конкурентной ситуации, перспектив сохранения преимущества и способности бизнеса реализовывать стратегию. Такой подход меняет акцент и возвращает нас к истокам — к пониманию основ, создающих акционерную ценность.

В какой степени риски приемлемы?

Общий уровень риска отражает уязвимость основных результатов, если базовые допущения заданы неправильно или если основные задачи не решены. Например, агрессивная стратегия строительства, требующая все более интенсивных инвестиций, повышает и точку безубыточности. Это делает стратегическую альтернативу чувствительной к нехватке денежных поступлений

в большей степени, чем стратегию «управления текущими поступлениями».

Общий риск отражает комбинированные угрозы, связанные с неопределенностями *внешней среды* (Смогут ли конкуренты сравняться с вами, каким-то образом компенсировать ваши сильные стороны или резко обогнать вас по потенциальному преимуществу? Будут ли целевые потребители реагировать так, как вы предполагаете? Не будет ли регулирование правительства более ограничительным, чем ожидалось?) и неопределенностями *внутреннего* характера, связанными со способностью бизнеса реализовать стратегию. В случае с компьютером Workslate оба источника риска оказались сильными. Любой из них мог бы подвергнуть стратегию опасности, а их комбинация оказалась для него смертельной.

Оценивание риска

Типичная процедура оценивания риска начинается с идентификации основных неопределенностей внешнего и внутреннего характера. Они могут быть результатом каких-то событий (например, мы не можем запустить новый продукт вовремя к ежегодной торговой выставке) или отклонений от трендов (например, ожидаемый рост целевого рыночного сегмента не материализовался). По своей сути, риск — это общая функция вероятности наступления негативного события или тренда и его последующего влияния на долгосрочные показатели функционирования. Результатом указанного анализа становится выявление основных точек приложения рычагов, как это показано на рис. 13.2.

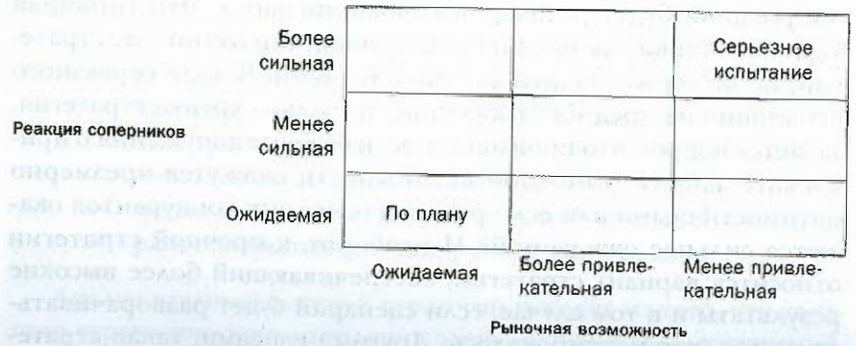


Рис. 13.2. Основные точки приложения рычагов.

Оценивание риска не должно заканчиваться перечислением всех явлений и процессов, способных пойти неправильно. Значимость такого оценивания в том, что оно помогает команде менеджеров предпринять необходимые шаги по снижению вероятности наступления нежелательных явлений и процессов. Если существует значительный риск, что крупный заказчик предпримет обратное интегрирование (оставив поставщика с неиспользованными мощностями и выйдя на рынок с дополнительной собственной мощностью), что может этот поставщик сделать, чтобы снизить вероятность такого развития событий? Иногда предпринять эффективные меры предосторожности вообще невозможно. Особенно это касается событий и трендов, лежащих за пределами контроля менеджеров. В таких обстоятельствах самое лучшее — подготовить план действий на случай возникновения непредвиденных событий. Такие планы начинают реализовываться, если достигается какое-то пороговое значение по выбранным показателям. Например, такой план может быть сформулирован следующим образом: «Если спрос упадет на 20% ниже прогнозируемого уровня, мы сделаем следующее: выборочно снизим цены, сократим часть сотрудников и активизируем виды деятельности, связанные с новой продукцией».

Прочные или хрупкие стратегии

Некоторые из самых рискованных стратегий обеспечат получение желательных результатов только при одном-единственном сценарии внешней среды, т.е. успех в этом случае очень сильно зависит от определенных условий: каковы темпы роста, насколько стабильными остаются валютные курсы или как действовали соперники в прошлом и действуют сейчас. Но если ожидаемый сценарий не материализуется, скорее всего, показатели функционирования будут разочаровывающе низкими. Это типичная характеристика так называемой хрупкой стратегии, т.е. стратегии, не выдерживающей суровых условий. В ходе серьезного испытания на предмет выявления, насколько хрупка стратегия, задается вопрос: что произойдет, если базовые допущения о привлекательности рыночной возможности окажутся чрезмерно оптимистичными или если реакция основных конкурентов окажется сильнее ожидаемой? И наоборот, к прочной стратегии относится вариант стратегии, обеспечивающий более высокие результаты и в том случае, если сценарий будет разворачиваться не так, как планировалось. Другими словами, такая стратегия окажется успешной в нескольких вариантах сценариев, поскольку она не зависит от нежелательных событий.

Допущения: ахиллесова пята формулирования стратегии

Любой человек, проверяющий стратегии, должен быть постоянно начеку, чтобы не поддаться излишнему оптимизму, вносимому менеджерами в свои прогнозы. Такой перекос обычно результат следующих привычек, сформированных менеджерами в условиях неопределенности:

- *Привязка.* Лица, принимающие решение, как правило «привязываются» к определенному исходу (результату), который, как они полагают, в конечном счете произойдет. Такой ожидаемый исход определяет их мышление и подавляет все остальные неопределенности. Поэтому все остальные риски недооцениваются.
- *Избирательное восприятие.* На такое избирательное восприятие совместно работают несколько искажающих элементов. Люди, как правило, структурируют новые проблемы в свете своего прошлого опыта (например, специалисты по маркетингу интерпретируют общую проблему менеджмента как маркетинговую). Другая причина смещения от нормы — ожидания людей искажают то, что они видят. Из-за этого свидетельства, противоречащие этому, не замечаются или им не придается должной значимости.
- *Иллюзия контроля.* Виды деятельности, связанные с планированием, могут вызвать у лиц, принимающих решения, иллюзию, что они могут влиять на внешнюю среду и даже ее контролировать. В то же самое время лица, принимающие решения, как правило, приписывают все успехи собственным усилиям, а за неудачи винят внешние события или все списывают на плохое стечение обстоятельств.
- *Пригодность.* Обычно акцент делается на уже имеющихся фактах и мнениях. Часто это данные о прошлых успехах, которым приписывается более высокая значимость, чем предположениям о будущем неблагополучном развитии событий. В результате способность новых соперников завоевать признание на рынке и проникнуть на ранее закрытые для них рынки часто недооценивается.

Анализ прочной жесткой стратегии исходит из того, что качество стратегического мышления зависит от базовых допущений, а для выявления критических допущений и проверки их на обоснованность использует соответствующие жесткие вопросы.

Резюме

Крупная телекоммуникационная компания провела «посмертное вскрытие» неудачных видов деятельности по диверсификации, чтобы в будущем не повторить подобных ошибок. Изученные уроки оказались очень дорогими: общие потери от шести проектов превысили $56 млн. На основании «вскрытия» компания пришла к следующим выводам:

- Процесс анализа планов привел к нереалистическим прогнозам прибыли. Если на первый год был действительно операционный план, то в последующие четыре года планы просто привязывались к уже известным критериям. В результате этого все полагали, что им потребуется три года на обеспечение безубыточности, и поэтому поддержали прогнозы...
- Изначально отсутствовало распределение зон ответственности, что поощряло людей одобрять нереалистичные долгосрочные планы...
- Мы не знали того, чего не знали. Лица, занимавшиеся анализом, не имели опыта (особенно связанного с рынком) в том, как добавлять ценность в ходе анализа. В результате в основе анализов в большей степени лежала форма, а не содержание.

Это, несомненно, обвинительный акт, свидетельствующий о неправильных усилиях по диверсификации на рынке, для реализации которой компетенций было явно недостаточно. Это также свидетельство стратегических оценок, не добавляющих ценности, поскольку они (оценки) страдают от целого ряда недостатков. Начнем с того, что менеджеры высшего уровня оторваны от первых этапов разработки стратегии и поэтому не оценивают весь диапазон возможных альтернатив или компромиссов. Вместо этого команда делает выбор среди альтернатив, которым они сами отдают преимущество. К тому времени, когда команда предлагает выбранную ими стратегию, ее члены уже полностью сфокусировались на одном направлении и закрыли глаза на другие возможности. Во время анализа стратегии акцент, как правило, делается на финансовые прогнозы, что отвлекает внимание от стратегических основ, показанных в этой главе. При одобрении стратегии руководство соглашается с целевыми показателями по функционированию, но выделяет для их достижения меньше средств, чем запрашивается, потому что средств вообще не хватает, а топ-менеджеры подозревают, что требования по ресурсам задавались с учетом инфляции. Это в свою очередь ведет к применению членами команды разработчиков некоторых «приемов»: разработчики исходят из того, что запрашиваемые ими средства срежут, и поэтому соответствующим образом корректируют свои запросы с учетом будущего «урезания».

Жизнеспособный процесс оценивания стратегии должен быть интегральной частью процесса планирования, а не разовым событием, происходящим в конце процесса разработки стратегии. Хорошо информированная команда старших менеджеров отслеживает этот процесс, используя соответствующие контрольные вопросы для проверки стратегии на разных этапах процесса планирования. На первых этапах основное внимание уделяется почти исключительно качественным факторам, выявляемым в первых трех тестах, а также обоснованности базовых допущений. По мере уточнения реализуемых альтернатив, внимание все больше смещается на количественные показатели функционирования, капитальных инвестиций и рисков. При таком подходе к оцениванию стратегии менеджеры более глубоко вовлекаются в этот процесс и могут стать его лидерами, одновременно занимаясь подготовкой команды с учетом требующих рассмотрения важных факторов и ожиданий ее членов. В результате весь процесс становится продуктивнее, так как руководители и подчиненные работают в рамках одной и той же теоретической модели атрибутов стратегии. Все участники должны полностью понимать четыре набора контрольных вопросов и базовые допущения, лежащие в их основе. Такое единство гарантирует полную прозрачность процесса оценивания стратегии. Результатом становится информированность и вовлеченность менеджеров, занимающихся реализацией выбранного варианта стратегии, потенциал успеха которой становится выше среднего.

Литература

Day, George S. 1990. *Market-Driven Strategy: Process for Creating Value.* New York: Free Press.

Day, George S., and David B. Reibstein. 1998. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy.* New York: Wiley.

Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage.* NewYork: Free Press.

Rappaport, Alfred. 1998. *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors.* New York: Free Press.

Часть IV

Управление стратегическими преобразованиями: связь стратегии и действий

14 Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии

Расселл Айзенштат
Center for Organizational Fitness

Майкл Бир
Harvard Business School

Существует множество технологий разработки бизнес-стратегий. За последние 20 лет появились самые разные приемы стратегического планирования, включая анализ конкурентов, сегментацию рынка и прогнозирование продуктов. При использовании этих мощных инструментов руководители компаний прибегают к помощи консультантов. В большинстве крупных компаний имеются штатные консультанты по вопросам стратегии и планирования. Кроме того, в американских видах бизнеса ежегодно тратятся миллиарды долларов на получение внешних консультаций по вопросам стратегий.

Однако слишком часто компании обнаруживают, что стратегии, разработанные с помощью таких специалистов, эффективно реализовать не удается. Миллионы долларов, затраченные на анализ и формулирование стратегий, в конечном счете редко приводят к чему-то большему, чем замысловатые презентации и отчеты. Операции и поведение функциональных подразделений, групп сотрудников или работников, которым необходимо приспособиться к новым конкурентным реалиям, в основном остаются прежним. Почему?

Успешно реализуемая стратегия бизнеса требует, чтобы генеральный менеджер и его команда не только выявили возможности для получения конкурентного преимущества на рынке, но и создали организацию, способную реализовать эти возможности. Под ТОП-характеристиками мы понимаем больше, чем компетенции отдельных сотрудников, входящих в состав бизнес-единицы. Организация в целом должна уметь координировать усилия отдельных людей и групп таким образом, чтобы они как единая команда чувствовали запросы рынка и реагировали на них. Разумеется, сказать это намного проще, чем сделать, что и показывает пример подразделения коммерческой авиации (CAvD — Commercial Aviation Division) компании Honeywell, о котором рассказывается в примере 14.1.

За последнее десятилетие нами изучена реализация стратегий бизнес-единиц, действующих в разных корпорациях. В ходе этого изучения установлено, что в основе наиболее успешных усилий стояли генеральные менеджеры, способные эффективно объединять анализ и действие. Эти менеджеры могли решать две трудные задачи:

1) создать всестороннюю и логически единую организационную карту ТОП-характеристик, необходимых для эффективной реализации стратегии;

2) согласование преобразований, позволяющее создавать партнерские отношения и накапливать необходимые знания (т.е. заниматься обучением).

Первая задача определяет, какие изменения необходимо сделать; вторая — как эти изменения осуществить. В этой главе использован пример подразделения коммерческой авиации компании Honeywell, показывающий, каким образом менеджер может эффективно решить каждую из этих задач.

Пример 14.1

Подразделение коммерческой авиации компании Honeywell

Подразделение коммерческой авиации (CAvD) компании Honeywell прилагало большие усилия по коммерциализации новой технологии (навигационного оборудования для самолетов), разработанной в ходе выполнения оборонных заказов. Убежденные, что новая технология имеет коммерческие приложения, позволяющие Honeywell выйти в новый крупный бизнес, менеджеры высшего уровня создали новое подразделение. Однако после двух лет работы прогресс в новой сфере оказался незначительным. Разработка новых коммерческих продуктов значительно отставала от графика. Из-за этого рассерженные заказчики угрожали отозвать свои заказы. Убытки могли существенно повлиять и на инвестиционные поступления Honeywell. Таким образом, будущее бизнеса оказалось угрозой. В чем была проблема?

Когда на место генерального менеджера нового подразделения назначили Джона Дэуэйна, он обнаружил там команду, не способную работать как единый коллектив. Прежние генеральный менеджер и директор по маркетингу разработали бизнес-стратегию без привлечения персонала подразделения. Поэтому отношение к этой стратегии в подразделении было скептическим, на столь же низком уровне оказалась и вовлеченность сотрудников в ее реализацию. Результатом стали конфликтующие между собой направления у функциональных менеджеров и отсутствие четких приоритетов.

Коммуникации были очень плохими. Дэуэйн обнаружил, что вопросы, обсуждавшиеся в верхах и на более низких уровнях, не доводились до коллектива, возможно, из-за избыточного числа этих уровней.

Привыкшие к приемам, вполне удовлетворительно работавшим при выполнении оборонных заказов, специалисты по проектированию продукции были мало связаны с производством и, по словам менеджеров по производству, «предоставляли очень сырые заготовки». Чтобы продукцию можно было выпускать с установленными издержками, требовались многочисленные дорогостоящие инженерные изменения. Все эти дополнительные работы в производственном отделе стали причиной перерасхода средств. Ответственность возложили на специалистов по производству. Сотрудники производственного отдела перестали доверять инженерам, к тому же считали их заносчивыми.

Коммерческий бизнес требовал оперативной разработки продукции и одновременно всестороннего учета запросов потребителей и более низких издержек, чем в оборонных отраслях. Авиакомпании, вынужденные втянуться в конкурентную борьбу, вызванную дерегулированием, в свою очередь, оказывали давление на производителей самолетов, требуя снизить производственные издержки. Производители стали оказывать давление на субподрядчиков, к которым относилась и CAvD компании Honeywell. Спрос на оперативную разработку продукции и более низкие издержки одновременно мог быть удовлетворен только за счет тесной межфункциональной координа-

ции, в том числе между маркетингом, инженерными разработками и производством.

Спрос на более низкие издержки потребовал от сотрудников, занятых в производстве, активно заняться их снижением, одновременно обеспечивая необходимый уровень качества. Усилиям, направленным на сотрудничество, мешали натянутые отношения между отделами и давнее недоверие между руководителями и членами профсоюзов.

Иерархический и функциональный подход CAvD к менеджменту мало способствовал командной работе в новых условиях бизнеса. Хотя в CAvD имелось много талантливых технических специалистов, в целом этому подразделению не хватало способности реагировать правильно на возросшую конкуренцию. Джон Дэуэйн быстро понял: ему придется разрабатывать новые ТОП-характеристики для реагирования на появляющиеся рыночные запросы, заниматься преобразованиями, затрагивающими всю организацию и отдельных сотрудников. Но как он должен заниматься согласованием организации и структуры, понятно было меньше. Это оставалось проблемой в течение нескольких лет, пока Дэуэйн не справился с ней.

Разработка карты: анализ организационных ТОП-характеристик для реализации стратегии

Успешное формулирование стратегии требует всестороннего сканирования и оценивания внешней конкурентной среды; однако, чтобы реализация стратегии была эффективной, необходимо всестороннее оценивание внутренней среды организации. Анализ должен дать ответ на вопрос, обладает ли организация ТОП-характеристиками, необходимыми для реализации выбранной стратегии; если нет, то какие барьеры мешают созданию таких характеристик и есть ли способы, позволяющие удалить эти барьеры.

К сожалению, многие менеджеры не прибегают к строгому анализу, чтобы понять, как и почему их организации не удается эффективно реализовать стратегию. Одна из причин — у них нет аналитической модели, позволяющей задавать правильные вопросы. На рис. 14.1 в систематизированном виде представлена подобная модель, пригодная для диагностики организации. Как будет подробнее показано ниже, реализуемая стратегия обычно требует от членов организации действовать по-новому. Поэтому успех в значительной степени зависит от сотрудников, вовлеченных в диагностику, анализ и перепроектирование.

В модели, в обобщенном виде представленной на рис. 14.1, в основу положены пять простых допущений:

1. Чтобы организации смогли выжить и процветать, они должны удовлетворять запросы всех своих заинтересованных сторон: потребителей, сотрудников и инвесторов.
2. Стратегии бизнеса должны формулироваться с точки зрения действий. Какие ключевые задачи организация должна решить, чтобы удовлетворить запросы всех своих заинтересованных сторон?
3. Успех в достижении заданной стратегической задачи требует наличия трех организационных ТОП-характеристик:

   а) координации между участвующими сотрудниками и их группами;

   б) наличия соответствующих технических и управленческих навыков и умений;

   в) общей вовлеченности сотрудников в решение задачи.
4. Сущность и масштабы этих ТОП-характеристик, в свою очередь, определяются тем, как организация спроекти-

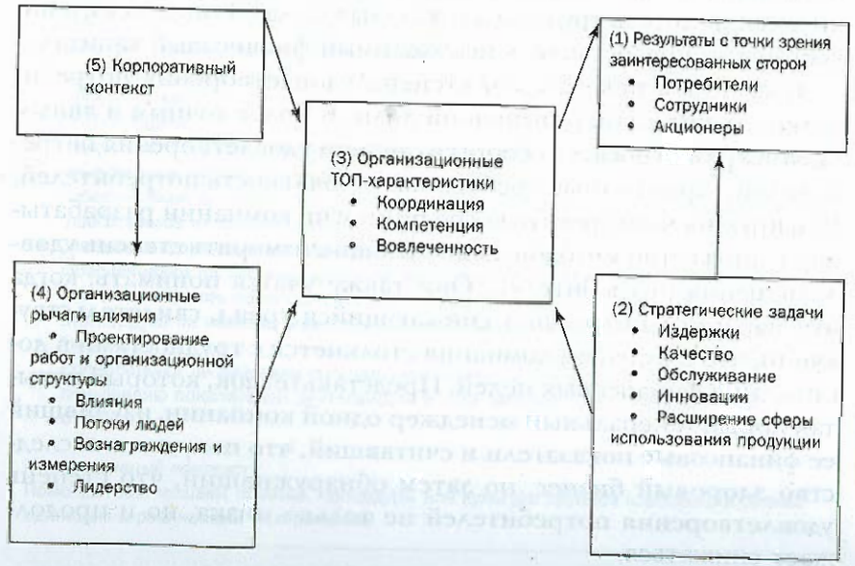


Рис. 14.1. Оценивание готовности организации к реализации стратегии.

рована, как она управляется, ее структурой и системами, кто принимает ключевые решения, как осуществляется наем и продвижение сотрудников, какие в ней системы информации и вознаграждения, каковы характеры и поведение ее лидеров.

5. Как организация спроектирована и управляется, а также ее ТОП-характеристики зависят от более крупной корпорации, в состав которой она может входить как бизнес-единица.

Вопросы диагностического характера по каждому элементу рассмотренной выше модели представлены в табл. 14.1. Ответы на эти вопросы позволяют менеджеру системно оценить все аспекты готовности своей организации к реализации предлагаемой бизнес-стратегии.

Результаты с точки зрения заинтересованных сторон

Насколько адекватно организация удовлетворяет запросы всех своих заинтересованных сторон: потребителей, сотрудников и инвесторов?

Чтобы любая организация бизнеса оставалась жизнеспособной, потребители должны хотеть покупать ее продукцию, сотрудники должны хотеть трудиться и вкладывать свой интеллект, а инвесторы — предоставлять необходимый финансовый капитал.

Косвенным показателем степени удовлетворения потребителей служит размер рыночной доли. К более точным и явным параметрам относятся обзоры о степени удовлетворения потребителей, гарантийные требования и лояльность потребителей. Реагируя на конкурентную среду, многие компании разрабатывают множество методов, позволяющих измерять степень удовлетворения потребителей. Они также учатся понимать, когда эти параметры отражают снижающийся тренд, свидетельствующий, что в будущем компания столкнется с трудностями в достижении финансовых целей. Представьте шок, который испытал новый генеральный менеджер одной компании, изучивший ее финансовые показатели и считавший, что получил в наследство здоровый бизнес, но затем обнаруживший, что степень удовлетворения потребителей не только низка, но и продолжает снижаться.

Косвенным показателем степени удовлетворения сотрудников своей работой можно считать способность компаний при-

Таблица 14.1. **Оценивание степени готовности организации к реализации стратегии**

Результаты с точки зрения заинтересованных сторон
Насколько адекватно организация удовлетворяет запросы всех своих заинтересованных сторон: потребителей, сотрудников и инвесторов?

Стратегические задачи
Каковы стратегические задачи организации?
В какой степени руководству понятны стратегические задачи и какова степень их согласия с ними?
Понятны ли стратегические задачи остальным сотрудникам организации и какова степень их согласия с ними?

Организационные ТОП-характеристики
Имеется ли в бизнесе достаточный уровень координации между отдельными сотрудниками и их группами, чье участие важно для решения стратегической задачи; в какой мере существует командная работа?
Имеет ли организация доступ к техническим и управленческим компетенциям, необходимым для выполнения задачи?
Имеется ли необходимый уровень вовлеченности сотрудников в решение стратегической задачи?

Организационные рычаги
- Организация работ
  Насколько каждый из приведенных ниже элементов способствует или препятствует решению стратегических задач?
  Формальная организационная структура.
  Наличие межфункциональных механизмов и их качество, например совещания или создаваемые команды.
  Спецификация ролей, сфер ответственности и отношений у отдельных сотрудников.
- Влияние
  Принимаются ли решения с учетом соответствующих влияний со стороны отдельных функций и бизнес-единиц, функционирование которых эти решения затрагивают?
  Принимаются ли решения с учетом соответствующих влияний со стороны всех организаций?
- Потоки людей
  Имеют ли сотрудники, занимающие ключевые организационные позиции, необходимые навыки, умения и способности?
  Обеспечивает ли механизм продвижения менеджеров по карьерной лестнице необходимое их поведение?
- Системы информации, измерения и вознаграждения
  Обеспечивают ли системы информации и измерения получение данных, необходимых для отслеживания процесса реализации стратегии и управления им?
  Мотивируют ли системы измерения и вознаграждения требуемые типы поведения?
- Лидерство
  Способствуют ли действия генерального менеджера и команды руководителей повышению показателей деятельности в ходе решения стратегических задач бизнеса?

Корпоративный контекст
Помогают или мешают приемы, процедуры или культура крупной корпорации бизнес-единицам в реализации их стратегии?

влекать нужных сотрудников и удерживать их. Сами по себе рынки труда не являются в полной мере эффективными механизмами. Сотрудники не всегда решаются покинуть прежнее место работы, даже если они не испытывают удовольствия от нее. Но их низкая степень вовлеченности в работу может негативно повлиять на способность компании реализовывать свою стратегию. Существуют и другие показатели этого удовлетворения: обзоры отношений сотрудников к своей работе, анализ высказываемых недовольств, жалоб и поданных судебных исков работников на несправедливое отношение к ним со стороны работодателей, стремление создавать профсоюзы, а также отношения компании с профсоюзами. Эти факты также должны использоваться в качестве индикаторов степени удовлетворения сотрудников. Важно понимать, что порой политика компании может быть удовлетворительной для топ-менеджеров, но негативно восприниматься менеджерами более низких уровней или работниками. По этой причине данные о степени удовлетворения сотрудников должны собираться на всех уровнях*.

Интересы инвесторов, как правило, обобщаются такими финансовыми показателями, как поступление на инвестиции или оценками цен акций. В 70–80-х годах инвесторы не могли в должной мере влиять на используемые финансовые показатели или на задаваемые цели. В 90-х годах советы директоров под давлением акционеров начали оказывать сильное давление на менеджеров, требуя от них ставить перед собой более амбициозные финансовые цели. Поскольку в настоящее время Интернет позволяет крупным и мелким акционерам отправлять свои сообщения непосредственно директору-распорядителю, которые тот получает в течение секунд, а не нескольких дней, как в прошлом, указанный тренд все большего влияния инвесторов, скорее всего, будет нарастать.

Компания принимает на себя большой риск, удовлетворяя одну заинтересованную сторону в краткосрочном плане за счет других. Выплата дивидендов с одновременным сокращением числа сотрудников или снижением инвестиций в новые виды продуктов ставит инвесторов на первое место по сравнению с сотрудниками и потребителями. В долгосрочном плане с учетом конкуренции такая политика может оказаться опасной. Удержание сотрудников высокими заработными платами, когда прибыли относительно низки, ставит сотрудников выше инвесторов, что в равной степени чревато потенциальными проблемами. Из сказанного понятно, что генеральным менеджерам приходится решать трудную задачу балансирования всех интересов, чтобы бизнес процветал.

* В работе Corporate Culture and Organizational Effectiveness (New York: Wiley, 1990) Дэн Дэннисон показывает, что данные по обзору сотрудников коррелируют с финансовыми показателями деятельности организации в следующие годы.

Стратегические задачи

Каковы стратегические задачи организации?

Основа для реализации стратегии понятна — это общее понимание стратегических задач бизнеса. Стратегические задачи, выраженные предельно просто, — это заявление о том, что бизнесу надо сделать для создания или удержания конкурентного преимущества на рынке. В подразделении коммерческой авиации компании Honeywell стратегическая задача изменилась. Если раньше разработка инновационного продукта высокого качества велась без особого учета времени или издержек на эту работу, то теперь ставится задача оперативного создания новой продукции, уделяя при этом большое внимание затратам и обеспечению качества.

Реализация данной стратегической задачи зависит от способности организации выполнять некоторые ключевые рабочие процессы. Например, разработка продукции высокого качества с низкими издержками в CAvD в сильной степени зависела от процессов переноса технических инноваций в инженерной области в продукцию с хорошими производственными и коммерческими характеристиками. Такой процесс включает множество компромиссов между маркетинговыми, инженерными и производственными отделами.

Стратегические задачи могут уточняться на любом организационном уровне. На производственном предприятии выполнение стратегической задачи по повышению качества продукции требует скоординированных усилий со стороны различных отделов и подразделений этого предприятия. В рамках бизнес-единицы типа CAvD стратегическая задача разработки продукции требовала наличия рабочих процессов, охватывающих множество функций. Корпоративные стратегические задачи выполняются также в ходе рабочих процессов, включающих множество видов бизнеса. Эти задачи определяют способы, при помощи которых корпорация как единое целое вносит свой вклад в получение конкурентного преимущества для различных своих видов бизнеса, используя рабочие процессы — продажи своей продукции (в этих процессах участвует множество подразделений)

крупным заказчикам или осуществляя передачу технологий от национальных видов бизнеса иностранным.

В какой степени руководству понятны стратегические задачи, и какова степень их согласия с ними?

Во многих организациях, несмотря на огромные временные затраты на разработку стратегических планов, согласия между членами команды руководителей в отношении стратегических задач бизнеса не существует. В документах по стратегическому планированию отражается ход обсуждения долгосрочных трендов в технологии и покупательского поведения потребителей, приводится всесторонний анализ сильных и слабых сторон соперников. Однако в них мало говорится, что поможет сотруднику в ходе его повседневной работы понять, какие виды деятельности, которыми он занимается, способствуют успешному бизнесу.

Одно из изученных нами подразделений разработало следующее заявление о стратегии: «Повысить качество, снизить издержки на продукцию и упрочить сильные стороны, обеспечивающие более высокую рыночную долю, одновременно трансформируя отрасль посредством получения более глубоких знаний о потребителях и/или инновациях, связанных с товарами и услугами». Несомненно, бизнес должен заниматься всеми этими вещами и указывать их в своем заявлении. Однако далеко не все из них в равной степени важны для обеспечения конкурентного преимущества. Такое заявление о стратегии дает слабые рекомендации, какие факторы (качество, издержки, инновации в товарах или услугах) более важны и почему.

Часто вместо четко сформулированных задач предлагается список количественных целей бизнеса: по рентабельности, росту продаж, доходам на активы, рыночной долг и/или список программ или проектов для их достижения. Это очень отличается от понимания общих задач, которые организация должна решить, если намерена добиться успеха на рынке.

Основная причина, по которой стратегические задачи не будут сформулированы лучше, в том, что команды старших руководителей при принятии жестких решений, связанных с выбором варианта, чувствуют себя некомфортно. Функциональные руководители, входящие в состав группы, в первую очередь исходят из того, что они сами выиграют или потеряют от таких решений. Акцент на снижение издержек продукции приведет к изменению баланса сил в сторону производства; ставка на инновации позволит получить большую силу отделу исследований и разработок; ставка на качество будет способствовать стремлению обеспечить большую надежность продукции, а акцент на продажах особенно интересен для увеличения рыночной доли.

Как правило, многие команды топ-менеджеров сглаживают эти различия: вместо конфликтов друг с другом они стараются отыскать компромиссные варианты. Результатом «миролюбивого» подхода становятся пространные утверждения, охватывающие слишком много стратегических задач или страдающие от избытка цифр, но дающие мало пользы для структуры, в которую входит бизнес-единица. Неудивительно, что итоговой реакцией в организации на подобные заявления становится стратегическая неразбериха.

Понятны ли стратегические задачи остальным сотрудникам организации, и какова степень их согласия с ними?

Доведение стратегических задач бизнеса до сотрудников, участвующих в их реализации, позволяет им согласованно действовать в рамках единых стратегических координат. Это помогает сотрудникам и их группам понять, каким образом их виды деятельности вносят свой вклад в основные рабочие процессы и каким образом качество этих процессов связано с долгосрочными успехами компании на рынке. Эти задачи также помогают действовать в случае возникновения непредвиденных проблем.

Четко сформулированные стратегические задачи не устраняют и не должны устранять конфликтов. Обсуждения могут даже носить характер споров, в ходе которых разные стороны высказывают мнения, как стратегия будет проявляться в конкретных обстоятельствах. В большинстве организаций реальностью стало доминирование краткосрочных финансовых показателей. Они могут побудить менеджеров на всех организационных уровнях действовать таким образом, который воспринимается руководством как несоответствующий стратегическим задачам. Четко сформулированные стратегические задачи неизбежно приведут к обсуждению положения дел, в ходе которого такие отклонения обязательно выявят.

Предполагается, что в ходе подобных обсуждений формулирование стратегических задач и их доведение до участников создает потенциал для изменения основных отношений между подразделениями организации. Не понимая стратегии, лица, работающие на более низких уровнях, не имеют никакого выбора и занимаются тем, что им скажут. И наоборот, когда общее понимание существует, у линейных менеджеров появляется основа для собственных суждений и действий предпринимательского характера, работающих на цели всей организации.

Организационные ТОП-характеристики

Сделать стратегию понятной — необходимый первый шаг, но его, конечно, недостаточно. Успешная реализация стратегии требует наличия определенных ТОП-характеристик. Менеджеры в подразделении CAvD компании Honeywell знали, что основой для достижения успеха становится разработка новой продукции. Но даже это знание не помогало им разрабатывать ее с требуемой скоростью и в пределах выделенных средств. Знание стратегии просто указывает поле, на котором осуществляется конкурентная игра, но оно не определяет, сможет ли организация в этой игре выиграть. Победа зависит от трех критичных организационных ТОП-характеристик: координации, компетенции и вовлеченности.

Имеется ли в бизнесе достаточный уровень координации и командной работы между отдельными сотрудниками и их группами, чье участие важно для решения стратегической задачи?

В рамки одной функции можно включить только несколько источников устойчивого конкурентного преимущества. Знания и опыт можно купить, однако способность организации реализовать стратегию в ходе командной работы, происходящей в разных местах организации, приобрести нельзя. Более того, все больше требуется командная работа, не ограничиваемая рамками компании и требующая привлечения потребителей, поставщиков и отраслевых партнеров. В подразделении CAvD компании Honeywell разработка продукции тормозилась, поскольку в командной работе не участвовали отделы инженерных проработок, производства и маркетинга, а также потому, что такая командная работа отсутствовала и у руководителей подразделений.

Имеет ли организация доступ к необходимым техническим и управленческим компетенциям для выполнения задачи?

Успешная реализация стратегии требует наличия двух типов компетенций: технических/функциональных и управленческих. Эти компетенции могут быть либо разработаны в самой компании или получены через союзы с внешними партнерами. CAvD для решения технических проблем требовались инженеры с высокой профессиональной подготовкой. Однако привлечения только компетентных инженеров недостаточно. Чтобы эффективно координировать усилия, требовались управленческие и межличностные компетенции на высших и более низких уровнях. В связи с этим Джон Дэуэйн вынужден был разрабатывать новые компетенции, без которых конструктивно решить возникающие

конфликты было невозможно. Пришлось разрабатывать навыки, умения и методы, позволяющие задавать приоритеты программам и распределять ресурсы между программами. Для реализации программ сотрудникам на более низших уровнях требовалось получить навыки и умения в области управления проектами и группового принятия решений.

Имеется ли необходимый уровень вовлеченности сотрудников в решение стратегической задачи?

Эффективная командная работа на более низких уровнях не может происходить по приказу сверху. Сотрудники должны понимать, что поможет компании добиться ее важных целей, должны хотеть работать совместно, чтобы «делать то, что нужно», а не стремится решать собственные частные интересы. Во многих отраслях, например компьютерах и телекоммуникациях, компании при согласовании интересов и стимулов внешних партнеров, которые также могут быть по каким-то позициям и соперниками, все чаще сталкиваются с дополнительными трудностями. В CAvD инженерам пришлось узнать, как удовлетворять запросы потребителей, вместо того чтобы заниматься технологическим усовершенствованием своей продукции. Работники, занятые в сфере производства, должны были получить должную мотивацию, чтобы идентифицировать возможности по повышению качества и снижению издержек и сообщать о них инженерам и другим заинтересованным подразделениям.

Для реализации стратегии необходимы координация, вовлеченность и компетенции. Недостаток хотя бы в одной из этих составляющих рано или поздно приведет к неудаче. В какой-то мере это ситуация похожа на проблему, с которой сталкивается каждый тренер баскетбольной команды. Такой команде необходимы игроки, имеющие соответствующие навыки (компетенция), но они должны также понимать, как следует играть командно (координация) и должны стремиться к победе (вовлеченность).

Когда реализации стратегии происходит неудачно, анализ показывает, что причиной является отсутствие по крайней мере одной из трех указанных составляющих. Например, компании, стремящиеся сократить время выхода своей новой продукции на рынок, часто создают межфункциональные команды, занимающиеся разработкой такой продукции. Однако после создания таких команд обнаруживается, что на эффективность их работы негативно влияет низкая вовлеченность руководителей функциональных подразделений, чья власть оказывается под угрозой.

Руководители компании могут также обнаружить, что эффективная командная работа требует компетенций, которые в организации с выраженной функциональной направленностью, как правило, не развиваются. Например, отсутствуют навыки и умения, связанные с управлением проектами, разрешением конфликтов и вопросами лидерства.

Организационные рычаги

Что должен менеджер делать, когда сталкивается с нехваткой вовлеченности, координации или компетенции? Чтобы определить наиболее подходящий вариант действий, необходимо проследить истоки дефицита в организационных характеристиках и дойти до вызвавших его причин.

На рис. 14.1 показаны пять организационных рычагов проектирования, сильно влияющих на разработку организационных ТОП-характеристик, необходимых для реализации стратегии. Их роль в том, чтобы проанализировать, почему уровни координации, вовлеченности и компетенции оказались ниже требуемых. Это нужно сделать по следующим составляющим.

- организация работ;
- влияние на принимаемые решения со стороны различных уровней, частей и функциональных подразделений организаций;
- поток людей, начинающих работать в организации, покидающих ее и поднимающихся вверх в иерархической структуре;
- системы вознаграждения и измерения;
- лидерская роль генерального менеджера и команды высших руководителей.

Организация работ

Следует выяснить, как каждый из указанных ниже элементов способствует (или препятствует) выполнению стратегических задач:

- формальная организационная структура;
- наличие и качество межфункциональных механизмов для интегрирования отдельных частей организации;
- спецификация ролей, сфер ответственности и отношений отдельных сотрудников.

Формальная организационная структура. На уровни координации, компетенции и вовлеченности сильное влияние оказывает структура отчетных отношений и границ между действующими единицами. Например, рассмотрим различия в типичных профилях ТОП-характеристик видов бизнеса, имеющих два широко распространенных организационных подхода: централизованную функциональную структуру и децентрализованную структуру в виде бизнес-единиц.

Поскольку функциональная организация способствует специализации, здесь сотрудники более готовы развивать высокие уровни знаний и умений по конкретным функциональным или техническим направлениям, но имеют более узкую перспективу в отношении общих задач бизнеса. Узкое описание работ может привести к недостаточности вовлеченности и компетенций и помешать сотрудникам хорошо разбираться в сущности происходящего. Этого не происходит при участии сотрудников в выполнении всей задачи. В таких организациях ставка делается на технические навыки и умения и в меньшей степени — на межличностные отношения. Это особенно проявляется на низких уровнях организации. Результатом часто становится плохое обслуживание потребителей. Такой синдром проблемности вызывает необходимость в повторном рассмотрении сущности работ*.

Если функциональная организация поощряет узкую направленность, это затрудняет межфункциональное координирование, необходимое для выполнения большинства стратегических задач. Когда между отделами исследований и разработок, с одной стороны, и производства, с другой, или соответственно маркетинга и продаж возникают проблемы, разрешить их может только генеральный менеджер — единственный человек, имеющий формальную власть. Именно с этим и столкнулся Джон Дэуэйн в Honeywell. В зоне его внимания постоянно оказывались продолжающиеся конфликты между отделами исследований и разработок, с одной стороны, и производства, с другой. Это ограничивало его время и возможности заниматься решениями по другим вопросам, в том числе и по разработке новой продукции.

Один из способов, позволяющих решать подобные проблемы, — децентрализация. Децентрализованные структуры орга-

* См.: Richard Hackman and Greg Oldham. Work Redesign. — Reading, MA: Addison-Wesley, 1980. В работе представлена мощная аналитическая модель, которой менеджеры могут воспользоваться для системного анализа. Результаты анализа позволят компании получить больше возможностей для мотивации сотрудников.

низации позволяют легче координировать их деятельность, строящуюся вокруг ключевых задач. Корпорация, разделенная на несколько узких бизнес-единиц, скорее проявит необходимую реакцию на запросы отдельных рыночных сегментов, чем бизнес-единица, включенная в состав крупной функциональной организации. Однако за децентрализацию приходится платить. Вместо одного директора по каждой функциональной зоне теперь требуется несколько. Кроме того, маловероятно, что каждая из функций сможет разрабатывать некоторые направления или даже позволить себе глубину проработок, доступную при централизованном варианте организации. Например, крупная функциональная организация может позволить себе иметь менеджера по маркетингу, специализировавшегося на работе с потребительскими фокус-группами, тогда как в новых бизнес-единицах, меньших по размеру, маловероятно, что возникнет настолько серьезная потребность в специализации, чтобы оправдать заработную плату такого менеджера.

Дополнительные расходы и снизившаяся функциональная глубина не единственные проблемы, возникающие при децентрализации. Хотя децентрализация облегчает координацию в рамках каждой новой бизнес-единицы, координация между самими этими единицами, наоборот, становится более трудной. Например, децентрализованные виды бизнеса, организованные вокруг продукта, могут иметь одних и тех же потребителей. Такие компании должны найти способ, позволяющий им взаимодействовать с подобными потребителями так, как это делается в крупной организации. Это касается, например, координации телефонных звонков, связанных с продажами, установления цены на наборы продуктов, предоставления межфункциональных услуг для ключевых клиентов.

Приведенные примеры показывают, что функциональная организация лучше для разработки специализированных знаний и умений, но вызывает проблемы сфокусированности и координации, когда занимается разработкой новых видов продукции и выходит на новые рынки. Децентрализованная организация решает указанные проблемы, но в этом случае появляются другие проблемы — более высокие расходы, трудности с координацией деятельности бизнес-единиц, особенно при совместном использовании каких-то ресурсов. Таким образом, ни одна из организационных структур не является в полной мере совершенной.

Наличие и качество межфункциональных механизмов для интегрирования отдельных частей организации. Когда рост требует, чтобы организация фокусировалась на множестве видов продукции и на большом числе рынков, но она не может позволить себе децентрализации, надо искать другое приемлемое решение. Усиление конкуренции на рынке ставит все больше компаний именно перед такой проблемой.

В этом случае функциональные и децентрализованные организационные структуры часто дополняются такими временными механизмами, как межфункциональные команды. Они (команды) могут создаваться для более эффективной координации по одному или нескольким направлениям деятельности. Например, менеджер Honeywell стремился снизить время выхода на рынок, используя специальные команды, занимавшиеся разработкой новых видов продукции. Но члены команды продолжали выполнять прежние функциональные обязанности и после получения новых заданий. В других случаях корпорации с децентрализованными бизнес-единицами создают функциональные команды, в состав которых входят специалисты из разных видов бизнеса. Это позволяет обмениваться лучшими приемами работы и передавать технический опыт. Там, где децентрализованные компании обслуживают глобальных корпоративных заказчиков, создаются управленческие команды по работе с ключевыми клиентами. Члены таких команд занимаются разными товарными сериями и географическими местами*.

Спецификация ролей, сфер ответственности и отношений отдельных сотрудников. Созданные вполне работоспособные формализованные организационные структуры или межфункциональные команды не обязательно смогут выйти на планируемый уровень командной работы или вовлеченности. Часто формальные схемы организационных структур и предписанные роли членов межфункциональных команд формулируются слишком в общем виде и не позволяют передавать сложные типы координированного поведения, необходимые для успешного ведения бизнеса. Аналогично, организационная схема игры баскетбольной команды указывает игрокам, кто из них будет в центре, кто в нападении, а кто в защите. Однако она (схема) плохо определяет роль каждого игрока и не показывает, как им всем необходимо взаимодействовать друг с другом, чтобы действительно стать командой-победительницей.

---

* См.: Jay Galbraith. Competing with Flexible Lateral Organizations. 2nd ed. — Reading, MA: Addison-Wesley, 1994; Susan Mohrman, Susan Cohen, and Allan Mohrman. Designing Team-Based Organizations. — San Francisco: Jossey-Bass, 1995. Это два полезных источника об эффективном проектировании и использовании межфункциональных команд.

Обычная причина неудач в сфере координации в том, что отдельным сотрудникам не понятны их роли, зоны ответственности и отношения или они не согласны с ними. Например, в подразделении продукции коммуникационного назначения компании Alpha Corporation создали команды по разработке продукции. Перед ними поставили задачу — снизить время выхода на рынок с модемами с высокой скоростью обмена информацией. Спустя год после начала работы этих команд руководство Alpha Corporation к своему разочарованию выяснило, что производительность компании не увеличилась. Проблема заключалась в том, что команды существовали только на бумаге; роли их членов, на которых возлагались основные ожидания, и сферы их ответственности фактически не были определены, по крайней мере члены команд о них не знали. Из-за этого им постоянно приходилось выяснять следующие вопросы:

- Кто должен нести ответственность за выделение функциональных ресурсов: представитель команды от функциональной зоны или ее руководитель?
- Кто должен нести ответственность за оценивание показателей деятельности представителя функционального направления в команде: руководитель этой команды или руководитель функционального направления?
- Какой должна быть роль руководителя команды: ведущего, направляющего усилия членов команды, или человека, отвечающего в первую очередь за достижение требуемых результатов?

Ответы на трудные вопросы о ролях, сферах ответственности и отношениях должны быть полностью понятны. В противном случае решить поставленные задачи, скорее всего, не удастся, даже прибегнув к самым изысканным подходам к организационным структурам. Ответ — это не просто описание работ, сделанное на центральном уровне. Члены организации должны собраться и обсудить свое восприятие ролей и обговорить их друг с другом. Наиболее типичный инструмент для этого процесса — матрица ответственности. По каждому ожидаемому решению матрица показывает, каким образом руководители функциональных направлений, руководители команд и члены команд добиваются согласия в вопросе о том, кто принимает решения, с кем должны быть проведены консультации и кто должен одобрять такое решение.

Влияние

Принимаются ли решения с учетом соответствующих влияний со стороны отдельных функций и бизнес-единиц, функционирование которых эти решения затрагивают?

Одними из наиболее неуловимых, но, тем не менее, мощных факторов, влияющих на успех реализации стратегии, можно считать тип организационных влияний, т.е. то, что в принимаемые решения могут привнести отдельные сотрудники или группы. Если при принятии решений авторитет имеют люди, знающие больше других, такая организация действительно способна выбирать наилучший вариант выполнения работ, максимально используя имеющиеся компетенции.

Изменения в стратегических задачах обычно требуют изменений и в силе влияния, оказываемого различными составляющими и уровнями организации. Однако такие изменения сделать трудно, учитывая естественную человеческую склонность людей, обладающих властью, стремиться сохранить свои привилегии. Результат такого «заизвесткования» — невозможность компании адекватно реагировать на возникающие возможности и угрозы. Двумя хорошо известными примерами этого рода можно назвать неспособность Xerox должным образом капитализировать на своих компьютерных инновациях и неудачи IBM в 80-х годах после ее первых успехов в области персональных компьютеров.

Больший акцент подразделения коммерческой авиации компании Honeywell на оперативную разработку новых видов продуктов и одновременное обеспечение при этом заданного уровня издержек повысили влияние отделов производства и маркетинга на решения, связанные с инженерными проработками. Это отражает общий тренд: по мере стремления многих компаний стать менее сфокусированными на внутренних проблемах и больше ориентироваться на потребительские запросы, компании обнаруживают необходимость изменения относительной степени влияния. Имеется в виду, что если в прошлом в подразделении ведущие роли играли отдел исследований и разработок и производственный отдел, то теперь сдвиг делается в сторону большей значимости отделов маркетинга и продаж.

Принимаются ли решения с учетом соответствующих влияний со стороны всех организационных уровней?

Когда реализация стратегических задач требует делегирования ответственности на более низкие уровни, более высокие уровни должны добровольно отказаться от части полномочий. Например, чтобы созданные межфункциональные команды по раз-

работке новой продукции действовали успешно, как правило, требуется, чтобы руководители функциональных направлений отказались от принятия части повседневных решений. Часто для них это сделать трудно.

Подобные проблемы хорошо иллюстрируются на примере команд, занимающихся разработкой новых видов продукции в подразделении продукции коммуникационного назначения компании Alpha. Хотя эти команды на бумаге существовали, реально добиться больших успехов они не могли. Руководители функциональных направлений мешали членам команд этих направлений в полной мере заниматься своими новыми задачами, совещания членов команды хотя и были напряженными, к требуемым результатам не приводили. Очень быстро руководители созданных команд обнаружили: если надо получить какой-то вклад от производственного или исследовательского отдела, следует обращаться не к члену своей команды, представляющему этот отдел, а к его постоянному начальнику. Функциональные руководители отказывались предоставить руководителям команд возможность оценивать работу своих членов, поэтому у руководителей команд было мало рычагов, чтобы влиять на членов команды, даже тогда, когда те не приходили на совещания.

Когда внешние консультанты проинформировали руководство компании об этих проблемах, функциональные руководители подтвердили свое нежелание передать часть полномочий кому-то еще. Отметим, что на стадии формирования межфункциональных команд функциональные руководители выражали недовольство предстоящим огромным объемом работ, который им придется выполнять. Но, как выяснилось позже, изменить прежние роли, исполняемые в организации, оказалось трудно. Если функциональные руководители делегировали ответственность на принятие решений командам, чем они сами должны были заниматься в этом случае? Как это сказывалось на их последующей карьере? На поведение функциональных руководителей влияло и бытующие в их среде мнение, что корпоративное руководство во многом оценивает их работу на основе глубины знаний о бизнесе, что только увеличивало их опасения в отношении передачи полномочий.

Заниматься оцениванием расхождений между уровнями влияния и запросами стратегических задач достаточно сложно. Допущения об степени влияния отдельных функций и уровней организации имеют тенденцию укореняться в сознании. Также естественно предположить, что наиболее влиятельные функции требуют наивысших компетенций. Эти допущения подкрепляются тенденцией, что наиболее компетентные сотрудники в организации стремятся выполнять функции, традиционно считающиеся наиболее важными.

Внимательное изучение управленческих подходов, используемых в других компаниях, может быть ценным, поскольку позволяет некоторые из них (подходов) скопировать. Многие компании улучшили отношения между профсоюзами и руководством, особенно после посещения делегациями, в состав которых входили представители профсоюзов и руководители ряда японских компаний. Новый опыт позволил познакомиться с другой моделью влияния. Однако в некоторых случаях давние представления о том, «кто что должен делать», настолько внедрились в организацию, что требуются более радикальные действия. Многие руководители, включая Джека Уэлча из General Electric, чтобы стимулировать делегирование полномочий, сократили число организационных уровней и существенно увеличили объем контролирования. В некоторых случаях может потребоваться замена менеджеров, отказывающихся «отпустить вожжи» власти.

Потоки людей

Имеют ли сотрудники, занимающие ключевые организационные позиции, необходимые навыки, умения и способности?

Важное влияние на способность организации реализовывать бизнес-стратегию имеют потоки людей, регулируемые системами найма, продвижения и профессионального развития сотрудников. Если этими системами управляют эффективно, они обеспечивают организацию ключевым ресурсом — талантливыми и мотивированными сотрудниками, что облегчает реализацию любой бизнес-стратегии. Корпорации типа General Electric, добиваются больших успехов и процветают в различных отраслях во многом благодаря своему умению отбирать нужных сотрудников и управлять их профессиональным развитием.

Реализация новой стратегии требует наличия ключевых участников, способных в ходе работы действовать в самых разных качествах. Определение нового организационного дизайна, конечно, может уточнить требуемые типы поведения. Однако у сотрудников часто не хватает нужных компетенций, чтобы демонстрировать такие типы на практике или обучать других вести себя так, как от них ожидают.

Сказанное особенно справедливо, когда менеджеры в функциональных и очень иерархических организациях пытаются реализовать стратегии, требующие обширной межфункциональной координации. Как указано выше, в функциональных организациях отдельные люди часто переходят от одной работы к

другой в рамках одной и той же функции. Такое карьерное продвижение слабо ориентирует менеджеров в области общего менеджмента и не особенно помогает им овладевать навыками и умениями, связанными с управлением межличностными отношениями и решением конфликтов, требующимися для руководства за пределами формальной цепочки управления.

При столкновении с разрывами в навыках, умениях и мотивациях руководители должны провести оценивание: можно ли соответствующим образом повысить профессиональную подготовку имеющихся ключевых менеджеров или их требуется заменить? Менеджеры имеют в своем распоряжении несколько приемов для оценивания управленческих навыков, умений и компетенций — от наблюдения за поведением сотрудников во время работы до специальных центров оценки. Можно воспользоваться и более традиционными способами — тестами, для проведения которых нужны только карандаш и бумага.

Обеспечивает ли продвижение менеджеров по карьерной лестнице необходимое их поведение?

Решения по карьерному продвижению — мощные сигналы, показывающие сотрудникам, что в организации ценится. Обеспечить широкую вовлеченность и требуемые типы поведения, необходимые для реализации новой стратегии, очень трудно, если сохранятся прежние критерии, используемые для продвижения сотрудников. Это область, где важно смотреть не на то, что организация говорит, а на то, что в ней делается на практике. Так, директор-распорядитель компании, выпускающей потребительские продукты, проявлял заметное недовольство, что менеджеры бизнес-единицы медленно переходили к производству новых видов продукции и не осваивали новых рынков. На годовом совещании ста лучших менеджеров компании директор-распорядитель объявил, что компании потребуется нанять и продвигать менеджеров-предпринимателей, готовых брать на себя риск. Но за напитками в ту ночь менеджеры бизнес-единицы говорили, что скептически воспринимают слова директора. До сих пор единственным вариантом продвижения был перевод менеджеров из уже зрелых видов бизнеса, где было легче добиваться высоких показателей маржи и не нужно брать на себя инициативу, рисковать или побуждать других делать это.

Если выразить эту идею более обобщенно, то вероятность, что организационное преобразование (уменьшающее для сотрудников возможности карьерного продвижения) повысит их вовлеченность, очень мала. Карьерные вопросы были важной причиной, из-за которой члены команды старших менеджеров подразделения продукции коммуникационного назначения компании Alpha Corporation не хотели делиться своими полномочиями с командами, созданными для разработки новой продукции.

В связи со сказанным организационные преобразования, вызванные новой стратегией, должны изучаться с точки зрения профессионалов и менеджеров, на которых эта стратегия влияет, и того, как должно быть сформулировано предложение ценности для основных групп сотрудников. Многие стратегические изменения требуют реструктуризации организации и увольнения части сотрудников. Несомненно, такие сокращения меняют сущность психологического контракта между сотрудниками и организациями, снижают степень лояльности, повышают стремление сотрудников заниматься в первую очередь собственными интересами. Ключом к пониманию поведения оставшихся в организации сотрудников становится то, в какой степени организация помогла уволенным с последующим трудоустройством, как в целом к ним относилась. Уровень вовлеченности сотрудников и объем их компетенций, которые компания сможет получить в будущем, во многом зависят от способности компании заново сформулировать психологический контракт, перейти от варианта «безопасность работ в обмен за лояльность» к варианту «личное развитие и карьерное продвижение в обмен за высокие показатели работы».

Системы информации, измерения и вознаграждения

Обеспечивают ли системы информации и измерения данные необходимые для отслеживания процесса реализации стратегии и управления им?

Системы информации и измерения предоставляют данные, позволяющие менеджерам и другим сотрудникам оценивать, насколько хорошо они действуют при выполнении стратегических задач. Изменение стратегического направления в отсутствие соответствующих систем информации и измерения похоже на вождение автомобиля по темной сельской дороге без включенных фар.

Когда новая стратегия требует существенного изменения типов координации, вполне обоснованно можно предположить, что потребуются изменения и в системе информации. Системы информации и бухгалтерского учета в функциональных организациях, как правило, не обобщают данные по видам продукции, потребителям или рынкам, а только по функциям. Первым шагом к созданию механизма координации, необходимого для сокращения времени на выход с новой продукцией, может стать

формирование команд, занимающихся разработкой новых видов продукции. Однако до тех пор, пока бухгалтерская система не будет модифицирована, чтобы можно было отслеживать издержки используемых функциональных ресурсов, эффективность деятельности таких команд будут ограниченной.

Системы информации и измерения должны иметь достаточный уровень гибкости и широты охвата*. Компания Asea Brown Boveri (ABB), производитель электрического оборудования глобального масштаба (имеет свыше 4000 центров прибыли по всему миру), добилась значительных успехов за счет децентрализации — очень узкой сфокусированности на рынках продукции и конкретных сфер ответственности; благодаря своей отличной продукции и большим масштабам деятельности, а также за счет повышенной гибкости и оперативности реагирования своей информационной системы. Эта система, известная как ABACUS (Asea Brown Boveri Accounting and Communication System — система бухгалтерского учета и коммуникаций), позволяет получать оперативный доступ к ключевым финансовым показателям по каждому центру прибыли, региону или отдельному виду бизнеса и по каждому продукту**.

Мотивируют ли системы измерения и вознаграждения требуемые типы поведения?

Системы измерения и информации сильно влияют на вовлеченность сотрудников в деятельность организации. Предоставляя им информацию о результатах их действий, они создают мощный внутренний стимул для улучшения показателей функционирования. Системы измерения позволяют также иметь в организации полную учетную ведомость, помогают менеджерам осмысливать действия, которые организация оценит положительно.

Должны ли финансовые вознаграждения быть привязанными к показателям функционирования и целям, чтобы мотивировать необходимое поведение людей? Достоверно установлено: связь вознаграждения с достигнутыми целями действительно побуждает людей вести себя так, как от них требуется. Продавцы, получающие более высокие комиссионные за продажу определенных типов продукции, с большей готовностью стремятся

* В работе Robert S. Kaplan and David P. Norton. The Balanced Scorecard (Boston Harvard Business School Press, 1996) представлен полезный набор инструментов для разработки широкого набора показателей, измеряющих в бизнесе наиболее важные точки его пульса.

** Система ABACUS описана более подробно у Asea Brown Boveri. The Abacus System. Case 9-192-140. — Harvard Business School.

побудить посетителей магазинов приобрести именно эти предметы. Повышенная творческая активность и создание экономической ценности, исходящие из калифорнийской Силиконовой долины, несомненно, подпитываются возможностями для очень больших личных финансовых вознаграждений, в виде щедро выдаваемых руководством фондовых опционов.

Мы также знаем о множестве примеров разработки компаниями слишком сложных систем стимулирования с целью формирования у сотрудников тех или иных видов поведения. В этом случае энергия сотрудника оказывается направленной на то, чтобы «переиграть» систему. Очевидно, что мотивация комиссионными и бонусами делает людей порой излишне покладистыми, сокращает их внутреннюю мотивацию и творческое начало*. Сложно установить правильный баланс между индивидуальными и коллективными стимулами. Например, многие компании обнаружили, что системы финансового стимулирования, делающие ставку на показателях функционирования отдельных подразделений, столкнулись с некоторыми трудностями при реализации корпоративных стратегий, охватывающих несколько бизнес-единиц.

С учетом этих проблем целесообразно использовать информацию о вовлеченности, чтобы должным образом мотивировать сотрудников и платить им справедливо. Когда менеджеры анализируют показатели работы, сравнивая их с установленными критериями и целями, у людей появляются серьезные стимулы выйти на установленные показатели. Работа вознаграждается и чувством удовлетворения от того, что она хорошо выполнена, признанием со стороны руководства и появлением перспективы карьерного продвижения. Эти факторы обеспечивают мотивацию без иногда сопровождающих ее негативных явлений. Разумеется, сотрудникам необходимо платить справедливо — в соответствии с их рыночной ценностью и показателями работы. Этого можно достичь постепенными долгосрочными корректировками размера заработной платы и перемещением их на более высокие должности.

Лидерство

Способствуют ли действия генерального менеджера и команды руководителей повышению показателей деятельности в ходе решения стратегических задач бизнеса?

* Элфи Коэн убедительно приводит этот довод в статье «Why Incentive Plans Cannot Work» (Harvard Business Review, September/October 1993).

Описанные выше организационные рычаги сильно влияют на уровень вовлеченности, степень координации и компетенции, необходимые для реализации стратегии. Наличие необходимых организационных структур и системы само по себе еще не гарантирует, что будут разработаны требуемые ТОП-характеристики. Мы наблюдали много примеров, когда организации, с похожими стратегическими задачами и использовавшие аналогичные организационные подходы для реализации своих стратегий, в конечном счете добивались совершенно разных успехов.

Разница заключается в лидерстве — поведении генерального менеджера и руководителей высшего звена. Менеджерам средних уровней трудно работать эффективно друг с другом, когда руководители функциональных направлений не способны добиться осмысленного консенсуса, установить приоритеты или согласовать требования к типам поведения, которые они хотят иметь в организации. На уровень вовлеченности на более низких уровнях непосредственно влияет и объем полномочий, которые старшие менеджеры готовы делегировать вниз.

И наоборот, действия, предпринятые умелым генеральным менеджером и командой руководителей в целом, могут компенсировать изъяны в организационной структуре. Рассмотрим, как менеджер нового предприятия, выпускающего продукцию из стекла, справился со своей проблемой. В наследство он получил организацию, в которой разные подразделения предприятия находились друг с другом в состоянии войны. Чтобы решить проблему, менеджер создал команду высших руководителей, а затем они как группа вместе ломали барьеры, препятствующие сотрудничеству, выступая в качестве ведущих на регулярно проводимых совещаниях, где рассматривались вопросы проводимых изменений. Менеджер предприятия уделял большую часть своего времени, выступая в качестве наставника своих заместителей. Они, в свою очередь, занимались тем же самым на более низких организационных уровнях и стремились создавать компетенции, требуемые для новой организации. Без изменения формальной системы вознаграждения, поощрявшей производительность, а не сокращение недостатков, в организации удалось добиться общего понимания важности высокого качества продукции.

Корпоративный контекст

Помогают или мешают приемы, процедуры или культура крупной корпорации бизнес-единицам в реализации их стратегии?

Бизнес-единица не может согласовать свою организацию с общей стратегией без учета корпоративного контекста, в котором

она действует. Рассмотрим работу генерального менеджера электронного бизнеса, где оперативная разработка новых видов продукции определяется маркетинговой функцией. Более крупная корпорация, которой принадлежит эта бизнес-единица, ввела систему контроля, оценивающую эффективность работы производственных предприятий в показателях валовой маржи. Неудивительно, что менеджеры предприятия с опаской относились к пробным запускам новой продукции на своих заводах, поскольку это приводит к вмешательству в их длительные производственные циклы и сокращает валовую маржу. Очень часто виды бизнеса, наиболее творчески подходящие к изменению своих организаций для эффективной реализации стратегий, располагаются далеко от корпоративных штаб-квартир.

Ограничения, накладываемые корпорацией на подразделения, нельзя использовать как отговорку, оправдывающую бездействие. Генеральные менеджеры должны разрабатывать стратегии, позволяющие убедить корпоративных менеджеров, что им разрешается самостоятельно делать то, что полезно для видов бизнеса, за которые они отвечают.

Мы описали систематизированную основу, используемую для проведения в организации диагностики. Однако каким образом менеджер фактически занимается изменением организации и осуществляет в ней перемены? Шаги, предпринятые Джоном Дэуэйном, менеджером Honeywell, чтобы кардинальным образом изменить положение в подразделении коммерческой авиации (CAvD), описанные в примере 14.2, в этом отношении очень поучительны. Дэуэйн привлек членов организации к анализу и самим изменениям. В результате организация согласовала свои действия со стратегией, и сотрудники смогли хорошо разобраться, как им следует работать в новых условиях.

Согласование преобразований для создания партнерских отношений и накапливания необходимых знаний

Почему важно партнерство

На примере работы подразделения коммерческой авиации можно предположить, что основой для эффективной реализации стратегии может служить партнерство. Чтобы добиться успеха, необходимо найти способ объединить сотрудников с разных уровней и из разных частей организации вокруг задачи реализации стратегии.

Пример 14.2

Программа изменений в компании Honeywell

Менеджер подразделения CAvD компании Honeywell Джон Дэуэйн начал свои преобразования с команды старших руководителей — менеджеров высшего уровня, никогда в прошлом не занимавшихся процессом формулирования стратегий. Теперь они участвовали во множестве совещаний, занимались анализом данных о конкурентной среде: рыночными трендами, реакцией заказчиков на продукцию CAvD и финансовыми целями. Результатом этих встреч стало общее понимание стратегии. Команда определила, что сначала надо разработать новый коммерческий продукт, затем систему хорошего обслуживания заказчиков, а когда бизнес-единица достигнет своих целей по объему продукции, поставить задачу сокращения издержек. Таким образом, в первые несколько лет приоритетом стала разработка новой продукции.

В течение того же самого периода Дэуэйн провел несколько выездных заседаний, в которых ему оказывал помощь консультант. Основная тема этих заседаний — отношения между персоналом. В ходе обсуждения руководители делились своими соображениями, как они сами себя оценивают, как представляют свою работу, какие у них подходы к менеджменту. В результате этих обсуждений недовольство текущей организацией бизнеса и используемыми приемами менеджмента становилось все большим. Дэуэйн вспоминал потом, что группа постепенно соглашалась с его точкой зрения: «Почему здесь такой беспорядок? Почему мы смирились с ним? Ведь от своей работы человек должен получать удовольствие».

После того как Дэуэйн и его персонал решили разобраться, какие требуются изменения, они сформировали команду добровольцев для посещения других компаний и предприятий Honeywell, чтобы найти модель, которой можно было бы воспользоваться в CAvD. В состав команды входили сотрудники из самых разных уровней — от руководителя профсоюза до директора, подчиняющегося непосредственно Дэуэйну. На членов этой команды большое впечатление произвело предприятие Chandler этой же компании. Здесь сотрудники работали в командах, а между менеджерами и профсоюзами доминировало сотрудничество. Один из работников отдела производства по этому поводу заметил: «После того что мы увидели в Chandler и окунулись в ее атмосферу, я понял, что в CAvD также можно добиться перемен к лучшему... здесь можно попросить поддержку в инженерном подразделении и получить ее; здесь каждый озабочен тем, как решать возникающие проблемы, и имеет возможность внести свой вклад в работу всей организации».

После возвращения члены команды обсудили барьеры, существующие в функциональной организации CAvD, препятствовавшие разработке новых видов продукции, и решили, как команда могла бы участвовать в «демонтаже» этих барьеров. Со своей стороны, Дэуэйн назначил команду проектировщиков, в которую вошли менеджеры и сотрудники отделов производства. Перед ними поставили задачу — выявить организационные барьеры, мешающие разработке продукции, и предложить рекомендации по новой модели организации и по управлению, которые позволят сломать выявленные барьеры.

Команда разработчиков быстро установила, что все работы в CAvD, особенно связанные с разработкой продукции, не ограничиваются отдельными функциональными линиями и рекомендовала создать командную структуру на уровне отделов и предприятия в целом, чтобы объединить сотрудников вокруг решаемых задач. Наиболее существенной частью их предложения стало создание команд (по разработке продукции), объединяющих инженерную, маркетинговую, производственную и другие функции.

Затем команда проектировщиков сформировала более крупную структуру — «ключевую группу», в которую вошли 90 человек. Перед ней поставили задачу провести анализ организационной модели, разработанной командой проектировщиков, предложить варианты ее модификации и выработать заявление о ценностях для всего подразделения. К концу недели ключевая группа согласовала основные вопросы по новой организационной модели, включая ценности, которые было необходимо обеспечить. После анализа предложений Дэуэйн и его персонал собрали всех сотрудников вместе, и члены команды проектировщиков и ключевой группы высказали свои рекомендации. Так произошло рождение известной теперь программы общей вовлеченности (TIP — Total Involvement Program).

В ходе второго года изменений стало очевидно, что сотрудники на некоторых уровнях не соответствуют новой модели менеджмента. Так, менеджер по операциям согласился перейти в другую структуру компании. Его не заменили, а сократили число уровней в подразделении. Несколько инспекторов, понявших, что им трудно работать в условиях новой модели, стали заниматься другими видами работ или были переведены в другие структуры. Сначала президент профсоюза возражал против нового подхода к менеджменту, но руководитель местного профсоюза убедил его, что работники производственного подразделения в целом относятся к новому подходу положительно.

К концу второго года стало ясно, что предпринятые усилия оказались успешными. Межфункциональная координация — основная задача организационного согласования — существенно улучшилась.

Согласование организации со стратегией позволило значительно повысить показатели функционирования бизнеса. Через три года после описанных преобразований подразделение CAvD стало рыночным лидером по инерциальным системам отсчета и инерциальному навигационному оборудованию (IRS/INS). По оценке самого подразделения, 80% систем IRS/INS, устанавливаемых на транспортных самолетах, и 95% этих же систем на реактивных самолетах изготовлены компанией Honeywell. Заказчики полагают, что системы Honeywell в три раза надежнее, чем аналогичная продукция соперников. Репутация подразделения CAvD по обслуживанию заказчиков заметно повысилась. По оценкам, затраты Honeywell на производство продукции ниже, чем у конкурентов. Подразделение впервые стало рентабельным.

Конкуренция заставляет большинство компаний искать способы улучшения координации и обеспечения партнерства между разными частями организации. Только немногие источники устойчивого конкурентного преимущества могут быть получены в результате использования всего одной функции. Как показывает пример CAvD, на качество продукции и издержки влияют не только производство, но и исследования, и разработки; продукт должен проектироваться таким образом, чтобы его можно было удобно производить, а закупки и логистика — гарантировать, что исходные материалы постоянно удовлетворяют требованиям спецификации. Фактически, партнерство не должно ограничиваться компанией, а включать и поставщиков, и заказчиков.

Партнерство важно не только для организации, в которой недавно были проведены преобразования, но и для самих процессов изменений. Почему? Старшие менеджеры, благодаря знанию как внешней среды, так и бизнеса в целом, могут задать более широкое стратегическое направление. Однако группа старших менеджеров не может действовать в одиночку. Те, кто находится ближе к «передовой», как правило, сильнее ощущают действие конкурентных барьеров. Их мнение необходимо учесть, так как это позволит при реализации стратегии добиться бóльших успехов.

По всем указанным выше причинам создание партнерства на всех организационных уровнях и между разными частями организации очень важно.

Почему создание партнерства трудное дело?

Проблема заключается в том, что большую часть основных барьеров, препятствующих реализации стратегии, обсуждать на заседаниях руководителей достаточно трудно. Например, фундаментом барьеров, мешающих межфункциональной координации в подразделении CAvD, была самоуверенность, царящая в инженерном отделе. В бизнесе, связанном с военной сферой, заказчики ценили технические решения настолько высоко, что у инженеров появилось чувство, что именно они полностью контролируют все решения, связанные с проектированием. В свое время это мнение трансформировалось в диктаторский стиль, проявляемый в организации на каждом уровне. Это стало причиной натянутых отношений между руководителями производственного и инженерного отделов.

Глубоко укоренившиеся проблемы такого рода трудно вытаскивать на поверхность и обсуждать публично. Но без этого организация не может правильно преобразовать свою структуру и управленческие приемы. Если генеральные менеджеры выросли в самой организации, как это было с предшественником Джона Дэуэйна, они могут просто не замечать подобных проблем. Но даже, если они понимают их сущность, им, возможно, трудно правильно оценить их значимость. Но именно скрытые проблемы (проблемы-«айсберги»), не подвергаемые общественному обсуждению, чаще всего топят новые стратегические инициативы. Так обычно происходит, когда вы не знаете, что именно вам вредит.

Нередко барьеры для партнерства возможны и в отношениях «вертикального типа». Сотрудники и/или члены профсоюза могут не доверять менеджерам, что препятствует их участию в открытых диалогах и сотрудничестве, в ходе которых выявляются проблемы и демонстрируется стремление к поиску решений. Использование для преобразования организаций программ изменений типа «сверху вниз» также снижает стремление у сотрудников участвовать в них. Вспомним реакцию президента профсоюзов подразделения CAvD на идеи Джона Дэуэйна о необходимых изменениях, когда этот менеджер решил включить в них сотрудников более низких уровней: «Если вы собираетесь поступить так, то можете на меня не рассчитывать. Мы уже имели здесь множество разных программ, которые появлялись и исчезали, но они не получали поддержки наших людей».

Когда барьером, препятствующим реализации стратегии, выступают отношение и поведение старших менеджеров, обсуждать скрытые вопросы становится еще труднее. Следует найти способы, позволяющие сделать такой диалог возможным. В противном случае организация не сможет согласовать свою структуру со стратегией.

Как строить партнерство

Наиболее эффективный способ создавать организационное партнерство для реализации стратегии — получение консенсуса вокруг стратегических задач бизнеса. Такой консенсус возможен как в рамках команды старших менеджеров, так и в рамках организации следующего уровня. Для этого ключевые сотрудники должны убедиться, что предлагаемые действия полезны для бизнеса в целом и лично для них. Дэуэйн помог членам такой команды понять сущность проблем, с которыми они сталкиваются, и важность разработки новых продуктов более быстро и с мень-

шими издержками. Он воспользовался выездными заседаниями, в ходе которых участники занимались всесторонним анализом бизнеса. Информация о недовольстве заказчиков и потенциально опасных последствиях помогла создать у членов команды чувство необходимости перемен. Тому же способствовало посещение предприятия Chandler, в ходе которого некоторые руководители и сотрудники CAvD убедились, что существуют более рациональные способы управления.

Если команда топ-менеджеров готова заниматься общим набором стратегических задач, сотрудники на более низких уровнях в организациях с меньшей вероятностью получают сигналы, конфликтующие друг с другом. Однако этот уровень согласованности не обязательно гарантирует вовлеченность сотрудников в пределах всей организации. Создание широкой вовлеченности обычно требует распространения соответствующей информации, помогающей членам команды топ-менеджеров определиться с общим стратегическим направлением на всех уровнях организации. Во многих компаниях это часто включает предоставление большей информации о соперниках и заказчиках по сравнению с тем, какие данные и в каком количестве сообщались раньше. Такой подход требует воображения и творчества. Например, компании иногда организуют посещение предприятий заказчика своими работниками, занятыми в сфере производства, а также из других отделов. В других случаях, наоборот, приглашенным представителям заказчиков показывают, каким образом они используют продукцию поставщика. Возможны и другие варианты, например, когда продукция соперников выставляется в цехе, чтобы все работники могли ее тщательно изучить.

Внутренний кризис, с которым столкнулся Дэуэйн, позволил относительно легко согласовать индивидуальные и организационные интересы. Проблема усложняется, когда внешний кризис менее серьезен: в этом случае индивидуальные интересы согласовать с интересами всей организации становится труднее. При таком развитии событий становится более важным, чтобы команда топ-менеджеров участвовала в общем сбора данных и их анализе. Это позволяет членам команды придти к общему пониманию рисков и возможностей, связанных с общим направлением. Генеральный менеджер должен дать понять, что члены команды будут оцениваться по их готовности действовать на благо всей организации, а не только в интересах собственных функциональных направлений или показателей отдельных структурных единиц.

За последние несколько лет ряд компаний, включая Becton Dickinson, Honeywell, Merck и Hewlett-Packard, внедрили формализованные процессы для разработки партнерств, необходимых для реализации стратегии. В обобщенном виде эти процессы получили название «профилирование соответствия организации». После завершения разработки стратегического плана бизнес-единица указывает, какую помощь она получила от оперативной группы в ходе оценивания ее ТОП-характеристик с точки зрения возможностей реализации ее стратегических задач. Сотрудники этой группы проводят собеседования с работниками и предоставляют полученную информацию о сильных сторонах организации, которыми можно воспользоваться, и барьерах, которые надо учесть в выполнении задач. Обычно выявляются проблемы, связанные с межфункциональным сотрудничеством, эффективностью работы команды топ-менеджеров, изменяющимися приоритетами и нескоординированным распределением ресурсов, а также с нехваткой технических и управленческих компетенций.

Оперативная группа может рассмотреть эти потенциально мешающие или угрожающие проблемы, применив дискуссии открытого типа. Члены группы садятся в середине помещения — «аквариума» — и обсуждают друг с другом то, что они выявили в ходе оценивания, а топ-менеджеры подразделения, в котором проходило это оценивание, сидят вокруг них, слушая ход обсуждения. При этом действует общее правило: дискуссия не подвергается никакой критике. Подготовленный ведущий помогает обоим группам строго выполнять установленные правила.

Затем члены команды топ-менеджеров вырабатывают диагноз, в чем и почему организация не является согласованной, а также предлагают модель организации и управления бизнес-единицы, в рамках которой оказывается более полная поддержка стратегии. Перечисляются команды сотрудников, способные помочь на тех или иных участках плана изменений. Профилирование соответствия организации позволяет менеджерам бизнес-единиц анализировать нехватку ТОП-характеристик в своих структурах, что до этого по тем или иным причинам не обсуждалось*.

---

* Более полно методология профилирования соответствия описана в ст.: Michael Beer, Russell A. Eisenstat, and Ralph Biggadike. Strategic Change: A New Dimension of Human Resource Management//The Handbook of Human Resources Management. Gerald R. Ferris, Sherman D. Rosen and Darold T. Barnum (Eds.). — Oxford, England: Blackwell, 1995: 115–138.

Последовательность изменений

Общее стремление реализовать стратегию — мощный источник положительной энергии, способствующей переменам. Но сгенерировав такую положительную энергию, как менеджер фактически будет заниматься преобразованием своей организации? Следует ли ему в первую очередь заняться изменениями в формализованной структуре? А может быть, до того как предпринимать какие-то серьезные перемены, целесообразно заменить большую часть сотрудников?

На рис. 14.2 представлен список вмешательств или действий, которые менеджеры могут предпринять — от изменения структуры до замены сотрудников на других людей и подготовки сотрудников. Мы классифицировали вмешательства, требующие небольших изменений в формальной организации и существенно влияющие на формальные структуры, системы и приемы (соответственно, это показано в верхних и нижних ячейках). Мы также классифицировали вмешательства на те, которые влияют на организацию в целом, и те, в которых акцент делается на отдельных людях или их группах (соответственно, левые и правые ячейки). Итогом стало создание матрицы из четырех ячеек (две на две), обеспечивающей менеджера формализованными кластерами вмешательств.

Точная последовательность вмешательств в определенной степени зависит от конкретной ситуации (см. гл. 17 для описания многих значимых для этого условий). Однако последовательность вмешательств, показанная в ячейках под своими номерами на рис. 14.2, особенно хорошо подходит для создания партнерств, необходимых для осуществления изменений*.

Если говорить конкретно, после того как сотрудники вовлечены в определение стратегических задач и занимаются диагностикой барьеров, которые надо изменить, члены команды топменеджеров с помощью команд проектировщиков, в которые входят ключевые сотрудники или лидеры профсоюзов, занимаются новой стратегически согласованной моделью организации. Эта модель не уточняет изменений в формальных структурах или системах, но она определяет временные организационные структуры: оперативные группы, комитеты или изменения в управленческих процессах на верхних или нижних уровнях, которые сводят «правильных» людей вместе, чтобы работать над «правильными» вещами в «правильное» время, невзирая на их формальную принадлежность (ячейка 1 на рис. 14.2). Модель предназначена повысить координацию на основе стратегической задачи. Подразделение коммерческой авиации компании Honeywell начало именно с такого подхода. Дэуэйн и его команда топменеджеров занялась организацией, воспользовавшись рекомендациями команды проектировщиков, которые затем были более детально проработаны «ключевой группой».

Если действительно для выполнения правильных вещей выделены «правильные» люди, то стратегические задачи начнут реализовываться эффективнее. Члены команды начнут чувствовать, что они добиваются нужного результата там, где формальной организации этого не удавалось. Это повышает степень их вовлеченности и командной работы. По мере создания образцов совместной работы, появляется потребность в новых компетенциях: навыках и умениях командной работы и решении проблем. Создаются менее местнические, более широкие отношения, формирующиеся в режиме реального времени. Наставничество и подготовка (ячейка 2 на рис. 14.2) еще больше способствуют проникновению в сущность проблем. Однако подготовка на ранних этапах, т.е. до создания временных организационных структур, задача трудная.

* Проблемы, рассматриваемые в этом параграфе, всесторонне обсуждены в кн.: Michael Beer, Russell A. Eisenstat, and Bert Spector. — The Critical Path to Corporate Renewal. — Boston: Harvard Business School Press, 1990.

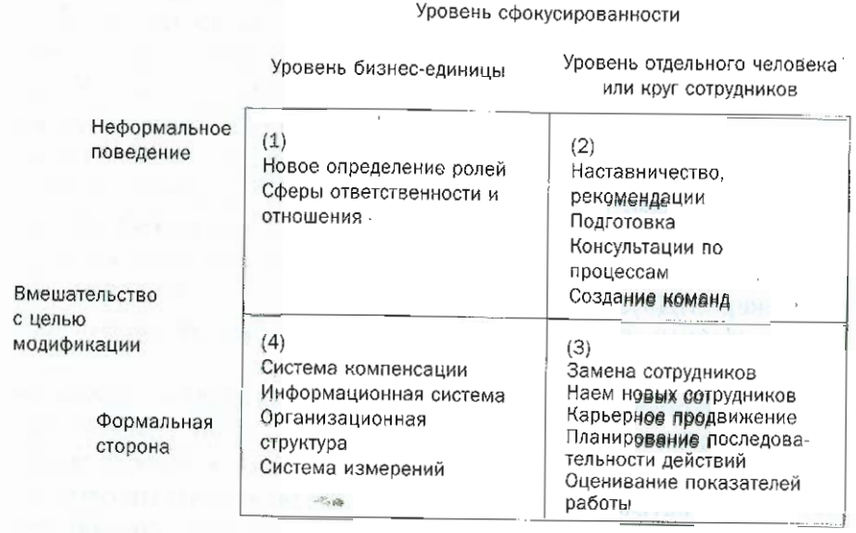


Рис. 14.2. Последовательность вмешательств для обучения.

Подразделение коммерческой авиации компании Honeywell использовало рекомендованную нами последовательность. Инженеры, менеджеры по производству и работники, а также представители подразделения маркетинга в командах начали усваивать новые отношения, навыки и умения на основе опыта работы команд. Обучению помогали шесть специалистов по человеческим ресурсам, участвовавших в совещаниях, проводимых в начале общего процесса. Они же готовили команды и отрабатывали программу межличностной коммуникации. Команда топ-менеджеров Дэуэйна воспользовалась услугами внешнего консультанта и провела выездные заседания, которые помогли сформировать эффективно действующую команду.

Процесс обучения в организации, осуществляемый в указанной последовательности, позволяет людям становиться все более и более в него вовлеченными; проверяет способность людей соответствовать новому типу управления. Неизбежно некоторые из них оказываются не способными к быстрому обучению или вообще усваивать новые знания. Есть люди, которых потребуется со временем заменить. Но эта ситуация будет рассматриваться совершенно иначе, чем вариант, при котором специалисты просто увольняются в самом начале преобразований.

Решения, связанные с заменой сотрудников на высоком уровне, не только влияют на уровень компетенции, требуемый для отдельной должностной позиции, но и отражают символическую ценность организации. Решение заменить старшего менеджера может как внести в организацию дополнительную энергию, так и деморализовать ее. Сотрудники могут воспринимать действия менеджера, принимающего решение о замене какого-то человека, как признание готовности решить проблему персонала, препятствующую деятельности всей организации, или как «устранение» ценного коллеги. Если последовательность событий соответствует показанной на рис. 14.2, вероятнее всего, замена будет восприниматься в виде первого варианта. К тому времени, когда менеджеры сменены, сотрудники уже привыкли к новой организации деятельности, и устранение тех, кто ей не соответствует, воспринимается неизбежным и справедливым.

В подразделении CAvD крупные кадровые замены произошли в период между первым и вторым годом преобразований. Менеджер по операциям, член команды, при помощи Дэуэйна через какое-то время понял, что не соответствует новому типу управления и был переведен на другую должность. Несколько руководителей команд оказались не способны работать в новых

условиях; их также пришлось заменить. Медленно, но в конце концов в подразделении сформировался новый стандарт найма и продвижения сотрудников.

Даже если тип управления доказывает свою эффективность и согласован со стратегией, могут потребоваться изменения в формальных организационных рычагах. Теперь эти изменения просто уточняют или усиливают типы поведения, уже понятные в организации всем. В CAvD формальная структура модифицировалась органично, по мере того как не соответствующие ей люди покидали подразделение. Менеджера по операциям не заменили, структура стала более плоской. Необходимость в более полной и всесторонней информации и системе измерения для команд, разрабатывающих новую продукцию, стала очевидной спустя два года. Поэтому появились планы для осуществления дополнительных изменений в этой сфере.

Последовательность выполнения видов деятельности обеспечивает максимальную готовность к переменам. В этом случае в большинстве организаций появляется больше согласия и понимания в необходимости заниматься проблемами ключевого бизнеса, чем просто структурной реорганизацией или кадровыми заменами. Изменения в формальной организации происходят только после того, как определяются барьеры, мешающие новому подходу к менеджменту. Аналогично, кадровые перемены необходимы, когда всем становится очевидным, что некоторые люди не хотят или не могут измениться.

Резюме

Успешная реализация бизнес-стратегии требует как точной оценки имеющихся ТОП-характеристик, так и мобилизации всех сил, необходимых для осуществления изменений в организационной структуре и системах. Для этого требуется точная и основанная на фактах информация, которая должна поступать свободно как с верхних, так и с нижних эшелонов организации.

Такой подход к реализации стратегии гораздо легче описать, чем реализовать на практике. Теоретически признавать важность устранения скрытых барьеров — нижней части айсберга — легко. Выявление же этих аспектов и работа над ними могут быть болезненными и некомфортными. К тому же далеко не все руководители привыкли заниматься строгим (объективным) анализом человеческих барьеров, препятствующих реализации стратегии. Многие из менеджеров — с нужными навыками и умениями работы с аналитическими инструментами — при формули-

ровании стратегии, когда надо бесстрастно и логически подойти к эмоционально сложным вопросам, которые могут возникнуть в ходе обсуждения того, как организационные характеристики должны быть согласованы для реализации стратегии, часто оказываются в затруднительном положении (как говорят в этих случаях специалисты по образованию, они оказываются на наиболее длинной кривой обучения).

Даже самые умелые менеджеры не могут в полном объеме предвидеть всех последствий действий, ими самими инициированных. Это делает реализацию стратегии менее линейной последовательностью, более итеративной, циклической: осуществляются некоторые организационные действия, оцениваются их последствия, вносятся необходимые корректировки. Итерация и взаимодействие между диагностикой и действием становятся обучающим процессом, необходимым для непрерывного совершенствования. Это единственный способ, пользуясь которым организация может улучшить свои ТОП-характеристики, связанные с координацией, вовлеченностью и компетенциями — важнейшими ингредиентами, требующимися для реализации стратегии, а также совершенствования способности к дальнейшей адаптации, когда конкурентная среда этого требует.

Литература

Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, and Richard E. Walton. 1981. *Managing Human Assets*. NewYork; Free Press.

Beer, Michael, Russell A. Eisenstat, and Bert Spector. 1990. *The Critical Path to Corporate Renewal*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Beckhard, Richard, and Rubin T. Harris. 1987. *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.

Dennison, Daniel. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.

Eccles, Robert, and Nitin Nohria. 1992. *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Galbraith, Jay. 1994. *Competing with Flexible Lateral Organizations*. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley; Hackman, Richard, and Greg Oldham. 1980. *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Mohrman, Susan, Susan Cohen, and Allan Mohrman. 1995. *Designing Team-Based Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass,

Nadler, David A., and Michael L. Tushman. 1997. *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. Oxford, England: Oxford University Press.

Schaffer, Robert H. 1988. *The Breakthrough Strategy: Using Short Term Successes to Build the High Performance Organization*. Cambridge, MA: Ballinger.

15 Стратегические изменения: реконфигурация операционных процессов для реализации стратегии

Эллен Харт
Gemini Consulting

Бизнес в Соединенных Штатах входит в эпоху компетенций сетевого характера, что особенно характерно для процессов. Насколько хорошо компании реализуют свои стратегии, в значительной степени зависит от того, насколько хорошо им удастся управлять ключевыми бизнес-процессами. Для успешной реализации стратегии в новую эру менеджеры должны добиться, чтобы каждый сотрудник в организации понимал важность и необходимость ее трансформации:

- от сфокусированности на структуре к сфокусированности на процессах;
- от вертикальной ориентации в деятельности к горизонтальной;
- от провайдера услуг к лидеру, задающему динамику деятельности в сети;
- от сфокусированности на процедурах и эффективности к пониманию важности гибкости и адаптивности.

Новыми факторами бизнеса станут инновации, скорость и гибкость. Все сотрудники должны осознавать, что процессы — это средства, при помощи которых их компания доставляет ценность, и поэтому при реализации стратегии нет более важной задачи, чем разработка процесса и интеграция или координация действий, входящих в него.

В качестве примера рассмотрим компанию Federal Express (FedExp), фокусирующую свою стратегию на предоставлении потребителям конкретной потребительской ценности — обеспечении оперативной и надежной доставки почтовых отправлений. Каждый процесс в организации проектируется таким образом, чтобы работать на эту цель. В начале своей деятельности компания создала в Мемфисе узловую структуру и централизовала все доставки к ней. Более того, Federal Express владеет целым парком собственных самолетов и управляет им так, чтобы добиться высокого уровня обслуживания, хотя это требует гораздо более значительных инвестиций, чем арендование мест у пассажирских авиакомпаний.

Вместо того чтобы отыскивать способы механизировать и совершенствовать традиционные методы сортировки и доставки почты, FedExp комбинирует изменения в инфраструктуре, информационной технологии и традиционных процессах (распределения и логистики инновационными способами, создающими новую потребительскую ценность). Поступая таким образом, компания открыла новый рынок для доставки почты, имеющий высокую ценность и приоритетность. Имеющаяся у FedExp система отслеживания прохождения пакетов, что главным образом отличает ее от Почтовой службы США и Единой посылочной службы (UPS — United Parcel Service) в США, позволяет клиентам в любой момент знать, где находится их посылка. Поскольку в настоящее время клиенты могут выходить в FedExp через Интернет, чтобы получить информацию о прохождении своих пакетов, фактически они становятся собственными представителями, контролирующими оказание услуги. Так как FedExp стала организацией мирового класса в области разработки и реализации этих

процессов, она становится привлекательной для все большего числа клиентов. Можно без всякого преувеличения сказать, что FedExp фактически переписала правила действий в своей отрасли (т.е. то, что клиенты могут в этом случае иметь), а после этого изменила и саму отрасль (сущность которой — доставка в заданное место посылок клиентов).

Еще один способ, при помощи которого компании могут получить мощное конкурентное преимущество, — комбинация отличного процесса с превосходными производственными мощностями. В результате создана сеть компетенций — уникальная система для предоставления потребительской ценности.

Покажем, как одна крупная компания связала в единое целое процессы мирового класса и свои производственные характеристики. National Semiconductor приняла стратегическое решение разместить свои сборочные предприятия в странах Юго-Восточной Азии. Для успеха этого проекта очевидными критическими узлами становятся логистика и распределение. Вместо создания своих собственных структур для обеспечения надежной доставки полупроводников National Semiconductor заключила контракт со службой логистики Federal Express на хранение и поставку своей продукции. Результатом стала очевидная экономия: National Semiconductor закрыла девять своих складов. Но, что еще важнее, разместив свой контракт у Federal Express, компания обеспечила высочайший уровень в логистике и распределении, намного превышающий ее собственные возможности в этих сферах. Благодаря этому National Semiconductor может предлагать потребителям уникальную комбинацию ценностей: собственный производственный процесс и превосходные процессы распределения Federal Express.

В этой главе обсуждены исторически обусловленная связь между стратегией и операциями; некоторые факторы, показывающие недостатки этого подхода, и изменения, вызвавшие необходимость целенаправленно заняться управлением процессами. Далее рассмотрены отдельные составляющие бизнес-процесса; приведены примеры, как можно стратегически использовать эти процессы в своих целях. Переходя от концепции к практике, глава предоставляет основу, позволяющую по-новому осмыслить, как ключевые процессы могут обеспечить конкурентное преимущество.

Выполнение требования, чтобы компания фокусировалась на процессах, а не на структуре (т.е. не на организационных подразделениях, отделах или функциональных зонах), — важный шаг в преобразовании традиционных компаний, организованных таким образом, что в них появляются функциональные границы, разделяющие отдельные направления: исследования и разработки, продажи, маркетинг и распределение, производство и обслуживание потребителей. История корпоративных организаций в XX в. в основном связана с ростом мощи подобных специализированных функций, иногда враждующих между собой, что часто затрудняет их совместную деятельность. Вот почему интегрирование процессов и стратегий и тем самым создание современной корпорации так важны.

Традиционные связи между стратегией и операциями

Начало связи между стратегией и операциями положила Промышленная революция. Понятие «стратегия» тогда было широким и определялось в терминах финансовых целей: например, как использовать активы корпорации, чтобы обеспечить для акционеров поступления на заданном уровне. Каждая функциональная область компании — продажи, маркетинг и распределение, производство, обслуживание потребителей — должна была сама заниматься управлением издержек и поступлений, чтобы внести свой вклад в заданный уровень финансовых показателей.

Операционные стратегии, реализуемые под влиянием функциональной области, вытекали из концепции Фредерика Тейлора, менеджера высшего уровня в General Motors и «отца» промышленного инженерного дела. В первую очередь Тейлор старался упростить и стандартизировать работу, для чего занимался ее декомпозицией и измерением параметров отдельных задач. Он полагал, что существуют оптимальные способы выполнения дискретных задач и что специализация выполнения каждой задачи должна привести к повышению эффективности. В последние годы такие инновации в области менеджмента, как установление эталонов, выявление лучших подходов, перепроектирование бизнес-процессов (BPR), комплексное управление качеством и непрерывное улучшение часто непреднамеренно работали на усиление духа «машинной эры», в которой сутью было совершенствование операционных показателей, т.е. того, чем Тейлор занимался много десятилетий назад. Какими бы мудреными не были новые подходы, они в целом соответствуют одной общей теории: улучшать отдельные части, тем самым совершенствуя целое. Однако компании обнаружили, что работа над частностями может заводить их в узкую зону; причем этот подход необязательно создает конку-

рентное преимущество. Эра «постреинжиниринга» (наблюдаемая в последние несколько лет) позволяет изучать бесчисленные примеры видов бизнеса, в которых произошли огромные улучшения в процессах по таким параметрам, как сокращение времени на обработку жалоб, хотя при этом рыночная доля и прибыль компании, которая этого добилась, уменьшились. Однако не следует думать, что необходимость в новой конфигурации процессов и их совершенствовании ушла. Хорошо известный комментатор положения дел в бизнесе Питер Кин по этому поводу отмечает следующее: «Разрыв в операционных характеристиках между лидерами отрасли и их соперниками, если измерять его размером прибылей и объемом продаж на одного сотрудника, т.е. двумя основными индикаторами мощности процесса, в настоящее время очень велик (разрыв между лидером и его преследователем, имеющем средние показатели, составляет более 50%). В связи с этим темпы изменений, скорее всего, будут возрастать, и необходимость для совершенствования бизнес-процессов будет выше, чем когда-либо»*.

Если в 70-е и 80-е годы масштабные совершенствования операций обеспечивали расширение бизнеса в диапазоне 10–20%, то в следующем десятилетии, т.е. в 90-е годы, стало возможным увеличение от 10 до 20 раз. Это связано с появлением новых конфигураций ключевых процессов и ТОП-характеристик. По мере того как мы все дальше входим в первое десятилетие XXI в., такие огромные прыжки становятся обычным делом. Наиболее успешными компаниями будут те, кто стратегически связывает подобные процессы со своим уникальным позиционированием в отрасли.

Что изменилось?

Слияние некоторых факторов произвело революцию в наших ожиданиях, касающихся как стратегии, так и бизнес-операций, и, в нашем понимании, силы связи между ними.

- Характер соперничества изменился очень существенно. В первую очередь стало больше умных соперников, умеющих быстро повторять фактически любое преимущество, связанное только с одной координатой. Конкуренция стала открытой, глобальной и безжалостной[1].

* Peter Keen. The Process Edge; Creating the Value Where It Counts. — Boston: Harvard Business School Press, 1997.

- Цифровой мир и все более мощные технологии все сильнее изменяют роль времени, пространства и границ. Технологии не просто встраиваются в прежние бизнес-процессы, а кардинально их меняют, определяя, как и где должно вести бизнес. Например, в 80-е годы торговые автоматы быстро сделали прежнюю армию кассиров ненужной, а в конце 90-х годов интернет-банки бросили вызов традиционным банковским услугам. Кроме того, интернетовская технология изменила базовую экономическую модель, лежащую в основе ведения бизнеса (например, Amazon.com предоставляет покупателям практически безграничный выбор книг в виртуальном книжном магазине)[2].

- Окно времени, доступное компании для реализации ее стратегии, становится все более узким. Среднее время раскрутки веб-сайта составляет в настоящее время всего три месяца. Реакции на полученные «разведывательные» данные или сигналы, поступающие с рынка, должны быть фактически мгновенными и всеохватывающими. По этому поводу один из аналитиков рынка заявил следующее: «Теперь вы должны уметь менять колеса на вашем автомобиле, пока он еще двигается».

- Существует возможность получить более умелых сотрудников, профессионально владеющих широким набором мощных инструментов. Каждая унция таланта в организации должна быть направлена на повышение производительности и обеспечение синергии.

- Потребители и пользователи становятся все более образованными и все более требовательными. Потребительское поведение — это поток, становящийся более мощным из-за все большей связи между потребителями, возможностями широкого контроля с их стороны и большего знания, имеющегося у них. Прежние аналитические модели, в основе которых лежали обобщенные (кластерного типа) образцы или сегменты, теперь в прогнозировании типов поведения могут быть не столь точными.

- Фокус информационной технологии перемещается от обеспечения эффективной деятельности бэк-офиса и административных функций к взаимодействию с потребителями.

В результате этих перемен появились такие компании, как Li and Fung*, крупнейшая экспортная компания Гонконга, в которой брокеры больше не ограничиваются тем, что помогают клиентам (главным образом, американским и европейским структурам розничной торговли) выйти на нужную сделку в пределах новых территорий и дают по ней свои рекомендации. Теперь это компания, собирающая в каждом случае отдельную цепочку ценности, чтобы удовлетворить запросы каждого своего потребителя. Появляются и такие компании, как Solectron, производитель по контрактам, представляющая «разновидность расширенного предприятия — набора партнерских образований между разработчиками продукции и специалистами по компонентам, распределению, розничной торговле и производству»**. Такая модель расширенного предприятия позволяет ее потребителям фокусировать свои инвестиционные средства на исследованиях и маркетинге, в то время как Solectron предоставляет свой производственный опыт, который она все время оттачивает.

Подход на основе процессов и сеть ценности

Для осуществления бизнес-процесса время от времени необходимо размещать заказы и ранжировать виды деятельности и задачи, принимать решения, получать информацию и материалы. Бизнес-процесс получает исходные составляющие (сырье, информацию или заказ потребителя), добавляет к ним ценность и предоставляет заказчику требуемую выходную продукцию (например, готовый продукт или продукт, доставляемый потребителю в заданное время и в заданное место). Подход на основе процесса систематизирует виды деятельности бизнеса, организуя их в виде горизонтального потока поставщиков, процессов и потребителей. Процессы ключевого бизнеса, или непрерывные процессы, — это серия действий, в ходе которых добавляется ценность для основного *внешнего заказчика*. Примерами подобных процессов можно считать «работу над продуктом», которая может включать не только способ, как продукт разрабатывается, но и как происходит его маркетинг и последующее обслуживание; «заказ на поставку», помогающий фокусироваться на полученном от потребителя заказе, а не на множестве отделов или структур, через которые он должен пройти до своего выполнения.

* Joan Magretta. Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style. — Harvard Business Review, September/October 1998: 102–114.

** Business Week, August 31, 1998.

Касается ли это обслуживания или производства, каждая компания обычно имеет только несколько по-настоящему важных для себя бизнес-процессов. Например, в розничной торговле — это связь с поставщиком, дистрибьютором, точкой розничной торговли и потребителем, а также непосредственное влияние потребительских запросов на продукт, удобства и ценность. Здесь можно выделить несколько отдельных составляющих:

1. Удобство совершения покупок и оптимальный уровень разнообразия продукции на уровне розничного магазина.
2. Пополнение запасов продукта (гарантирование наличия продукта, когда он необходим).
3. Доведение ценности о продукте до заинтересованных лиц (создание спроса и стимулирование у потребителя желания получить продукт).
4. Внедрение на рынке новых видов продуктов.

Каждый из указанных выше процессов может быть выполнен участником, входящим в цепочку ценности (поставщиками, провайдерами продуктов, каналами, розничными торговцами), отдельно, но благодаря кооперации производительность и повышение объема поступлений могут стать намного более высокими. Точно так же, как взаимодействие требует сотрудничества (касается ли это отделов, функций, предприятий, регионов и т.д.), оно требует и оптимизации в целом исходя из интересов потребителей. При *внедрении на рынок новых видов продуктов* подробная информация в местах продаж о покупательских привычках потребителей и об их вкусах позволяет поставщикам создавать нишевые продукты, которые проведенные рыночные исследования могут не выявить. Если говорить о координате *пополнения запасов продуктов*, то чем синхронизированнее деятельность розничного магазина, дистрибьютора и поставщика, тем больше все они могут снизить запасы хранящихся товаров и капитальные издержки.

Например, производитель Procter & Gamble поставляет продукты структуре розничной торговли Wal-Mart. Бизнес-процессы обоих этих структур определяются одной и той же задачей — предоставить потребителям нужный им продукт. Критичный бизнес-процесс у Wal-Mart — управление товарно-материальными запасами; критичный бизнес-процесс для P&G — обработка

заказов. Показатели их деятельности зависят от одной и той же информации: насколько быстро покупатели Wal-Mart приобретают продукцию P&G. Другими словами, информация соединяет бизнес-процессы обеих компаний, позволяет отслеживать объем продаж и гарантировать, что покупатели Wal-Mart не отправятся в Kmart, чтобы купить там Tide, стиральный порошок, выпускаемый P&G. Но эта связь ключевых бизнес-процессов не означает, что две компании должны действовать одинаково, а только то, что они имеют общий источник — информацию, поддерживающую их бизнес-процессы и привязывающую их к потребителю. Явная выраженная общность и в том, что каждый участник этой пары знает, когда и что делать, если в Wal-Mart мало упаковок Tide. (И наоборот, во многих случаях стратегические цели Kmart устанавливаются как реакция на доминирование Wal-Mart в ключевых процессах. Поэтому Kmart приходится выбирать в качестве способа действий вариант «догнать», как это делают многие компании с традиционными бизнес-моделями, пытающиеся дублировать «цифровые» подходы.)

Успешным компаниям необходимо четко понимать, как меняется внешняя среда, в которой действует бизнес, и какие инновационные процессы происходят за пределами их отрасли, а не только в их виде бизнеса. Чтобы способствовать реализации стратегии, лидеры должны меньше думать о структурах и функциях и больше фокусироваться на процессах, контролирующих ценность, которую они планируют доставить своим потребителям. Питер Кин, автор нескольких книг об управлении знаниями, утверждает: «Существует все меньше и меньше устойчивых преимуществ по продуктам, преимуществ защищенных рынков и национальных преимуществ. Это означает: есть все меньше и меньше способов создания и поддержания рыночной дифференциации. Не могу представить никакого другого способа, при помощи которого компания может выделиться теперь, если не говорить о процессе»*. В 80-х годах Майкл Портер предложил концепцию цепочки ценности, позволяющую соединить исходные и конечные компоненты бизнеса. Однако сегодня «цепь» ценности может потребовать более искусного описания взаимодействия компаний и потребителей. Компания может выбрать вариант действий в любом месте в цепочке ценности (рис. 15.1), но мудрые стратеги выбирают ту часть (составляющую) в этой цепи, в которой их компания может добиться превосходных результатов.

* См.: Keen. The Process Edge. P. 163.

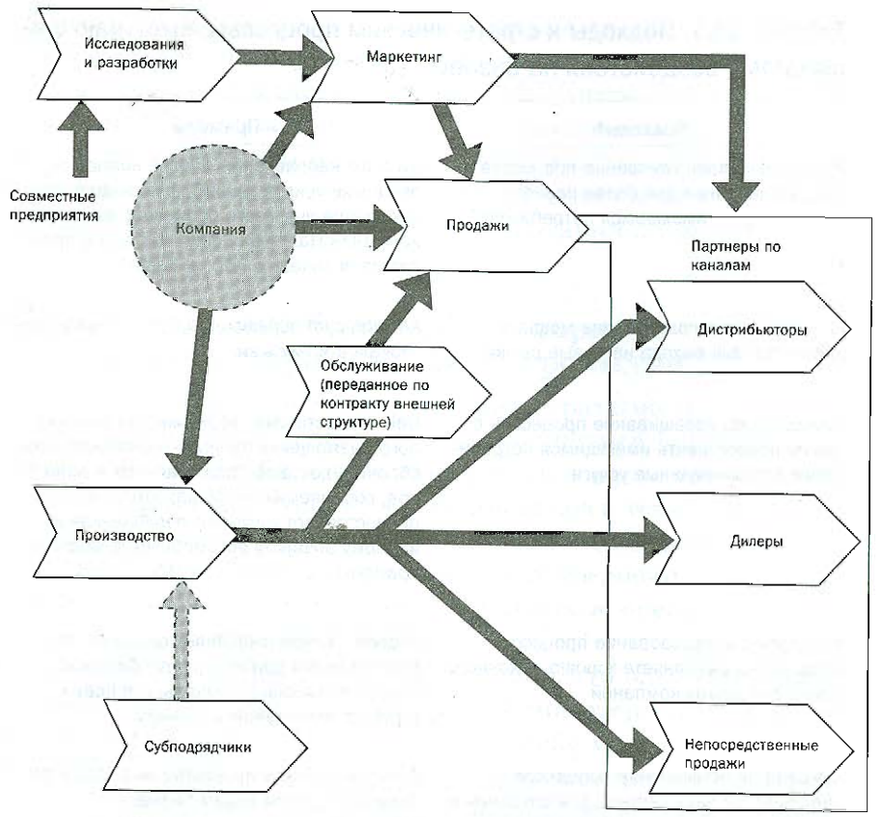


Рис. 15.1. Сеть сетевой ценности.

Как показано во многих примерах действий корпораций, обсуждаемых в этой главе, существует множество вариантов использования стратегических процессов в качестве рычагов воздействия на бизнес (табл. 15.1). Однако при любом варианте, чтобы оставаться динамичной, компании необходимо постоянно добиваться, чтобы их процессы обеспечивали выбранную стратегическую цель. В следующем параграфе описываются шесть шагов по обновлению и реконфигурации процессов.

Реконфигурация ключевых бизнес-процессов

Ниже перечислены шесть основных шагов, необходимых для обновления и реконфигурации ключевых бизнес-процессов:

Таблица 15.1. **Подходы к стратегическим процессам, выступающим рычагами воздействия на бизнес**

Подходы*	Примеры
Интенсификация: улучшение процессов, предназначенных для более полного обслуживания имеющихся потребителей	На этом направлении многие компании основные усилия уделяют реинжинирингу; внедрение ячеистого производства помогло компании Harley-Davidson сократить время доставки заказа с 360 до 3 дней
Расширение: использование мощных процессов для выхода на новые рынки	Amazon.com перешла к продажам видеоматериалов и «музыки»
Приращение: наращивание процессов с целью предоставить имеющимся потребителям дополнительные услуги	Dell предоставляет возможность онлайнового размещения заказов и отслеживания сборки и доставки персональных компьютеров, собираемых на заказ; компания Avis предоставляет услуги по персонализированному возврату автомобилей в места их аренды
Конверсия: использование процесса, который вы выполняете хорошо, в качестве услуги для других компаний	Federal Express выполняет операции по логистике для других структур бизнеса; Fingerhut выполняет заказы для новых структур электронного бизнеса
Инновации: применение процессов, которыми вы занимаетесь, для создания и предоставления потребителям других товаров или услуг	American Express предоставляет услуги по закупкам другим видам бизнеса; McDonald's занимается для других компаний выбором мест размещения их бизнеса во многих странах
Диверсификация: создание новых процессов для доставки новых товаров или услуг	Schwab обеспечивает продажи в Интернете, управление деньгами и исследование для своих клиентов

* Категории выбраны на основе кн.: Michael Hammer. Beyond Reengineering. — New York: Harper Business, 1996.

1) прогнозирование будущего;
2) идентификация и выбор ключевых бизнес-процессов;
3) разработка новых процессов;
4) оценивание текущих процессов и анализ разрывов;
5) планирование перехода к будущему варианту;
6) реализация программ изменений.

Каждый из указанных выше шагов далее описан как самостоятельный этап со своими собственными целями, тем не менее в ходе всего процесса следует стремится получать нужные знания на каждом этапе и мобилизовать сотрудников, так как это важно для успешной его (процесса) реализации. В последующих параграфах описываются шаги и вопросы, помогающие получить нужные ответы, а также даются рекомендации по выполнению каждого шага.

Прогнозирование будущего: сценарное планирование стратегических процессов

В качестве первого шага согласования стратегий и процессов следует идентифицировать тренды во внешней среде, сильно влияющие на ваш бизнес, и разобраться в них; затем создать набор сценариев будущего, не ограничиваясь текущими представлениями о нем. Для этого подумайте о технологической революции, изменяющихся потребительских предпочтениях, о том, как ваш продукт или услуга могут создаваться, оцениваться, доставляться или использоваться.

В конце 80-х годов Майкл Делл решил, что опытные компьютерные пользователи охотно купят компьютеры по телефону, предварительно выбрав необходимую себе модель в каталоге (т.е. предугадал появление следующего поколения покупателей компьютеров). Делл верил, его компания сможет предложить таким пользователям продукцию, которую можно изготавливать на заказ в массовом количестве, а также создавать компьютеры в ответ на каждый звонок, учитывая точную спецификацию звонившего. «Традиционные», если так можно сказать о продавцах компьютеров вроде IBM и др., и даже совсем новые на этом рынке структуры Compaq и Apple отказались от подхода Dell. Майкл Делл учредил компанию Dell и создал требуемые процессы: выпуск продукции на заказ, прямое распределение компьютеров заказчикам. Это позволило этой компании доминировать в продажах по каталогам и создавать конфигурации на заказ. Поскольку Dell собирала только компьютеры, за которые уже получила оплату, она изменила и экономическую модель бизнеса; заказ Dell оплачивается в течение 24 часов, тогда как у его соперников, например Compaq, 35 дней. Когда другие компании старались догнать Dell, она уже активно использовала в своих целях новый порядок принятия заказов и их исполнения; применила она эти решения и в новом канале (Интернет), что позволило ей предлагать потребителям не только альтернативный вариант размещения заказов и формирование специфика-

ций в онлайновом режиме, но и отслеживание сборки собственного компьютера на конвейерной линии. Основываясь на понимании того, какой будет эволюция поведения покупателей и их предпочтений, Dell удалось быстро (всего за десятилетие) вырасти с новичка до структуры бизнеса с объемом продаж свыше $18 млрд. Во многом этого удалось добиться благодаря тому, что Dell *состыковала свои ТОП-характеристики и ключевые процессы.*

Соперники имитируют успешно действующие компании. Compaq начала прямые продажи, как Dell; United и Delta пытаются стать авиаперевозчиком «без излишеств», как Southwest Airlines; Barnes & Noble создает онлайновый магазин, как у Amazon.com. Однако перечисленные соперники уже не могут автоматически получить преимущества, доступные пионеру, поскольку первопроходцы всегда привязывают свои процессы к своей стратегии. Например, Dell начала бизнес как мастер прямых продаж (независимо от того, делается ли это по телефону, по каталогам или Интернету). То же самое можно сказать о Amazon.com. Ее процессы продуманы и разработаны так, чтобы поддержать ее стратегическое позиционирование в Интернете, в связи с чем компании, только имитирующие ее процессы, не могут оперативно добиться паритета с Amazon.com по другим координатам.

Используя сценарий будущего в качестве площадки для тестирования, команда менеджеров должна попытаться представлять себе процессы, обеспечивающие компании конкурентное преимущество в течение длительного времени. После слияний и поглощений многие компании пытаются либо объединить лучшие процессы из каждой структуры, либо использовать лучшие процессы повсеместно. Однако из-за активно применяемых разнородных приемов и компромиссов итогом обычно становится ослабление сильных процессов, которые уже не служат хорошо той компании, у которой они были, и не обеспечивают необходимого позиционирования для новой. Проектирование процессов для будущих рынков важно не ограничивать только существующими способами анализа. Этому мешает неспособность дифференцировать отраслевые адаптации (например, Local Area Networks — ценная адаптация) и отраслевые изменения (например, Интернет — технология, способная трансформировать многие отрасли). Необходимо оценить ситуацию как снаружи (с точки зрения потребителей, которых «еще предстоит заполучить», и ценности товаров и услуг, которую они стремятся получить) и изнутри (ключевые ТОП-характеристики, необходимые для обслуживания этих будущих потребителей).

Используя эти процессы, организация может добиться результатов прорывного характера, если, конечно, помнит лозунг: «Не играйте только ради обеспечения безопасности. Это самая опасная игра в мире»*.

Идентификация и отбор процессов ключевого бизнеса

Идентификация и отбор процессов ключевого бизнеса должны осуществляться в ходе формулирования стратегии и при помощи факторов, важных для успеха этой стратегии, и источников конкурентного преимущества. Совместно все это описывает более пространственную сеть бизнеса, где границы между отдельными видами бизнеса не устанавливаются заданными раз и навсегда. Компания должна сформулировать критерии, применяемые для наиболее значимых процессов. Как правило, ключевыми процессами для нее будут критерии, в наибольшей степени связанные с потребителями, делающие бизнес уникальным и обеспечивающие существенное конкурентное преимущество, например создающие потенциал для достижения очень высоких показателей функционирования — прорывного типа. По этому поводу гуру бизнеса Питер Кин сказал следующее: «Наиболее яркие — это процессы, сильнее всего связанные с сущностью деятельности компании (те, которые наглядно отличают ее от соперников), и приоритетные виды деятельности — своего рода двигатель, позволяющий ей каждый день добиваться значимых показателей функционирования»**. Чтобы идентифицировать ключевые и неключевые процессы в вашем бизнесе, ответьте на предложенные ниже вопросы, обсудите их с менеджерами (чем в большем числе функциональных областей они работают, тем лучше) и подготовьте краткий отчет о текущем состоянии.

- Каким видом бизнеса вы занимаетесь и каково его место в сети ценности?
- Какую ценность необходимо доставлять нашим потребителям?
- Какие бизнес-процессы следует исполнять особенно хорошо, чтобы доставлять потребителям планируемую ценность?

---

* Это выражение приписывается сэру Хью Уолполу. См.: Fortune, May 3, 1993.

** См.: Keen. The Process Edge.

- Какие процессы, хотя и важные для наших потребителей, можно передать для эффективной реализации нашим партнерам?

Проектирование новых процессов

Из рассмотренного выше обсуждения следует, что организация должна: начать формировать стратегическое представление о конкурентных уровнях деятельности, на которые она должна выйти; понимать ожидания потребителей, связанные с этими показателями, и те ценности, которые они могут хотеть получить; сформировать представление о процессах, позволяющих компании добиться конкурентного преимущества. Формулирование следующего этапа эволюции бизнес-процесса включает: задание эталонных показателей, связанных с соответствующими лучшими приемами; идентификацию уровней функционирования, обеспечивающих достижения прорывного характера; разработку альтернативных моделей обеспечения этих уровней функционирования, а затем создание прототипа нового процесса. Широкими целями для новых процессов считаются следующие:

- *по эффективности* — они обеспечивают планируемый результат;
- *по производительности* — они потребляют наименьший объем ресурсов для обеспечения планируемой ценности;
- *по гибкости* — они могут изменяться по мере того, как потребители, рыночные силы и технологии становятся другими.

Уровни, обеспечивающие достижения прорывного характера, следует определить на основе тщательного изучения знаний и выгод, к которым стремятся потребители. Текущий уровень функционирования и целевые показатели прорывного характера можно сравнить с двумя пальцами, на которые намотан резиновый бинт. Если пальцы располагаются слишком далеко друг от друга, бинт будет натягиваться, если пальцы будут слишком близки друг к другу, бинт провиснет и не обеспечит необходимого натяжения. При задании показателей функционирования должны ставиться задачи, требующие значительного напряжения («натяжения бинта»), хотя избыточно трудные задачи также становятся непродуктивными.

Критичным для реконфигурации приемов, связанных с ключевыми видами бизнеса, является необходимость идентифицирования уникального предложения с точки зрения ценности.

Такое предложение — это комбинация заявления о выгодах, предоставляемых компанией своим потребителям, и назначаемой за них цены. В неявном виде эта комбинация отражает выбор между потребительскими сегментами, которые компания будет обслуживать, и теми, которые под ее предложение не подпадают. По сравнению с традиционным демографическим сегментированием — например, обслуживать рынок обеспеченных мужчин среднего возраста, — предложение ценности описывает потребителей с точки зрения выгод, которые потребители ценят. Компании Charles Schwab удалось добиться успеха, узнав, «как обслуживать потребителей, ценящих легкость доступа к получению услуг». Поэтому при ее разработках объектом особого внимания становится доставка выгод потребителям[3].

Поскольку многие компании приняли на вооружение планирование использования ресурсов предприятия, и поскольку роль информационных технологий для большинства ключевых процессов критична, в «лучшие приемы» (или, по крайней мере, в наиболее часто используемые подходы) обычно входит функциональность систем или модулей. Это может существенно снизить время на проектирование, реализацию и общую сложность этих этапов. Однако это также может привести к переводу ключевых процессов в разряд обычных в отраслях, в которых уникальность становится все труднее использовать в качестве рычага успеха[4].

Императивы, связанные с проектированием новых и совершенствуемых процессов, следует формулировать в явном виде. Когда корпорация Ford в 80-х годах занималась своей «перестройкой», в ее стратегическое представление в качестве главного компонента входил акцент на качество. Ее слоганом стало выражение «качество — это работа номер один». С точки зрения проектирования это может проявляться, например, в соглашениях, где записывается, что в конфликтных ситуациях, связанных с проектированием процессов, решающим фактором будут потребители и их восприятие качества.

Новый процесс должен создаваться без оглядки на имеющиеся в организации разграничительные линии, политические или эмоциональные ограничения, действующих участников или каких-то других лиц. Выбрав для отработки вариант более радикального подхода, некоторые менеджеры полагают, что процессы прорывного характера следует разрабатывать отдельно, защищая их от воздействия текущих доминирующих процессов. Футурологи Стэн Дэвид и Билл Дэвидсон высказывают следующее предположение: «Этот еще не существующий бизнес — наи-

лучший источник информации о том, какой должна быть будущая организация... *Лучшее место для отыскания основы для организационных перемен — будущий бизнес, худшее место для этого — нынешняя организация.* Однако имеющаяся сейчас организация может быть хорошим предсказателем, что может *помешать* вам разработать тип организации, в котором вы нуждаетесь. Как и все создания, она [имеющаяся организация] имеет искренний интерес продлить свое существование»*.

Однако какой бы ни была автономной команда, занимающаяся новым процессом, важно, чтобы кто-то или какая-то команда, имеющая важное статусное положение в организации, знали, что находится в их ведении и отвечали за весь создаваемый процесс. Люди, которые будут заниматься надзором за процессом и контролировать его, должны играть важную роль и в его проектировании**. Используйте процесс отбора для приобретения необходимых составляющих. Одни организации разрабатывают только одну модель, другие — несколько альтернатив. Создавайте прототип, который позволит вам выйти на новый процесс, определяйте, насколько он действительно позволит изменить ваш бизнес, проведите его тестирование, чтобы убедиться в том, что он отвечает вашим критериям. При выборе альтернативных вариантов можно воспользоваться следующими критериями:

- обеспечение конкурентного преимущества;
- максимальное использование активов;
- привязывание потребителей к себе и установление с ними дружеских отношений;
- обеспечение явно выраженной ценности, добавляемой компанией (например, в виде доступа, скорости, надежности, низких издержек, качества и т.п.);
- возможность измерения основных показателей таким образом, чтобы это помогало их непрерывному улучшению;
- адаптивность и гибкость.

* Stan Davis and William Davidson. 2020 Vision. — New York: Simon and Schuster, 1991: 113.

** Сфокусированность процессов, рассмотренных в этой главе, повышает показатели функционирования компании, если, конечно, бизнес фокусируется на этом. См., например: Frank Ostroff. The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value. — New York: Oxford University Press, 1999.

Эталонные показатели можно задать, отыскивая их в собственной организации, у соперников и в других отраслях. Разбираясь в том, как люди действуют и каким образом можно реконфигурировать процессы, знакомясь с тем, как это происходит в других организациях, важно не только понять, что люди делают, но и попытаться выявить всю предыдущую историю, выяснить, как они пришли к нынешнему варианту. Это помогает адаптировать антропологическую перспективу: оказать уважение первоначальной культуре; понимать, что процессы наблюдения изменяют наблюдаемый объект; увидеть поведение с точки зрения наблюдаемого мира, а не с вашей собственной; проанализировать, что в окружающей среде делает поведение возможным и получающим поддержку. Без этого компании часто адаптируют идеи или подходы, как будто приобретают волшебные вещи, обладающие магическими свойствами. Неудивительно, что такая магия в реальной жизни работает редко. Когда United и Delta попытались дублировать вариант «без излишеств» и низкие цены, т.е. подход, применяемый Southwest Airlines, то вскоре поняли, насколько трудно заниматься этим новым для них предложением ценности. Эта попытка научила их уважать мастерство, с каким Southwest Airlines сплела воедино свою стратегию, мастерское операционное ее исполнение и культуру своей организации.

Согласованная система измерений позволяет удерживать стратегию и операции синхронизованными во времени. Для этого применяются четкие и хорошо понимаемые показатели как выполняемых процессов, так и конечных целей по удовлетворению потребителей и по параметрам финансового характера*. Чтобы любая система измерения изначально способствовала успеху, необходимо, чтобы каждый знал, какими являются параметры; регулярно получал всю требуемую информацию; знал, как элементы, с которыми он имеет дело, вносят свой вклад в общее дело; чувствовал, что он действительно может повлиять на общие результаты.

Оценивание текущих процессов и анализ разрывов

«Вещи — это то, как они себя проявляют, поскольку они проявляют себя таким образом» — вот тавтология, предлагаемая для

* Описание подхода на основе экономической добавленной ценности для задач оценивания см. у Keen (The Process Edge): «Совершенствование процесса оценивания с точки зрения ее потенциала по созданию ценности — единственный способ обоснованно судить о том, насколько инвестиции экономически оправданы» (p. 161).

объяснения, как и почему многие бизнес-процессы вышли на современное состояние. Надежную основу для измерения операций в параметрах времени, издержек, используемых ресурсов, мощностей и других составляющих обеспечивает точное описание текущей ситуации (т.е. способа, каким работа *фактически* выполняется, а не описания процедур или идей, согласно которым работа должна была быть сделана). Сравнение того, «как оно есть», с тем, «как оно могло быть», показывает ширину разрыва, который необходимо закрыть, и создает основу для разработки плана этого закрытия.

Ниже представлены некоторые из координат, которые следует изучить при оценивании ширины разрыва:

- навыки и умения/ТОП-характеристики: имеющиеся и будущие;
- информационные технологии;
- система вознаграждения;
- система измерения;
- инфраструктура;
- роли и ответственности/организация;
- процессы принятия решений;
- культура;
- скорость, с которой изменения должны происходить.

Цель анализа разрывов — выявить ТОП-характеристики, технологии, информацию, системы измерения и организационную динамику, отделяющую показатели прорывного типа от текущей реальности. Требуются ли постепенные изменения или необходим качественный скачок? Какие элементы разрыва наиболее трудны для закрытия? В какой степени организация быстро подошла к требуемому уровню показателей функционирования? Какие изменения возможны по операционным характеристикам, но затруднены из-за культурных или политических аспектов? Анализ позволяет организации установить цели и задачи, определить необходимые изменения и начать думать о времени их реализации и последовательности исполнения.

Некоторые изменения требуют только изучения на выполнимость с точки зрения наличия необходимых ТОП-характеристик и ресурсов, а также разработки плана перехода, результатом реализации которого станет новый процесс (например, таким образом Barnes & Noble, гигантская структура книготорговли, создавала свой виртуальный магазин, чтобы конкурировать с Amazon.com).

Если становится очевидно, что трансформация прежнего или создание нового предприятия вызывает трения и болезненные ощущения, желание отдельных людей участвовать в этом и размах изменений начинают подвергаться серьезному испытанию. В 1996 г., когда Schwab учредила свою онлайновую структуру брокерства с пониженной комиссией — e-Schwab, она одновременно создала раздельные подразделения, связанные с персоналом. Но что еще важнее, она не позволила новой структуре каннибализировать свой ключевой бизнес. Разумеется, подобные варианты всегда сопряжены с риском. Кроме того, развитию новых направлений может мешать сопротивление со стороны прежних ключевых видов бизнеса. В рассматриваемом случае игра удалась, и в конечном счете Schwab согласовала процессы всех своих структурных единиц. В ходе переходного этапа амбиции и настрой организации проходят серьезную проверку. Масштабность требуемых изменений порой может вынудить организацию потерять часть своей энергии и пойти на компромисс, результатом которого станет снижение ее будущего потенциала. Когда такое происходит, вместо творческих вариантов получаются шаблонные решения. Чтобы добиваться успеха, лидеры, отвечающие за основные перемены, должны время от времени возвращаться к вопросам вовлеченности и целенаправленно управлять ею.

Планирование перехода к будущему

Планирование перехода не происходит в виде изолированного от других «пятого шага». В ходе всех предыдущих этапов полная вовлеченность в осуществление изменений может стимулироваться сочетанием приемов «тяни–толкай»: 1) в виде создания стратегических перспектив будущего, которые стоят того, чтобы их достичь (вариант «тяни»), и 2) демонстрации, что текущие способы ведения бизнеса приводят в конце концов к конкурентному отставанию (вариант «толкай»).

Планы перехода учитывают влияние возможных препятствий, способствующих условий, критичное для управления изменениями. Хороший план перехода позволяет учитывать, что изменения в одной части «системы», скорее всего, повлияют на другие части системы. Проектирование или перепроектирование любого процесса требует оценивания влияния этого проектирования на остальные процессы, происходящие в системе. Например,

группа, отвечающая за транспорт, часто ждет, пока грузовик будет наполнен, и только затем отправляет продукцию к месту ее назначения. Это объясняется тем, что в этой группе в основе показателей лежат издержки на милю перевезенного груза. И наоборот, подразделение по обслуживанию потребителей оценивается по его способности делать цикл времени от получения заказа до доставки товара как можно короче. Поэтому сотрудники этого подразделения хотели бы, чтобы грузовик отправлялся сразу после загрузки, независимо от того, как много свободного места в нем осталось.

Те, кто разрабатывают план перехода, должны иметь реалистическое представление о том, насколько успешно изменения происходили в организации в прошлом и насколько этот подход будет эффективен на этот раз. Все более важной характеристикой бизнеса становится скорость выхода на рынок. Это касается не только товара или услуги, но и процессов поддержки. Полезно прибегать к «посмертному вскрытию» некоторых неудачно осуществленных изменений, чтобы понять, в результате чего они произошли. Именно такая аутопсия часто показывает, какие человеческие, культурные или управленческие факторы способствовали неудачному исходу.

Реализация

В ходе усилий, прилагаемых для осуществления изменений уже на первом этапе, персонал организации должен фактически изменить свое поведение, а не только отношение к происходящим переменам или высказываемым идеям. Можно вполне реально предположить, что появятся новые очаги сопротивления. Но если предыдущие этапы управлялись умело, эти препятствия не будут очень высокими. Наиболее эффективные подходы для управления изменениями по своей сути типовые, а не эксклюзивные, анализируемые с разных точек зрения, итеративные и принятые теми, кто их выполняет («исполнителями»), и получателями результатов («потребителями»). Степень сопротивления переменам обычно прямо пропорциональна:

- степени вовлеченности людей, на которых подействуют эти изменения (т.е. степени мобилизации, достигнутой в ходе предыдущих этапов);
- размаху требуемых перемен.

Если это возможно, реализация должна начаться с выполнения пилотного проекта. Это, как правило, может потребовать

больше времени, чем организация хотела бы выделить на этот этап. В идеале выбор оптимальной пилотной зоны должен основываться на высокой вероятности достижения успеха, которого можно перенести на другие участки. В любом случае выбор следует делать в пользу пилотного варианта, способного оказаться наиболее успешным. Для этого надо: выделить на него необходимое число сотрудников и мотивированных лидеров; обеспечить требуемую подготовку участвующих в нем лиц, чтобы они как можно раньше почувствовали, что начинают обладать необходимыми компетенциями; создать необходимые коммуникационные каналы и контуры обратной связи, показывающие степень прогресса; как можно более оперативно и наглядно поощрять новые типы поведения. Успешное управление переходом должно включать принципы, перечисленные в табл. 15.2.

Таблица 15.2. **Принципы управления переходом**

• Постепенная адаптация может происходить без сфокусированных усилий менеджеров высшего уровня, крупные изменения — нет. Никому не передавайте ответственность за осуществление крупных перемен.
• Позвольте вашим потребителям, особенно будущим, выступать основными факторами изменений.
• Помогите людям понять создаваемую модель бизнеса, т.е. сеть бизнес-процессов и ТОП-характеристик, связанных друг с другом таким образом, чтобы обеспечить потребителям максимальную ценность.
• Моделируйте события в разных масштабах; культивируйте объективность стороннего наблюдателя.
• Способствуйте смещению стратегического фокуса в сторону амбиций, необходимых для достижения успеха. Стремитесь, хотя бы временно, к достижению показателей прорывного характера.
• Сформулируйте модель изменений; добейтесь, чтобы люди могли ее понять. Это поможет им прогнозировать развитие процесса. Системно подходите к пониманию, где барьеры по своей сути рациональные, где политические, а где эмоциональные.
• Делайте прогресс наглядным, публично поощряйте измененное поведение и более высокие результаты. Создавайте множество контуров обратной связи; отработайте систему раннего предупреждения о неполадках.
• Планируйте инвестиции в обучение, подготовку и перестановку сотрудников, поддерживающих инновационные процессы (например, через карьерное продвижение, вознаграждения).

Лидерство и его связь со стратегией

Начало — это всегда сумятица.

Джон Голсуорси

Некоторые старшие менеджеры полагают, что их роль как лидеров вполне ограничивается заданием общего направления. Но если сердцевина стратегии — процессы и если эти процессы связаны с тем, что компания делает, то лидеры должны выступать и в качестве исполнителей. Успех в бизнесе определяется не только выбором правильных рынков, продуктов, услуг и т.д., но зависит и от навыков и умений менеджеров, участвующих в процессах.

Старшие менеджеры должны выступать в роли катализаторов, активизируя усилия по осуществлению широких перемен, что объясняется следующими причинами:

- У них имеется возможность более широкого взгляда на ситуацию; именно они отвечают за стратегическое направление деятельности компании.
- Они имеют доступ к ресурсам, позволяющим реализовать стратегию.
- Их управленческие действия можно сфокусировать на организации в целом, а не ограничиваться ее отдельными частями.
- Без их вовлеченности и участия изменения могут тормозиться или стать поверхностными.

Лидерство также важно. Организациям редко удается добиться успеха и оставаться лидерами в течение длительного времени. Часто встречается ситуация, когда организация ждет фактических «дел» лидеров, т.е. не удовлетворяется их риторическими высказываниями. Роль лидеров, связанная с изменениями, помимо прочего, предполагает, что они выступают в качестве *катализаторов*, приводящих организацию в движение; активных *агитаторов*, побуждающих остальных двигаться в выбранном направлении (т.е. стараются добиться большей вовлеченности), а также в качестве *наставников*, формирующих новые типы поведения. На каждом уровне в организации менеджеры должны брать на себя роль такого катализатора, агитатора и наставника. Без этого успешного изменения не осуществить.

Получение преимущества на основе связи ключевых бизнес-процессов и стратегии — очень сложная задача, влияющая практически на все стороны организации. Фактические параметры инициативы ограничиваются только запросами будущих потребителей и сущностью концепции ценности. Но успех зависит и от способности организации вести осуществляемые изменения в нужном направлении.

Резюме

При реконфигурации своих бизнес-процессов компания должна сфокусировать усилия по реализации стратегии на совершенствовании базовых для достижения успехов задач: разработке новых видов продукции, управлении цепочкой ценности и управлении отношениями с потребителями. Следует постоянно помнить, что для получения конкурентного преимущества только совершенствования процессов недостаточно. Чтобы справиться с трудностями в ходе идентифицирования, отбора и проектирования новых процессов, обеспечивающих существенные преимущества, компания сначала должна представить, каким будет будущий конкурентный контекст. Используя сценарии и другие методологии, ориентированные на будущее и позволяющие лучше понять будущие условия рынка, менеджеры могут выяснить, какие процессы будут критичными для создания и поддержания ценности. Без этого привлечь, завоевать и удержать потребителей им не удастся. Выяснив, какие процессы потребуются компании в будущем (по сравнению с теми, которыми она пользуется сегодня), менеджеры могут разработать план перехода от нынешнего состояния к требуемому. Общей основой реализации стратегии выступает постоянное стремление менеджеров выявлять, создавать, активизировать и адаптировать процессы, позволяющие компании обслуживать своих будущих потребителей лучше, чем ее соперники.

Примечания

1. Microsoft пришлось ждать десять лет, чтобы «доказать» свою концепцию и стать прибыльной. Она зарабатывала $24 млн. в год накануне первоначального публичного предложения своих акций (IPO — initial public offering), до того как ее акции начали котироваться на фондовой бирже. Нынешнее поколение интернетовских и биотехнологических компаний-новичков финансируется при помощи капитала, полученного в результате IPO (Fortune, February 15, 1999).

2. Самые крупные книжные магазины, работающие на «реальных площадях», такие как Barnes & Noble, имеют 175 000 названий книг; у Amazon.com в ее электронном магазине 3,1 млн. книг; он работает 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Объем продаж на одного сотрудника в Amazon.com составляет $375 тыс. против $100 тыс. в Barnes & Noble. Если традиционный магазин получает книги, платит за их хранение и только потом получает деньги при продаже их потребителям, Amazon.com получает деньги вперед, а затем «отыскивает» заказанные книги. В результате бремя хранения книг переносится на издателя или дистрибьютора. Это освобождает часть капитала, который компания может инвестировать в технологии, формирование своего бренда или наращивание рыночной доли. Barnes & Noble запустила свой веб-сайт в 1998 г., но для них Интернет — это только еще один канал. Amazon.com использует совершенно другую модель бизнеса. Правда, отметим, что, хотя Amazon.com получила преимущество первопроходца, гонка еще не закончена. Перед Barnes & Noble, у которой «реальные магазины», стоит задача — создать связи между онлайновыми и физическими услугами, хотя, чтобы выиграть на рынке низких цен, это не обязательно.
3. Компания Charles Schwab and Co. успешно совершила переход от брокера с пониженной комиссией к лидеру рынка онлайнового брокерства, не снизив своих цен на услуги до уровня предложений новичков, которые через низкие цены хотят получить свою рыночную долю (например, E-Trade, Ameritrade). Помимо обычных характеристик персонализированного процесса совершения сделок, в основе которого лежат общие возможности Интернета, Charles Schwab объединила более 1000 взаимных фондов, создав единую структуру One Source, легкость доступа к средствам которой и их использования делает ее очень удобной брокерской структурой. В настоящее время каждая двадцатая сделка с акциями в США осуществляется через Charles Schwab.
4. Том Ллойд в работе «SAPping the Strength of the Species» показывает, что общая конвергенция способов бизнеса, вызванная распространением крупных систем и

«лучшими приемами», используемыми в них, может не кончится «добром» для корпоративных денег в целом. Системы ERP позволяют, а часто и обязывают компании принимать так называемую «концентрическую» форму, в которой в середине — в «гнезде» — располагаются операционные и координирующие элементы, окружающие сердцевину, непосредственно направляющую деятельность всей компании». При таком подходе кажущиеся сильные стороны могут быть на самом деле слабостями, поскольку организации такого типа могут стать уязвимыми к угрозам, исходящим от «эксцентричных предприятий, у которых такой сердцевины нет и которые поэтому более адаптивны и гибки» (Transformation magazine, June 17, 1999, p. 46).

16 Стратегические изменения: управление разработкой стратегии при помощи систем планирования и администрирования

Джон Грант
DocPlanet.com, Inc.

Нандини Раджагопалан
Marshall School of Business,
University of Southern California

Систематизированные процедуры для управления разработкой стратегии могут снизить вероятность совершения серьезных ошибок или выбора неверных вариантов, так как включают много важных видов деятельности, обеспечивающих получение критической информации и понимание, которое должно лежать в основе стратегических действий. Механизмом координации при разработке стратегии и ее реализации на постоянной либо на временной основе, позволяющей достичь желаемых организационных целей, выступают системы планирования и администрирования (PAS — planning and administration systems).

Роль и важность систем PAS становится очевидной в организации, когда между членами команды менеджеров появляются серьезные разрывы коммуникационного характера. Именно это произошло в бизнес-единице одной крупной фирмы, занимающейся финансовыми услугами, в конечном счете обнаружившей, что занимается не подходящей для нее стратегической альтернативой, на разработку которой затратила много труда.

Некоторые проблемы с системами PAS объясняются тем, что система стратегического планирования в этой бизнес-единице не предоставляла старшим менеджерам возможности проанализировать потенциальные стратегические инициативы до их сведения до конечного незначительного набора альтернатив. В результате отдел планирования в равной степени глубоко занимался разработкой всех альтернатив при участии многих руководителей среднего уровня, готовивших вариант для принятия окончательного решения на высшем уровне. Поскольку анализа как такового не существовало, отдел планирования и менеджеры среднего звена затратили много времени и усилий на одну альтернативу, отвергнутую уже в начале года президентом бизнес-единицы. Президент посчитал ее слишком рискованной и не соответствующей представлениям и миссии своей бизнес-единицы. Но системы управления и информации бизнес-единицы этого не отследили и не сообщили о принятых решениях в отдел стратегического планирования и менеджерам среднего уровня. Через несколько месяцев, когда команда старших менеджеров встретилась, чтобы принять окончательное решение и сделать выбор, они к своему ужасу обнаружили, что отвергнутая когда-то стратегия снова появилась на столе. Хорошо действующие системы планирования и администрирования не допустили бы столь расточительного использования управленческих ресурсов.

Основные цели этой главы:

- представить цели, характеристики и масштабы систем PAS, чтобы познакомить читателей с подобными системами и их потенциальными вкладами, обеспечивающими более высокие показатели функционирования организации;
- показать на примерах компромиссные варианты использования и влияние систем PAS в отдельных организационных ситуациях;
- показать процедуры проектирования и оценивания таких систем в рамках общего организационного контекста.

Эту главу можно изучать и использовать как отдельную работу. Однако важные материалы других глав помогают лучше понять темы, рассматриваемые здесь. Субсистемы планирования и контроля особенно тесно связаны с анализом отрасли в гл. 8 и анализом макросреды в гл. 10. Важный этап каждого цикла PAS — организационный анализ — обсуждался в гл. 10 и 11. Важные исходные составляющие для процессов PAS обеспечивает генерирование стратегических альтернатив, подробно описанное в гл. 12. Считается, что разработка PAS полезна и для процессов реализации и реконфигурации, подробно анализируемых в гл. 15, и будет важным компонентом вариантов трансформации и реконфигурации, представленных в гл. 17.

Системы планирования и администрирования: некоторые базовые понятия

Системы планирования и администрирования, описанные в этой главе, не просто набор формализованных документов, строгих графиков проведения совещаний и компьютерной поддержки. Наша рабочая концепция систем PAS более широкая. Сюда входят разнообразные условия, виды деятельности и свойства, которыми можно управлять, чтобы получить желательное в будущем поведение и требуемые характеристики организации. Наличие данных, лидерство старших менеджеров, осознаваемая степень риска, уровни образования сотрудников и многие другие элементы вносят свои вклады в системы PAS.

При проектировании таких систем не ставится цель сделать их более всеохватывающими и подробными. Главное, что от них требуется, если говорить о них в экономических, организационных и человеческих параметрах, — обеспечить эффективность и более высокую производительность. Более того, на практике можно парализовать деятельность организации и в конечном счете сделать ее банкротом, если применять в ней излишне детализированные и формализованные системы PAS. Менеджеры должны стремиться к тому, чтобы эти системы были динамичными, гибкими и обладающими высокой энергетикой. Это обеспечит удовлетворение изменяющихся запросов организации.

Системы планирования и администрирования вносят значительный вклад в качество информации, своевременность ее получения и структуру. Информация должна быть оперативно доступна генеральным менеджерам для принятия важнейших решений. Не имея таких систем, руководители не смогут отследить

изменяющиеся потребительские вкусы и качество выпускаемой продукции, повышающиеся ожидания инвесторов и другие тренды в ключевых факторах успеха. Конечно, они могут сделать выводы из подобных упущений, но с опозданием и поэтому не смогут предпринять необходимых корректирующих действий или не станут на рынке пионером. На многих интернетовских рынках, где качество и своевременность информации становятся все более важными составляющими в обеспечении рентабельности и других важных параметров функционирования*, правильное проектирование систем PAS важно как с точки зрения выявления возможностей, так и для создания ТОП-характеристик, позволяющих эффективно их реализовать.

Одна из целей этой главы — дать рекомендации по проектированию и использованию систем планирования и администрирования, а также их адаптации с учетом изменяющихся требований конкретных организаций и их руководителей. Выбор компромиссов — всегда трудная задача, связанная с отысканием баланса составляющих по крайней мере по четырем основным координатам:

1) технологической осуществимости;
2) эффектов поведенческого характера;
3) последовательности осуществления запланированных действий;
4) экономических издержек и выгод.

Скорость и эффективность для многих составляющих систем планирования и администрирования обеспечивает технология. Но аналитические технологии, применяемые в прогнозах, сборе данных и мониторинговых характеристиках сканеров на компьютерной основе, имеют некоторые ограничения. Технологии могут помочь менеджерам сформулировать мнение, но они не могут заменить его.

Часто сложно прогнозировать и эффекты поведенческого характера у различных конфигураций систем PAS. Разные менеджеры одного и того же организационного уровня могут реагировать на предлагаемые варианты таких систем совершенно поразному. Лица, принимающие решения и имеющие одни и те же

---

* См.: D. Yoffie and M. Cusumano. Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time. — Harvard Business Review, January/February 1999: 70–81; W. Gates, Business @ the Speed of Thought. — New York: Warner Books, 1999.

исходные данные, после анализа стратегических аспектов могут придти к совершенно разным вариантам действий.

С учетом независимости отдельных составляющих систем PAS особого внимания требует выполнение шагов в запланированной последовательности. Например, если новая компьютерная система устанавливается до того, как операторы получили соответствующую подготовку, старые подсистемы могут быть отсоединены, и собранные ранее ценные данные могут оказаться утраченными.

Менеджеры, отвечающие за экономическое оценивание систем PAS, должны обеспечить правильный баланс между потребностями сотрудников, предпочитающих стабильные условия работы, и частыми изменениями, требующимися для решения часто возникающих новых задач. С точки зрения коммуникаций постоянные небольшие корректировки могут быть дорогими по затратам и вносить сумятицу в деятельность тех, кого они касаются. С другой стороны, отсутствие периодически осуществляемых уточнений приводит к тому, что операции не реагируют на внешние сигналы или становятся нечувствительными к новым управленческим перспективам, что особенно характерно для динамичных рынков.

Связь с определенным организационным контекстом

Системы планирования и администрирования существуют в каждой организации. Они создаются либо сразу — целенаправленно, либо постепенно — в процессе эволюции потоков документов, взаимодействия сотрудников и транзакций между поставщиками и заказчиками. Мы фокусируемся на способах совершенствования систем PAS. Чтобы показать разнообразные организационные аспекты использования этих концепций, в примере 16.1 представлены данные о двух крупных организациях, имеющих разные потребности в таких системах: General Electric Company (GE) и Ciba-Geigy (C-G), до того как она слилась с Sandos, чтобы стать нынешней Novartis. GE очень крупная, известная американская компания, осуществляющая глобальные операции и имеющая репутацию структуры, уделяющей большое внимание совершенствованию систем управления*. Ciba-Geigy — крупная швейцарская компания, продающая большую часть своей разнообразной химической продукции за пре-

* Более подробно пример General Electric обсуждался в гл. 1.

делы своей относительно консервативной и в некоторой степени закрытой страны. Недавно Ciba-Geigy слилась с Sandos, еще одной швейцарской компанией, занятой в фармацевтической отрасли и активно осуществляющей международные операции.

Показатели деятельности отдельных сотрудников и организации в целом

Прежде чем обсуждать, как координировать действия сотрудников для достижения организационных целей при помощи систем планирования и администрирования, необходимо разобраться в важных идеях, предлагаемых в научной литературе и описывающих ценные вклады в конечные результаты, которые можно получить от «людей, наделенных соответствующими полномочиями», «команд» и обучающихся организаций*. В «системах» ничто не должно истолковываться так, чтобы можно было предположить, что сотрудники организации должны быть «запряжены и понукаемы» для обеспечения соответствующего вклада. С другой стороны, написано множество книг о трудностях, возникающих, когда системы PAS не помогают автономно действующему производителю выделять отдельно издержки производства, связанные с качеством, или не помогают производителю универсальных вычислительных машин оценить последствия от появления компьютеров меньших размеров, соединенных в сети, и влияние их на различные варианты пользования.

Объем личных знаний и степень вовлеченности, которые отдельные люди могут внести в работу организации, — важный компонент системы PAS в целом. Насколько полно компании удается объединять идеи большого числа творческих людей и распространять их при помощи систем обучения, настолько и происходит ее движение в сторону желанной цели — постоянному повышению качества (CQI — continuous quality improvement). Соотношение между внутренними и внешними компонентами, применяемыми компанией или организацией любого другого типа, во многом зависит от того, каких сотрудников она привлекает. Это в свою очередь определяет, можно ли отдельные ТОП-характеристики компании сохранять и передавать при помощи подготовленных сотрудников или целесообразнее это делать через формализован-

* Некоторые подробности см. в работах: J.H. Grant and D. Gnyawali. Strategic Process Improvement through Organizational Learning. — Strategy and Leadership, May/June 1996, 24(3); 28–33; J.C. Camillus. Crafting the Competitive Corporation//Implementing Strategic Processes. P. Lorange et al. (Eds.) — Oxford, England: Blackwell, 1993.

Пример 16.1

General Electric и Ciba-Geigy

General Electric (GE) — диверсифицированная компания, занимающаяся производством и предоставлением услуг. Получает более $60 млрд. от продаж в таких секторах, как энергетические системы, финансовые услуги, авиационные двигатели и промышленные системы. За более чем десятилетие, когда директором-распорядителем в ней был Джек Уэлч, компания приобрела, реструктуризировала или вывела из бизнеса миллиарды долларов, что затронуло тысячи рабочих мест [а].

Проектирование систем PAS, обеспечивающих мотивацию и делегирование части полномочий без существенной утраты контроля над распределением ресурсов и принимаемым риском, — задача, которую надо решать постоянно. Для публичной компании, акции которой котируются на бирже и которая действует на таком агрессивном капитальном рынке, как США, иметь эффективные системы PAS очень важно. Многие компании, когда-то действовавшие на том же рынке, что и GE, стали объектом недружеских поглощений и вообще прекратили свое существование, когда их руководство приходило к выводу, что они скорее отнимают часть общей корпоративной ценности, чем наращивают ее.

Ассортимент товаров и услуг, предлагаемый GE, за последние годы меняется, однако основные характеристики ее систем PAS, возможно, меняются еще сильнее. Огромный объем документации на предприятиях стратегических бизнес-единиц существенно снизился, ответственность генеральных менеджеров возросла, цикл принятия решений сократился, а размер вознаграждений (стимулы) за инновации возрос.

На изменения в характеристиках систем PAS, применяемых в GE, повлияли:

- реакция заказчиков на технологические изменения во многих бизнес-единицах GE;
- все более сильное давление со стороны конкурентов, часто и иностранных;
- спрос капитальных рынков;
- ожидания сотрудников.

Основной целью корпорации стало закрепление выбранных рыночных позиций, что позволяет легче привлекать капитал, заказчиков и сотрудников для эффективной работы в течение продолжительных периодов времени. Существует много свидетельств, что, по мере того как конкурентные арены эволюционизируют, топ-менеджеры продолжают перегруппировывать элементы системы PAS, чтобы корпорация могла выполнять свои функции лучше, либо изымают капиталовложения из тех единиц бизнеса, которые этого добиться не могут.

Ciba-Geigy (C-G), фармацевтическая компания в Базеле, Швейцария, публичная компания (недавно слившаяся с Sandos, в результате чего на свет появилась компания Novartis), выпускающая и продающая сотни продуктов разной степени сложности в десятках стран по всему миру [б]. Из-за сложностей в прогнозировании изменений в технической и политической сферах для всех своих лекарственных средств, химических веществ и сельскохозяйственных продуктов C-G должна по-прежнему оперативно заниматься некоторыми аспектами своего бизнеса. В то же самое время корпорация может предоставить существенную локальную автономию менеджерам, действующим во многих разных структурах.

Среди проблем, с которыми компания сталкивается при проектировании систем PAS, отметим коммуникации в условиях многих языков и различных культур.

Стимулом для крупных недавних изменений в системах PAS стала экологическая катастрофа на предприятии соперников в Европе, случившаяся осенью 1986 г. Когда во время пожара на химическом предприятии в Рейн попало множество токсических веществ, общество отреагировало негативно. Это побудило руководство C-G провести фундаментальную переоценку всех допущений, лежащих в основе ее операций. Разветвленную систему контроля, использовавшуюся в прошлом, заменили информационной системой, обеспечивающей большую степень гибкости на уровне отдельных подразделений. Новые процедуры сократили цикл принятия решений, и подразделения центрального обслуживания (CSU — central service units) стали в полной мере конкурировать за внутренние заказы с внешними поставщиками. Чтобы предоставить больше возможностей молодым сотрудникам, внедрена обязательная практика ухода на пенсию всех лиц в возрасте 60 лет. Чтобы адаптироваться к изменениям в Европейском Сообществе, C-G реструктуризировала свои операции в конкретных географических регионах, где ожидается, что конкурентные характеристики будут схожими.

[а] Составлено по материалам: General Electric (1984), #9-385-315 and GE — Preparing for the 1990's (1990), #9-390-091. — Boston: HBS Pub.; M. Dickson. All for One & One for All. — *Financial Times*, September 3, 1992; N. Tichy and R. Charan. Speed, Simplicity and Self-Confidence. — *Harvard Business Review*, September-October 1989, 112–121; GE Capital: Jack Welch's Secret Weapon. — *Fortune*, November 10, 1997, 116–120.

[б] Составлено по материалам: Ciba-Geigy (A), #184-185. — HBS Pub. Div.; C. Kennedy. Changing the Company Culture at Ciba-Geigy. — *Long Range Planning*, 1993, 26: 18–27.

ные средства, вроде отчетов, компьютерных программ или наставлений по руководству. Некоторые из компонентов систем PAS описаны в следующем параграфе.

Системы интегрирования стратегических процессов

PAS — это организационные и функциональные системы, прямо или косвенно влияющие на разработку, реализацию и оценива-

ние стратегических решений, а также общие стратегии компании. К стратегическим относятся решения, от которых зависят общие показатели функционирования компании. Эти решения в значительной степени определяют распределение ресурсов. Общая стратегия компании отражается в выборе видов бизнеса, которыми она занимается (корпоративная стратегия), конкурентного позиционирования на обслуживаемых рынках продукции (стратегия на уровне видов бизнеса) и распределении ресурсов между основными функциональными областями, обеспечивающими конкурентное позиционирование (стратегия на функциональном уровне). В общем, системы PAS можно разделить на два типа:

1. Системы на уровне организации, охватывающие функциональные зоны, включая стратегические бизнес-единицы и другие подразделения организации. Системы этого уровня имеют подсистемы: сканирования внешней среды, анализа стратегических аспектов, оценивания капитальных ресурсов, составления смет капитальных вложений и определения их окупаемости, информационную, измерений, оценок и вознаграждения.
2. Функциональные системы PAS, привязанные к отдельным функциям и/или подразделениям организации, состоят из ряда подсистем: операционной, технологических разработок, развития человеческих ресурсов и управления спросом.

Общая схема компонентов, входящих в систему PAS, представлена на рис. 16.1. Более подробно эти компоненты описаны в примере 16.2.

Чтобы создать основу для систем PAS в конкретной организации, необходимо поручить виды деятельности конкретным сотрудникам или их группам и распределить эти виды во времени. Обычный способ представления подобных отношений — диаграмма A-I-T-L (вид деятельности — вовлеченность — время — связи; activity — involvement — timing — linkages), показанная на рис. 16.2*.

Взаимосвязанные подсистемы состоят из множества компонентов; поэтому краткое описание элементов диаграммы A-I-T-L поможет последующему обсуждению.

* См.: J. Dermer. Management Planning and Control Systems. — Homewood, IL: Irwin, 1977; A.P. de Geus. Planning as Learning. — Harvard Business Review, March/April, 1988: 70–74.

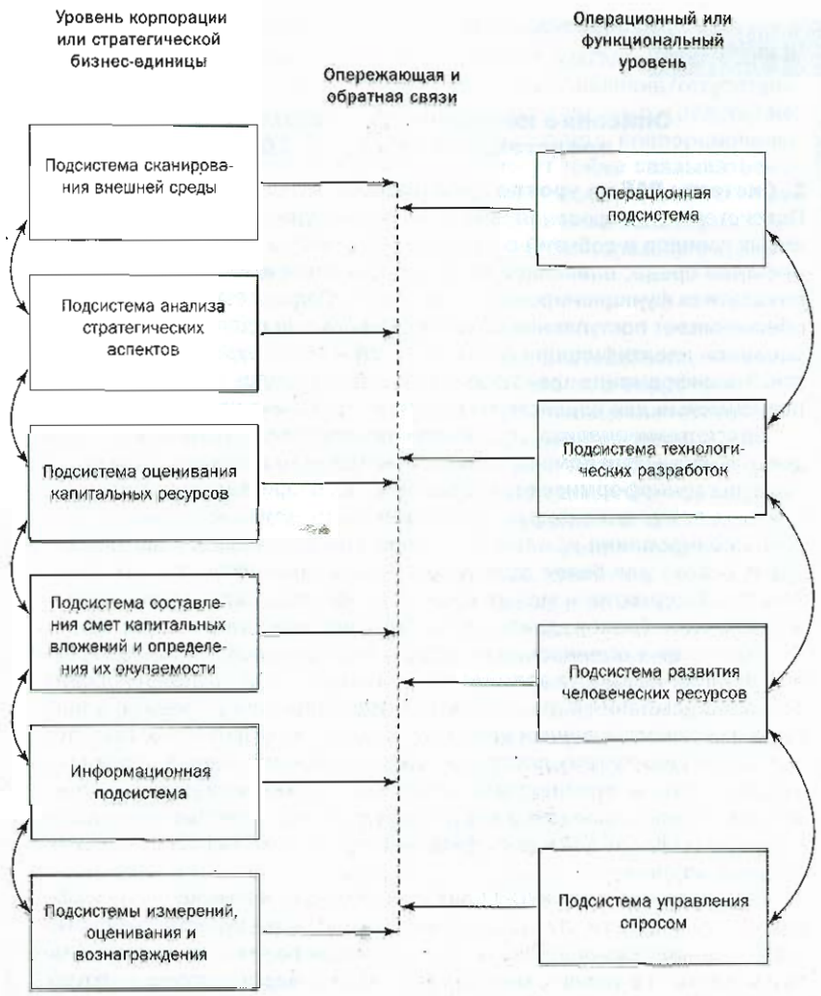


Рис. 16.1. Система планирования и администрирования: общий вид.

Основные определения, относящиеся к системам PAS

Виды деятельности. Различные задачи и процедуры, выполняемые в ходе анализа, координации и создания систем PAS; могут исполняться различными сотрудниками или их группами как в самой организации, так и консультантами, нанятыми для достижения конкретных целей. Примеры таких видов деятельности: сканирование внешней среды, моделирование процесса, состав-

Пример 16.2

Описание компонентов системы PAS, представленной на рис. 16.1

1. Системы PAS на уровне организации

Подсистема сканирования внешней среды. Идентифицирование ключевых трендов и событий в компании в целом, а также в отраслевой внешней среде, влияющей на краткосрочные и/или долгосрочные показатели функционирования компании. Подсистема сканирования обеспечивает поступление внешней информации для более сфокусированной идентификации возможностей и угроз будущей деятельности. Эта информация предоставляет важные исходные составляющие, необходимые для подсистемы анализа стратегических аспектов.

Подсистема анализа стратегических аспектов. Процессы и виды деятельности, при помощи которых внутренние и внешние данные и стимулы трансформируются в более строго сформулированные аспекты, а затем анализируются на степень их влияния на показатели функционирования компании. Анализ стратегических аспектов создает основу для более сфокусированной идентификации стратегических альтернатив и может выступать катализатором стратегических изменений как радикального, так и постепенного типов.

Подсистема оценивания корпоративных ресурсов. Процесс сравнения физических, человеческих, финансовых и технологических ресурсов компании с аналогичными ресурсами соперников и с наилучшими существующими вариантами, о которых известно. Процесс выявления наилучших доступных вариантов и сравнение с ними называется эталонированием. Подсистема оценивания ресурсов предоставляет информацию о внутренних сильных и слабых сторонах и формирует основу для идентификации стратегических аспектов внутреннего характера.

Подсистема составления смет капитальных вложений и определения их окупаемости. Это подсистема видов деятельности, выявляющая и оценивающая возможности по финансовым инвестициям, направляемым на расширение предприятия и наращивание оборудования, реализацию крупных маркетинговых программ, анализ возможностей по поглощению других структур бизнеса и в другие проекты, где поступления, как ожидается, будут в течение нескольких лет увеличиваться.

Информационная подсистема. Системы, процессы и конкретные устройства для сбора, сортировки, хранения и передачи данных между частями и составляющими компании, важными для эффективного функционирования системы PAS. В одних случаях эти составляющие по своей сути физические объекты (компьютеры и телекоммуникационное оборудование), в других — документация письменного характера, в некоторых случаях — неформальный устный обмен информацией.

Подсистемы измерений, оценивания и вознаграждения[а]. Процессы и виды деятельности, участвующие в оценивании управленческих показателей. Основные характеристики этих подсистем: временной горизонт измерения (частота измерения и временной интервал между последовательными измерениями); критерии оценивания (количественные/качественные; основанные на бухгалтерских/рыночных принципах; стратегические/операционные); наличие/отсутствие механизмов стимулирования (бонусы в виде денежных средств/акций; долгосрочные/краткосрочные стимулы; оплата, пропорциональная результатам). Критерии оценивания могут также связываться с измерениями, используемыми в организации для суждения о показателях функционирования с точки зрения разных заинтересованных сторон, часто называемых критическими факторами успеха или индикаторами основных показателей.

2. Функциональная система PAS[б]

Операционная подсистема. Процессы и виды деятельности, участвующие в приеме и обработке заказов на поставки, в сборе материала, составлении графика производства, производстве, складских операциях, управлении товарно-материальными запасами, транспортировке и доставке готовых товаров и услуг, получении счет-фактур, т.е. в повседневных операциях, осуществляемых в организации.

Подсистема управления спросом. Все виды деятельности и процессы, участвующие в понимании и удовлетворении потребительских запросов эффективно и производительно, насколько это возможно. Как правило, сюда входят рыночные исследования, кампании по продвижению продукции и ее реклама, продажи, упаковка и получение заказов. Это направление тесно связано с традиционной функцией маркетинга, но в данном случае проявляется более сильно.

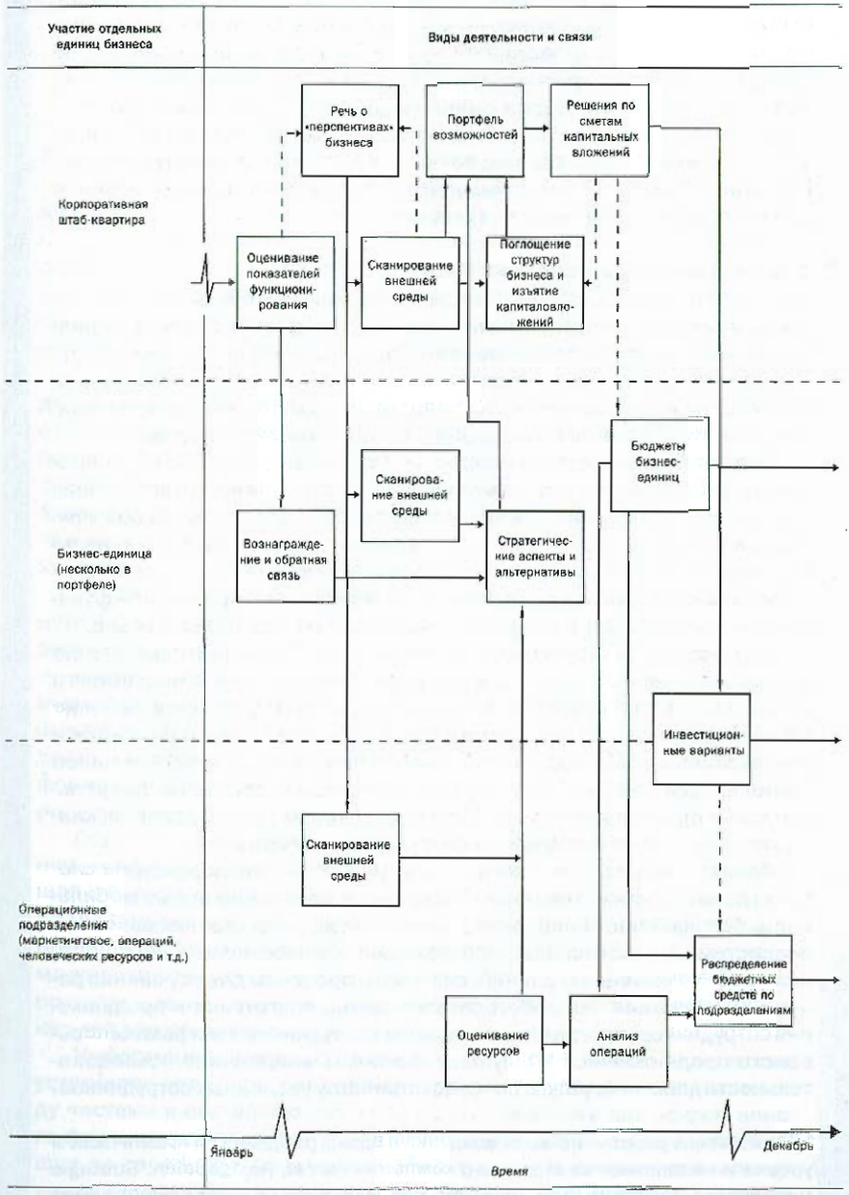
Подсистема технологических разработок. Виды деятельности по исследованиям и разработкам новых видов продукции и инновациям процессов. К характеристикам этой подсистемы относятся рабочие отношения между сотрудниками отдела исследований и разработок и других отделов; своевременность выполнения технологических видов деятельности (чтобы успеть осуществить их до наступления предельных сроков); оснащенность лабораторий и других подразделений; квалификация и опыт технических сотрудников и ученых[в].

Подсистема развития человеческих ресурсов Этой подсистеме следует уделить особое внимание, поскольку в настоящее время мобильность большей части персонала очень высока. К составляющим этой подсистемы относятся знания сотрудников, инвестиции в наращивание профессиональных знаний, системы и процессы для улучшения репутации компании как работодателя; найма, подготовки и продвижения сотрудников; программы мотивации сотрудников; программы карьерного продвижения и консультирования, планирование последовательности действий, услуги по трудоустройству уволенных сотрудников.

[а] Для изучения работы систем оценивания и вознаграждения на практическом уровне и их влияния на стратегию компании см.: N. Rajagopalan. Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptions and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms. — *Strategic Management Journal*, November 1997, 761–785.

[б] Эти и смежные с ними процессы подробно обсуждаются в кн.: A. Miller and G.G. Dess. Internal Analysis//*Strategic Management*. 2nd ed. Chap. 3.

[в] См.: M.E. Porter. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. — New York: Free Press, 1985 (рассмотрена роль технологии в конкурентном позиционировании и реализации стратегии).



Источник: составлено на основе работы J. Dermer, *Management Planning and Control Systems* (Homewood, IL: Irwin, 1977).

Рис. 16.2. Диаграмма A-I-T-L: вид деятельности—вовлеченность—время—связи.

ление бюджета, распределение вознаграждения, принятие решений и другие управленческие задачи.

Вовлеченность. Участие различных людей и организационных единиц в разработке допущений и анализе аспектов, выполнение видов деятельности и оценивание результатов. В количественном виде степень вовлечения можно выразить в продолжительности времени, отводимом на эти виды деятельности (сбор данных, анализ, участие в принимаемых решениях и другие): от постоянной деятельности в течение всего рабочего дня до выделения только части своего времени.

Время. Календарная последовательность исполнения конкретных видов деятельности сотрудниками, которые в этом участвуют. Одни виды деятельности должны осуществляться последовательно, другие одновременно в течение цикла PAS. Хотя время выполнения большинства видов деятельности PAS должно определяться сущностью занятых видов бизнеса, некоторые виды деятельности сильно связаны с внешними отчетными требованиями, а другие зависят от действий соперничающих структур бизнеса или важных заказчиков. Цикл — это последовательность различных видов деятельности, в том числе и выполняемых в подсистемах, согласованных по времени. Некоторые подсистемы задействуются регулярно, например ежедневно, ежемесячно или ежегодно; другие, например отбор персонала, только когда в этом появляется потребность.

Механизмы связи. Устройства, соединяющие друг с другом виды деятельности и подсистемы; могут быть структурированы и действовать в оперативном режиме, как компьютерное программное обеспечение, в которое входят базы данных и аналитические модели, или быть неструктурированными и требующими больших затрат времени, как встречи по переговорам, цель которых — согласование инвестиционных запросов с имеющимися финансовыми возможностями. В качестве других примеров можно привести работу сотрудников, составляющих на основе отчетов инструкции для персонала; календарные графики, определяющие распределение времени по задачам; выступления руководителей по общему направлению деятельности.

Взаимозависимости

Очень важно хорошо разбираться во взаимозависимостях между системами планирования и администрирования, показанных в примере 16.2 (эти взаимозависимости на рис. 16.1 показаны линиями с двумя стрелками). Первый тип взаимозависимости су-

ществует между системами PAS, которые по классификации относятся к одному и тому же уровню (например, организационному или функциональному). Пример взаимозависимости между различными системами на уровне всей организации — подсистема стратегических аспектов — использует информацию и анализ, полученные в результате работы подсистем сканирования внешней среды и оценивания корпоративных ресурсов. Аналогично, операционная подсистема зависит от подсистемы управления спросом, которая должна обеспечить ее оценками по объему производства и требованиями по заказам, а сама подсистема управления спросом, в свою очередь, использует данные о мощности и товарно-материальных запасах, получаемых от операционной подсистемы при планировании кампаний продаж и продвижения продукции.

Второй тип взаимозависимостей связывает организационные системы PAS с функциональными системами PAS, и наоборот. Всестороннее оценивание сильных и слабых сторон корпорации (сфера подсистемы оценивания ресурсов) не может быть проведено без необходимой информации, предоставляемой каждой из функциональных систем PAS. Аналогично, подсистемы измерения, оценивания и вознаграждения, действующие на уровне всей организации, должны сопровождаться соответствующими процедурами, происходящими в подсистеме развития человеческих ресурсов.

Пример систем PAS

Использование различных компонентов систем PAS в течение заданного периода времени можно показать на примере компаний GE и C-G, состоящих из большого числа подразделений. В этих структурах бизнеса ежегодный цикл PAS может начинаться в начале бюджетного года с заявления директора-распорядителя или другого руководителя на уровне корпоративной штаб-квартиры. В этом заявлении подчеркивается или уточняется стратегическая перспектива или миссия компании в целом, в основе которой в той или иной степени лежит оценивание показателей ее функционирования за предыдущий год или за какой-то другой период времени. После этого сотрудники на корпоративном уровне могут заняться сбором данных о трендах во внешней среде и у конкурентов в различных секторах, используя для этого данные капитальных рынков, правительственных структур и других источников, а сотрудники на уровне подразделений могут заниматься сканированием и интерпретацией технологических разработок, определением отношений потребителей к товарам и услугам, предлагаемым соперниками, а также другими факторами, имеющими особый интерес для данного подразделения.

Одновременно со сканированием внешней среды должен идти анализ материальных и нематериальных ресурсов, имеющихся в компании. Комбинируя анализ ресурсов со сканированием внешней среды, менеджеры могут описать ключевые стратегические аспекты и варианты, с которыми столкнется компания в будущем. (Подсистема анализа стратегических аспектов заслуживает специального внимания и рассматривается в соответствующем параграфе отдельно.)

В диверсифицированной компании менеджеры должны скомбинировать набор стратегических вариантов, поступивших от различных бизнес-единиц и сформировать портфель возможностей по инвестициям и вариантов изъятия капиталовложений, реализуемых на корпоративном уровне. Именно в этот момент времени менеджеры могут внести серьезные изменения в стратегию компании, а затем довести свое решение в сформулированном виде до соперников, заказчиков, сотрудников, инвесторов и других заинтересованных сторон.

Для оценивания альтернативных инвестиций как метода улучшения повышения рентабельности и сохранения финансовой гибкости используется подсистема составления смет капитальных вложений. Когда менеджеры занимаются крупными проектами, изменения в структуре капитала компании, как правило, необходимо синхронизировать с общими требованиями компании по потокам денежных средств.

Одновременно с решениями по капиталовложениям менеджеры разрабатывают и интегрируют операционные бюджеты бизнес-единиц и других подразделений корпорации, чтобы можно было сделать прогноз по финансовым показателям, ожидаемым через год или даже больше.

Продолжающийся анализ показателей функционирования на уровне отдельных подразделений периодически обобщается на уровне бизнес-единицы. Изменения в маркетинговых программах и мощностях производства реализуются с привязкой к общему временному графику.

Механизмы связи и критерии показателей функционирования

Как уже отмечалось, механизмами связи бывают структурированные и неструктурированные устройства, соединяющие вместе виды деятельности и подсистемы. Особенно важно, чтобы они

были согласованы с критериями изменений и уровнями функционирования, поскольку у разных функций и на разных уровнях организации разный набор целей и дополнительных показателей*. Например, на корпоративном уровне в публичной компании, акции которой котируются на фондовой бирже, директор-распорядитель и совет директоров могут стремиться к достижению определенного уровня поступлений или желательной цене акций. С другой стороны, команда, действующая в производственном подразделении, основное внимание уделяет тому, чтобы продукция отвечала заданным стандартам качества и не выходила за пределы установленной величины издержек.

Основа для связывания различных механизмов и критериев показателей функционирования с различными заинтересованными лицами и уровнями организации — от отдельного сотрудника до уровня корпорации или масштабов всей страны — показана на рис. 16.3. На горизонтальной оси представлены критерии в диапазоне от индивидуальных атрибутов до правительственных регулирующих предписаний. Например, если менеджер в GE или C-G заинтересован в повышении цены акции своей компании, логически обоснованным будет вопрос: какие действия улучшат восприятие инвесторов в отношении будущего потенциала нашей компании? В рамках заданной модели в неявном виде возможны две разных направленности деятельности: 1) стараться повысить поступления на активы (ROA) или экономически добавленную ценность (EVA) подразделений, входящих в компанию, или 2) перераспределить портфель в сторону отраслевых секторов, в которых компания может отыскать возможности для успешных инноваций.

В другом примере менеджеры могут рассматривать, в какой мере разработанные инвестиционные программы для увеличения рыночной доли могут повысить показатель ROA или можно ли сократить стандартные издержки, не принося при этом в жертву уровень качества. Подобные виды анализа неизбежно приведут на самый верхний уровень микросреды (рис. 16.3): к оцениванию действий отдельных сотрудников, чтобы убедиться, что они обладают необходимыми навыками и умениями и имеют в своем распоряжении технологию для столь же эффективного выполнения обязанностей, как и их конкуренты на рынке.

* Разные уровни целей проанализированы в гл. 1. Разные типы целей применительно к бизнес-единицам обсуждаются в гл. 3.

На рис. 16.3 на диагонали критериев функционирования показаны ключевые факторы успеха (CSF — critical success factor), которые общество использует для оценивания отдельных компаний. К примеру, в отношении фармацевтических компаний типа Ciba-Geigy можно поинтересоваться, насколько их фирменные лекарственные виды продукции столь же инновационны и эффективны по издержкам, как другие средства, предлагаемые пациентам при различных заболеваниях.

На уровне национальной экономики в целом критериями становятся ставки налогов, практика монополистической деятельности, справедливый подход к потребителям, уровни выброса вредных веществ, безопасность работы сотрудников и другие вопросы, беспокоящие граждан. В связи с этим организация должна задать вопрос, в какой мере она удовлетворяет ожидания и запросы большого числа заинтересованных лиц, в совокупности образующих макросреду.

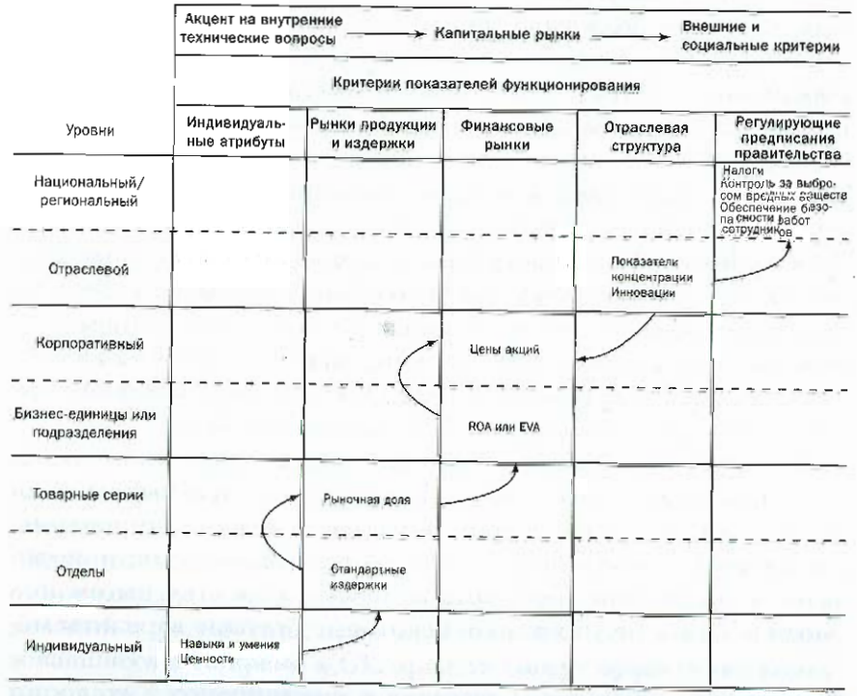


Рис. 16.3. Механизмы связи и критерии показателей функционирования.

Системы планирования и администрирования как в самой компании, так и за ее пределами определяют, насколько непосредственно указанные параметры связаны друг с другом. Однако и менеджерам, и правительственным чиновникам порой приходится идти на выбор каких-то компромиссных вариантов, учитывающих неэластичность жестких связей и явную несправедливость, возникающую из-за связей чрезмерно свободного характера. В целом, системы PAS должны стремиться к более тесным внутренним связям, поскольку их можно контролировать непосредственно. С другой стороны, большинство политических приемов и регулирующих действий, к которым прибегают органы власти в демократических обществах, корректируются медленно, поэтому у менеджеров появляются как возможности, так и ограничения, которые могут в течение какого-то срока, обычно небольшого, рассогласовываться по фазе с техническими возможностями, появляющимися на рынках.

Разработчики систем PAS должны подходить аккуратно к включению в общий набор новых показателей функционирования, хотя и не должны стремиться пользоваться только традиционными. Ciba-Geigy осуществила значительные изменения в собственной системе финансовых показателей, что помогло ей отказаться от показателя остаточной стоимости основного капитала, рассчитываемого по ценам приобретения активов; для вычисления показателей функционирования она оценивает текущую восстановительную стоимость или исходит из рыночной стоимости. Более новые процедуры планирования (на основе EVA или те, в основе которых лежит созданная ценность) стремятся учитывать фактические экономические затраты на активы, а не использовать приемы, позволяющие включать дорогие активы после их существенной амортизации, чтобы получить более высокие, чем они есть на самом деле, показатели ROA*.

По мере того как в ходе анализа менеджеры уточняют свои представления о необходимых действиях, выбираемых на основе критериев, учитывающих показатели функционирования, следующим логическим шагом становится установление приоритетов и оценивание зон ответственности. Если этим шагом должным образом не управляют, некоторые будущие варианты мо-

* Обсуждение добавленной экономической ценности (EVA) см.: S. Tully. The Real Key to Creating Wealth. — Fortune, September 20, 1993: 38–40, 44–45, 48, 50. Более глубокий анализ приведен в ст.: K. Lehn and A. Makhija. EVA and MVA as Performance Measures and Signals of Strategic Change. — Strategy and Leadership, May/June 1996, 24(3): 34–38.

гут быть исключены из рассмотрения, в ином случае дорогое время старших руководителей может быть потрачено напрасно. В связи с этим при принятии решений о том, какие виды деятельности наиболее важны для будущего благосостояния организации или что следует выполнить первым, большую помощь может оказать механизм принятия таких решений. Если говорить о целесообразности проведения подробного анализа на предыдущем этапе, то здесь целесообразно воспользоваться такими механизмами, как диаграмма PERT (progress evaluation and review technique — метод оценки и пересмотра планов) или диаграмма CPM (critical path method — метод критического пути), которые могут помочь правильно определить координаты, где требуется действовать срочно.

Когда аналитики и менеджеры изучают внешние тренды и накапливающуюся ресурсную базу в компании, им необходимо связать все критичные факторы правильно. Одним из способов, позволяющих организовать имеющиеся данные должным образом, является идентифицирование основных внутренних работ, составление аналогичного списка внешних трендов и представление его в матричной форме, как это показано на рис. 16.4. Третьей осью должно быть время: сотрудникам, занятым в технических правовых и других сферах и обладающим необходимым опытом, следует поручить отслеживать тренды и взаимозависимости в течение нескольких лет или месяцев в зависимости от темпов изменений.

Например, токсические отходы, выброшенные в Рейн во время пожара на заводе соперников Ciba-Geigy, вызвали необходимость повторного анализа стратегических аспектов и в самой Ciba-Geigy. Менеджеры поняли, что их макросреда изменилась, поскольку у общественности к экологии стало совсем иное отношение. Анализ макросреды также в значительной степени повлиял и на GE, когда она оценивала будущую (после того как поглотит компанию RCA) роль своего вида бизнеса «бытовая электроника». Менеджеры понимали, что перспективные ожидания потребителей в отношении дизайна, показателей функционирования и цены делают маловероятным, что системы исследований и разработок, производства и распределения, использовавшиеся в то время в GE, вряд ли смогут эффективно конкурировать с соперниками в течение длительного времени. В результате менеджеры решили изъять капиталовложения из бизнес-единицы, занимавшейся бытовой электроникой. В современной интернетовской экономике объявление о крупных новых

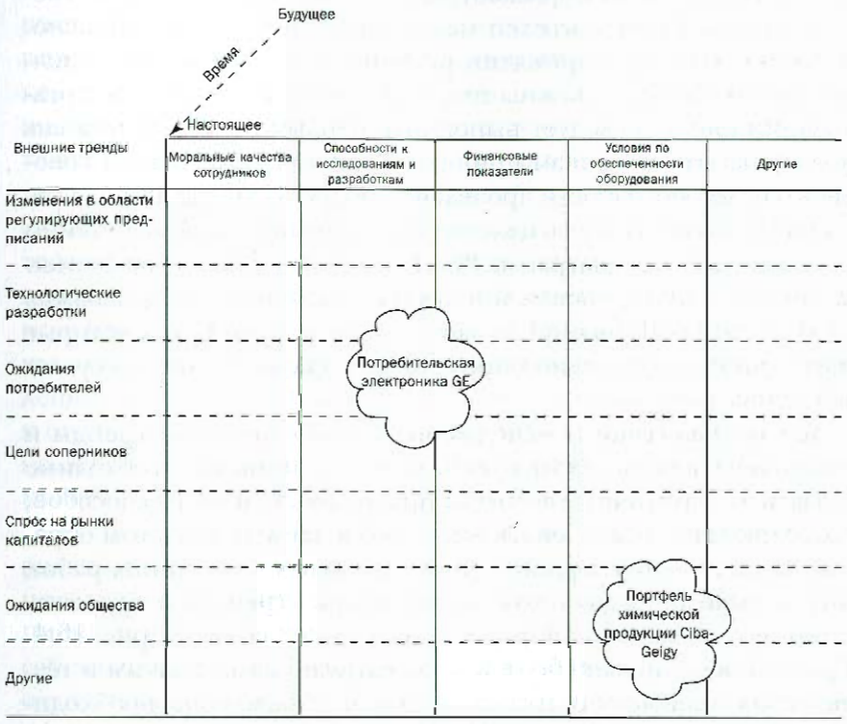


Рис. 16.4. Подсистема стратегических аспектов.

стратегических союзах или о создании новых поисковых систем, обеспечивающих обмен информации с высокой скоростью, может породить новый крупный стратегический аспект, требующий от многих компаний быстрой реакции.

Подсистемы стратегических аспектов могут функционировать в режиме рутинных годовых циклов настолько долго, насколько отрасль, в которой действует организация, и ее широкая макросреда остаются относительно стабильными. Однако, как обсуждалось в гл. 8–11, характерная черта большинства организаций в настоящее время — постоянные изменения*. Более того, анализ

* Здесь целесообразно повторить важный аргумент, приведенный в гл. 1, что изменения — центральная концепция стратегического менеджмента. См. N. Rajagopalan and G. Spreitzer. Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework. — Academy of Management Review, January 1997, 22(1): 48–79.

не должен фокусироваться на отдельных событиях или изолированных сегментах внешней среды: появление как возможностей, так и проблем обеспечивают связи между разными сегментами среды. Например, перемены в сфере политики, скажем избрание нового лидера государства, или новшества в сфере регулирования могут изменить ожидания потребителей. Поэтому фармацевтические структуры типа Ciba-Geigy должны внимательно отслеживать индикаторы потенциальных изменений и вести мониторинг возникающих отношений в отраслях, связанных с сохранением здоровья, в основных промышленных странах, анализируя, как правительственные чиновники и другие представители сторон, заинтересованных в отрасли здравоохранения*, обсуждают альтернативные издержки, качество лечения и вопросы наличия лекарственных средств. Подсистемы стратегических аспектов должны иметь гибкость, позволяющую им оперативно реагировать как на ожидаемые, так и на неожиданные события, которые, возможно, важны в стратегическом плане**.

Системы кризисного управления созданы во многих организациях, чтобы применяться к тем стратегическим аспектам, которые, по мнению руководства, являются критичными и срочными и с которыми большинство обычных операционных процедур справиться не может***. С учетом этого проектирование систем PAS обычно позволяет делегировать большую степень ответственности сотрудникам с необходимыми навыками и умениями. Например, катастрофа самолета, причиной которой стала неисправность реактивного двигателя, изготовленного GE, оперативно приводит в действие систему кризисного управления в подразделении GE, занимающемся реактивными двигателями; крупный инцидент с недоброкачественностью лекарственного средства или выброс токсических отходов приведет к аналогичной реакции в Ciba-Geigy и ее подразделениях.

* Для обсуждения роли и важности заинтересованных сторон в понимании перемен, происходящих во внешней среде, см. гл. 7.

** Для более полного обсуждения см. J.E. Dutton and S.E. Jackson. Categorizing Strategic Links to Organizational Action. — Academy of Management Review, January 1987: 76–90; J.E. Dutton, L. Fahey, and V.K. Narayanan. Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis. — Strategic Management Journal, 1983, 4: 307–323; J. Camillus and D. Datta. Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment. — Long Range Planning, April 24,1991: 67–74.

*** P. Shrivastava and I. Mitroff. Strategic Management of Corporate Crises. — Columbia Journal of World Business, Spring 1987: 5–12; G. Siomkos and P. Shrivastava. Responding to Product Liability Crises. — Long Range Planning, October 1993: 72–79.

Способность организации своевременно идентифицировать стратегические аспекты и действовать в этих условиях эффективно и производительно в значительной степени зависит от наличия надежных информационных систем и умения пользоваться ими.

Информационные системы

Информационная система организации включает широкий набор различных типов данных (финансовых, технологических, рыночных, кадровых и т.д.), собранных из самых различных источников и хранящихся при помощи самых разных средств. Во многих компаниях большая часть информации, требуемая для разработки и реализации стратегии, фактически сохраняется в памяти отдельных сотрудников. Но в настоящее время все большие объемы данных хранятся в компьютерных системах.

Для целей проектирования систем PAS и их оценивания часто полезно представить в наглядном виде пространственный «куб» данных (рис. 16.5). Осями в этом кубе будут сфокусированность (внутренняя или внешняя), типы (количественные или качественные) и частота (повседневно или время от времени), что позволяет менеджерам и другим сотрудникам иметь полезный инструмент для идентифицирования различных категорий данных*.

Основное преимущество представления информации в виде куба данных — это то, что он помогает избежать использования данных, предлагаемых главным образом на основе их доступности (ситуация, складывающаяся в настоящее время во многих организациях). Многие менеджеры и аналитики, применяющие системы PAS, в основном используют данные, располагающиеся в ячейке «количественные—внутренняя—повседневно», поскольку такие данные, как правило, легко получить, а компьютер позволяет сделать это еще и очень дешево. Однако для идентификации стратегических аспектов и, тем самым, для крупных изменений в распределении ресурсов часто более важны данные из ячейки «качественные—внешняя—время от времени». Ранние индикаторы политических, регулирующих, социальных, экономических и технических изменений, например заявление официального представителя властей, объявление ученых о крупных открытиях или существенные перемены в потребительском поведении, почти всегда оказываются в ячейке «качественные — внешняя — время от времени»*.

Когда происходит уточнение требований к информационной системе, проектируемой для поддержки других компонентов систем PAS, важны две другие координаты:

1) распределение (личное или общее);
2) доступность (архивированность или реальное время, или онлайновый вариант).

* Адаптировано по материалам работ J. C. Camillus. Strategic Planning and Management Control. — Lexington, MA: D.C. Heath, 1986; J.H. Grant. Indicators of Strategic Performance. Working Paper. — University of Pittsburgh, 1975; R. Saberwahl and J.H. Grant. Integrating External and Internal Perspectives of Strategic Information Technology Decisions//Strategic Management and Information Technology. J. Henderson and N. Venkatraman (Eds.), vol. 1 — Greenwich, CT: JAI Press, 1994.

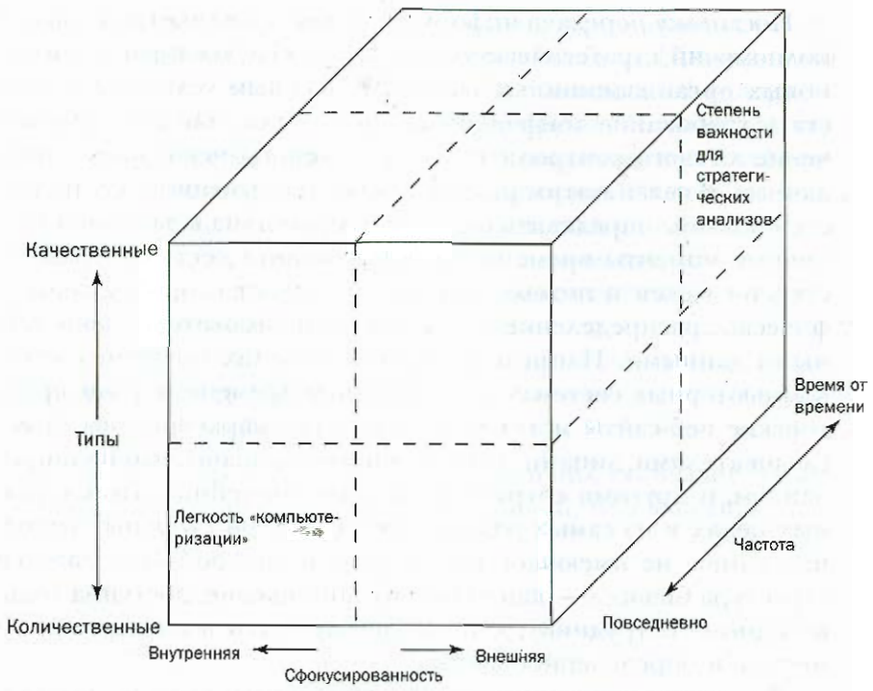


Рис. 16.5. Разнообразие данных, требующихся для систем PAS.

* Отсылаем читателей к гл. 9, где подробно обсуждены вопросы сканирования и мониторинга, необходимые для выявления первичных индикаторов изменений в макросреде и последующей работы с ними. Дополнительно о процессах использования различных типов стратегических вариантов можно узнать из работы M. Amram and N. Kulatilaka. Disciplined Decisions: Aligning Strategy with the Financial Markets. — Harvard Business Review, January/February 1999: 95–104.

Поскольку передача информации обычно влияет и на объем полномочий, стратегическую позицию и общую направленность новых организационных ситуаций, важным условием может стать требование конфиденциальности или ставка на обеспечение личного контроля за распределением некоторых типов данных. В связи с этим разработчики информационных подсистем должны определить возможности доступа к данным в различные моменты времени. Выбор варианта доступа в равной степени важен и потому, что он определяет скорость, географическое распределение и количество пользователей конкретными данными. Например, данные о счетах потребителей в компьютерных системах с разделением времени или интернетовские веб-сайты могут использоваться маркетинговыми исследователями, лицами, занимающимися финансовым планированием, и другими сотрудниками одновременно в самых разных целях и из самых разных мест. С другой стороны, бумажная папка, не имеющая дубликатов, в которой описывается структура бизнеса — кандидата на поглощение, доступна только одному сотруднику, действующему с ней в определенном месте и в определенное время.

Для сортировки и интеграции видов деятельности, привязки их ко времени или к сотрудникам, или к организационным подразделениям, несущим за них ответственность, учета обстоятельств, которые могут резко отличаться друг от друга, может быть использована модель, связывающая показатели важности и срочности действий (рис. 16.6)*. Такая модель помогает разработчикам PAS и менеджерам эффективно осмысливать способы рационального использования времени и усилий своих коллег, о чем те их всегда просят. Например, директор-распорядитель крупной компании или бизнес-единицы должен ожидать, что часть его рабочего графика будет нарушаться из-за неожиданных событий, возникающих внезапно, без всяких предварительных сигналов: угроза недружеского поглощения, крупный выброс токсических веществ, сообщение об планируемых изменениях в регулирующих правилах, которые потребуют от него участия в слушаниях комитета Конгресса. В этом случае следует поручить линейным менеджерам заняться некоторыми текущими вопросами, по отдельности обладающими относительно малой значимостью, но в совокупности важными, так как они влияют на показатели функционирования.

* См.: J.H. Grant and W.R. King. The Logic of Strategic Planning. — Boston: Little, Brown, 1982.

Такая модель помогает в разработке информационных систем, которые должны появиться как можно быстрее. Примером подобной системы можно назвать горячую линию в Ciba-Geigy, ведущую в ее корпоративную штаб-квартиру. Ею пользуются в случае возникновения технических или политических кризисов. Другая скорость наблюдается в лабораториях GE при тестировании продукции, компоненты которой войдут в состав бытовой техники массового производства или в медицинское оборудование. Здесь в первую очередь должны быть получены точные и надежные данные.

Системы измерения, оценки и вознаграждения

Процессы измерения и их оценки критичны, поскольку влияют на вознаграждение и обмен информацией, готовность идти на

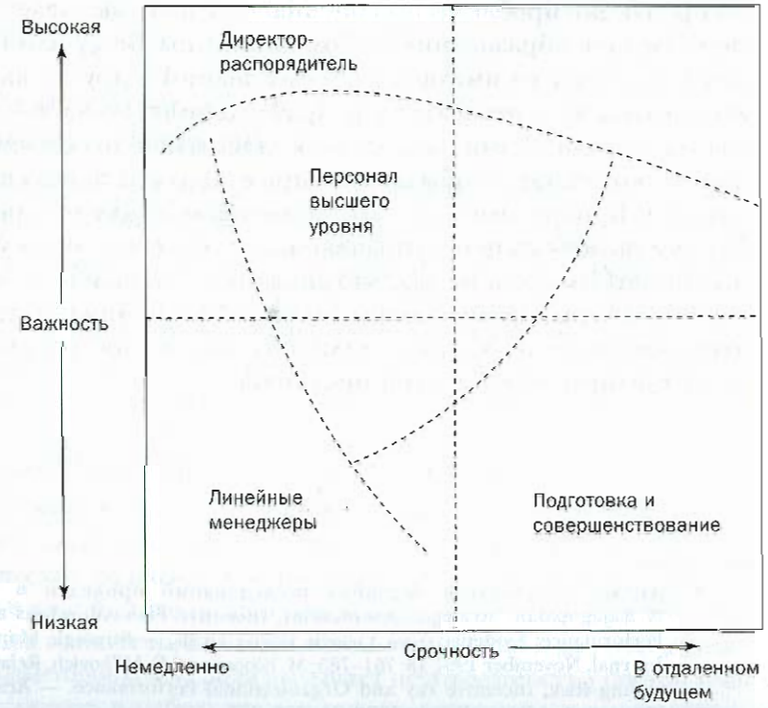


Рис. 16.6. Модель в координатах важности и срочности видов деятельности.

риск, конечную степень обученности сотрудников в организации и некоторые другие факторы. Необходимо пояснить сотрудникам, почему критерии показателей функционирования меняются от одной работы к другой. Это помогает поддерживать соответствующую атмосферу сотрудничества, что особенно требуется профессиональным организациям с нестрогими связями — исследовательским лабораториям, оркестрам, больницам и другим аналогичным структурам.

Стимулы и наказания должны быть соотнесены с желательным типом поведения. Эту зависимость следует понятно довести до всех членов организации. В связи с этим все чаще руководители, обеспечивающие высокие результаты работы своих подразделений, используют фондовые опционы, премии за высокое качество продукции, бонусы за инновации и другие механизмы, чтобы наглядно продемонстрировать высокий вклад менеджеров и сотрудников в более высокие результаты функционирования организации*.

В диверсифицированных организациях со смежными видами продукции проблемы при оценивании часто вызывает трансфертное ценообразование**. Компании Ciba-Geigy или GE, надеясь выиграть от имеющихся у них знаний и других активов, используют их в нескольких подразделениях, но часто сталкиваются с трудностями распределения на эти подразделения общих издержек так, чтобы начисленные доли считались справедливыми. Конкретные приемы, применяемые для обеспечения баланса рыночных цен и управляемых издержек, слишком сложны и поэтому здесь не рассматриваются. Но важно отметить, что менеджеры, применяющие системы PAS, понимают, что если этим вопросам не уделять должного внимания, результатом будут крупные сбои во всем механизме.

---

* Анализ результатов недавних исследований приведен в работах N. Rajagopalan. Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptions and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms. — Strategic Management Journal, November 1997, 18: 761–785; M. Bloom and G. Milkovich. Relationships among Risk, Incentive Pay and Organizational Performance. — Academy of Management Journal, June 1998, 41: 283–297.

** R.G. Eccles. Control with Fairness in Transfer Pricing. — Harvard Business Review, November/December 1983: 149–161; E.J. Kovac and H.P. Troy. Getting Transfer Prices Right: What Bellcore Did. — Harvard Business Review, September/October 1989: 148–154.

Создание систем PAS: ключевые варианты и непредвиденные обстоятельства, связанные с их проектированием

Разработка систем PAS для конкретной организации включает принятие решений по нескольким ключевым характеристикам, позволяющим наилучшим образом привязать PAS к основным параметрам внутренней и внешней среды. К главным из них относятся: степень сложности отдельных подсистем; связь между организационными и функциональными подсистемами; время и частота использования видов деятельности и процессов в каждой подсистеме; степень вовлеченности сотрудников и подразделений в повседневную работу подсистем; степень интегрирования подсистем при помощи формализованных механизмов связи; диапазон и скорость адаптации систем PAS к изменениям концептуальных условий (например, степень гибкости применения). При осуществлении выбора возможных вариантов организации необходимо знать о возможности возникновения некоторых важных условий, предусмотреть время появления которых не всегда возможно.

Непредвиденные условия, связанные с внешней средой

Сложность операционных условий внешней среды, в которой действует компания

Насколько разнообразны и развиты рынки продукции вашей компании, географическая дистрибьюция продаж, а также число и тип экономических секторов, обслуживаемых вашими видами бизнеса? В целом для бизнеса чем сложнее внешняя среда, тем более совершенными должны быть системы PAS.

Темпы изменений, происходящих во внешней среде

Как быстро различные составляющие внешней среды, в которой действует ваша компания (например, запросы потребителей, технологические разрывы или тренды в дерегулировании) изменяются, и в какой степени изменения в одной составляющей внешней среды влияют на возникновения изменений в других? Динамично изменяющаяся среда вызывает необходимость у систем PAS чаще включать в работу те или иные подсистемы, а также иметь большую общую гибкость, позволяющую учитывать разнообразную новую информацию и быстро реагировать на нее. В мире электронной коммерции, действующей на основе Интернета, отрас-

левые границы все больше размываются, причем динамика этого процесса происходит даже не в годовых или месячных масштабах, а часто еженедельно или даже ежедневно. Появление в режиме реального времени новых потребительских сегментов, быстрый выход на рынок новых соперников с инновационными электронными каналами распределения и относительная эффективность по издержкам при передаче информации в электронном виде быстро делают устаревшими традиционные системы PAS, используемые в организациях, которые не занимаются их модернизацией с начала эры появления информационных технологий низких скоростей с высокими издержками.

Степень неопределенности

В какой степени текущие события и тренды можно считать надежными индикаторами будущих операционных условий, в которых будет действовать ваша компания? Насколько изменяющаяся важность разных составляющих внешней среды становится генератором неопределенности? Высокие уровни неопределенности, связанные со внешней средой, вызывают необходимость в оперативно реагирующих системах PAS, в которых частота использования ключевых видов деятельности выше, а связи между информационными и функциональными системами (например, когда информация и анализ, проводимые в одной подсистеме, быстро отражаются во всех других системах PAS) более сложные.

Непредвиденные условия организационного характера

Размер компании и продолжительность ее деятельности

Насколько крупной и давно действующей структурой является ваша компания? В целом, чем она крупнее и старше, тем больше требуется времени для осуществления широких изменений в системах PAS и тем труднее это сделать. В этом случае более целесообразным подходом, чем проектирование совершенно новых систем PAS, становится модификация существующих систем PAS. И наоборот, чем меньше и моложе организация, тем больше возможностей перестраивать основные части ее систем PAS на организационном и функциональном уровнях.

Типы и «толщина» портфеля видов бизнеса компании

В какой степени виды бизнеса вашей компании взаимосвязаны друг с другом? Компании с большим числом бизнес-единиц или со слабыми взаимозависимостями между ними могут придти к

выводу, что более эффективно на организационном уровне использовать сложные системы PAS, когда каждая бизнес-единица контролирует собственные системы PAS. И наоборот, компания, в портфеле которой немного видов бизнеса и/или имеющая тесно взаимосвязанные виды бизнеса, может выиграть, если будут разработаны сложные функциональные подсистемы (привязанные к каждому отдельному виду бизнеса), но при этом организационные системы PAS будут едиными и интегрированными.

Конкурентная стратегия компании

Эффективность по издержкам или уровень дифференциации товаров и услуг, отличающие данную компанию от отраслевых соперников, основное оружие в конкурентной борьбе*. Основной трудностью для компаний, делающих ставку на конкурентные стратегии, в основе которых лежат низкие издержки, становится проблема производства и распределения товаров и услуг с максимальной степенью эффективности. Системы PAS в такой компании должны исходить из центральных в данном случае критериев стабильности и эффективности. Однако такие системы не слишком хорошо выявляют возможности, связанные с новыми продуктами или рынками, и способы реагирования на них. И наоборот, системы PAS для компании, использующей конкурентные стратегии на основе дифференциации, должны уметь выявлять и использовать возможности новой продукции и новых рынков. Для идеальных систем PAS в этом случае характерны низкие уровни рутинности операций, децентрализованный контроль и информационные системы скорее горизонтального, чем вертикального типа.

Краеугольные камни создания систем PAS

Построение систем PAS включает следующие шаги.

Разработка требований по внутренней информации

Менеджеры должны проводить ключевые операции на должном уровне и иметь базовые данные, позволяющие оперативно предлагать стратегические инициативы. Ключевые операции начинаются с получения материалов, найма сотрудников и обеспечения финансирования для процессов добавления ценности, на-

* В работе Michael E. Porter. Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980) всесторонне обсуждены различные конкурентные стратегии и их соответствие разным отраслевым ситуациям.

чиная от производства или операций и далее до этапов продаж и получения денег. Менеджерам целесообразно рассмотреть следующие типовые вопросы:

- Какими операционные процессы* для организации основные?
- В какой степени понятны базовые экономические явления, связанные с действиями соперников?
- По каждому ключевому операционному процессу: имеет ли организация всесторонние и своевременно полученные данные? Например, каково качество данных, имеющихся в организации по планированию производства, эффективности закупок и управлению товарно-материальными запасами?
- Можно ли вычислить экономические издержки, связанные с каждым операционным процессом или видом деятельности, чтобы определить эталонные показатели?

Идентификация требований по основной информации внешнего характера

Часто это — трудная задача, хотя некоторые информационные потребности о размещении заказчиков, образцах закупок и предпочтений, изменении цен, поставщиках, компонентах и сырье, выходе на рынок новых соперников или ухода с него прежних, поведении конкурентов можно получить при помощи известных методов исследования. Основные вопросы, которые необходимо при этом задать:

- Каковы наиболее значимые изменения, происходящие во внешней среде, в которой действует организация (в отрасли и макросреде)?
- Имеет ли организация возможность отслеживания/мониторинга и прогнозирования разработки конкурентами своих товаров и услуг, поведения потребителей и изменений в каналах распределения?
- Может ли организация эффективно сканировать и отслеживать важные технологические разработки, изменения в сфере регулирования и другие тренды макросреды таким образом, чтобы своевременно идентифицировать стратегические аспекты?

* Об операционных процессах подробно говорится в гл. 15.

Идентификация ключевых факторов успеха

Для измерения краткосрочных показателей функционирования бизнес-единицы следует воспользоваться ключевыми факторами успеха. Типичными факторами этого рода служат модели продаж, объем и качество продукции, количество невыполненных заказов, маржа продаж и текучесть кадров. После того как основные требования к данным факторам разработаны, менеджер должен отобрать сотрудников, которые будут участвовать в процессе измерения. Они должны обладать соответствующей информацией или их участие поможет в реализации проекта. Типичные вопросы на этом этапе следующие:

- Какие факторы успеха следует считать ключевыми? Изменяются ли они от одной бизнес-единицы к другой? Изменяются ли они при переходе от одного географического рынка к другому?
- С учетом целей организации, какие заинтересованные стороны должны быть удовлетворены выбранными показателями функционирования? Какие параметры прибыли собственники хотят получать, с какой частотой и в какое время? Например, хотят ли лица, внесшие пожертвования, получить доказательство того, на что пошли их деньги?
- Как факторы, критичные для достижения успеха, связаны друг с другом, изменяется ли эта связь со временем? Например, ведет ли меньшая текучка кадров к более качественному обслуживанию потребителей, и обеспечивает ли это более прибыльные продажи?
- Какие сотрудники в организации владеют важными данными по каждому ключевому фактору успеха? Как их можно мотивировать, чтобы они участвовали в разработке и поддержании каждого такого фактора?

Выявление ключевых отчетов или других выходных данных

Системы планирования и администрирования разрабатываются, чтобы предоставлять исходные данные для лиц, принимающих решения. В связи с этим важно разобраться, какие типы таких исходных составляющих нужны тем или иным лицам, принимающим решение, какая нужна информация, последовательность ее предоставления. Основными вопросами можно считать следующие:

- Если говорить о лицах, принимающих решение, то кому из них требуются отчеты в письменном виде? Кто предпочитает устное общение? С кем можно вступать в контакт через компьютерные системы или в ходе видеоконференций?
- Какой график поставки информации необходим, чтобы помочь каждому лицу, принимающему решение, выполнять свои задачи эффективнее и производительнее?
- В идеале, какую информацию должны получать подразделения, разные уровни менеджмента и ключевые сотрудники?

Оценивание требований технологического характера

Если технологический аспект имеет важное значение, он может внести заметные изменения в выходные данные, предоставляемые системами PAS. В связи с этим технологию следует оценивать в параметрах издержек и эффективности по подсистемам, учитывая ожидаемый объем данных и выделенные ресурсы. К ключевым вопросам относятся следующие:

- Насколько подготовленными пользователями компьютеров являются сотрудники, поставщики и заказчики? Каково текущее состояние компьютерной технологии?
- Требуется ли бизнесу оперативность и точность интегрированных компьютерных систем или большинство систем могут быть менее структурированными и более персональными?

Разработка исходных систем

В какой-то момент времени системы необходимо задействовать или использовать для решения возникающих задач. В связи с этим элементы систем стратегических аспектов, информации, измерения и оценивания должны находиться в соответствующем месте. На ранних этапах эти системы могут быть экспериментальными, а сотрудники учатся ими пользоваться. По мере обучения каждая система совершенствуется и наращивается. Здесь важно задать следующие вопросы:

- Какие минимальные системы потребуются для удовлетворения требований различных агентств, занимающихся регулированием деятельности, включая налоговую

службу, трудовую инспекцию, агентство по контролю за загрязнением окружающей среды и т.д.

- Какие документы помогут новым сотрудникам, если бизнес будет расширяться и если потребуется добавить в системы PAS более сложные компоненты или разместить их в новых операционных местах?

Резюме

Системы PAS — важным элемент инфраструктуры, необходимый для эффективного стратегического менеджмента в организации. Поэтому их проектирование и характеристики сильно влияют на результаты. Когда такие системы спроектированы правильно, они существенно облегчают принятие решений, повышают их качество. Однако когда изменения во внешней среде приводят к их устареванию, эти системы должны немедленно подвергаться тщательной ревизии. Многие системы PAS требуют соответствующего внимания, но ни менеджеры, ни аналитики не должны питать особых пристрастий к каким-то системам только потому, что они оперативнее или их легко реализовать.

Системы PAS не самодостаточные. Их предназначение — способствовать достижению целей организации; они действительно могут внести свой вклад в продолжающийся процесс идентификации целей организации. Стратегические аспекты, системы планирования, контроля и информации должны генерировать данные, требуемые для анализа. Это позволяет решить проблему выбора: следует ли организации занимается только очевидными задачами или целесообразнее распределить свои ресурсы на возможности, обеспечивающие более высокую доходность.

Системы PAS не должны устаревать. Изменения во внешней среде всегда проверяют, насколько оправдано использование имеющихся систем. Например, часто полигонами для проверки способности подсистемы стратегических аспектов своевременно выявлять новые тренды становятся перемены технологического характера, вызывающие смещение во всех типах предлагаемой на рынке продукции. Поэтому системы PAS необходимо постоянно оценивать, уточнять, когда это необходимо, и изменять.

17 Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода к их осуществлению

Джулия Балоган
Cranfield University

Вероника Хоуп-Хейли
Cranfield University

Реализации новой стратегии не происходит, как включается свет — щелчком выключателя. Чтобы привести этот процесс в действие, сотрудник организации или команда лучших исполнителей должна управлять взаимосвязанными программами по разработке новой продукции; по изменению системы распределения, логистики, стимулирования продаж. Каждая из таких программ, в свою очередь, зависит от выполнения ряда проектов. Чтобы программы и обеспечивающие ее проекты были успешными, команда менеджеров должна разработать изменения, которые должны произойти *в самой организации*, и осуществить их. Отсюда следует: менеджеры должны понимать, как следует заниматься организационными переменами, чтобы успешно реализовать планируемые стратегии. В этой главе представлена модель реализации стратегии, в которой особо подчеркивается роль менеджеров как лиц, отвечающих за перемены и в самой организации, и за ее пределами.

После углубленного изучения возможных способов реализации стратегии следует перейти к фундаментальным условиям, определяющим сущность предлагаемых изменений. При этом надо помнить: «единственного наилучшего способа задания изменений и их осуществления» не существует. Ведущие ученые, консультанты и специалисты-практики, добивающиеся наиболее высоких результатов в работе, в настоящее время признают: чтобы реализация любой стратегии была успешной, она должна происходить с учетом своего контекста*. Например, IBM или Toyota реализовали свои стратегии и добились успеха, но в вашей организации их подходы могут вызвать организационные конфликты между иерархическими уровнями или подразделениями. А подход к реализации стратегии, принятый на вооружение динамичными небольшими компаниями, занимающимися программным обеспечением, может привести к тому, что много крупных структур бизнеса, связанных с выпуском потребительской продукции, окажутся в состоянии полного организационного хаоса. Простой «формулы изменений», позволяющей вам легко заниматься и проектированием стратегии, и управлением в ходе ее реализации, не существует.

Однако отсутствие общей формулы изменений и сложность преобразований, сопровождающая реализацию стратегий, часто побуждает менеджеров воспользоваться одним из предлагаемых «готовых» решений. Конечно, экспериментировать с «самыми последними моделями» для реализации стратегии, разработанной выдающимися учеными, исследователями или консультантами по вопросам менеджмента, соблазнительно. Создается впечатление, что модели, о которых постоянно говорится в деловой прессе, помогают лучше понять, как в организации происходят изменения. Более того, в предлагаемых «рецептах» очень сложные решения могут выглядеть более простыми и более управляемыми. Однако многие компании разочаровываются, когда пытаются применить у себя подходы, хорошо показавшие себя в других организационных контекстах.

---

* Для более подробного обсуждения потребностей в изменениях, зависящих от контекста и модели, используемой в этой главе, — калейдоскопа изменений, см. J. Balogun and V. Hope-Hailey. Exploring Strategic Change. — Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1999.

Мудрые менеджеры, обдумывающие, как реализовать собственные стратегии, должны с большой осторожностью подходить к рекомендациям, основанным на описании, как другие организации добились успеха, занимаясь этим же. Не надо искать «наилучшие» практические решения; целесообразнее заняться поиском «наилучших вопросов». Они (менеджеры) должны начать с анализа собственного организационного контекста, как внутреннего, так и внешнего. Только тогда они смогут определить наиболее подходящий для их организации процесс реализации стратегических перемен.

Люди, на которых возложена реализация стратегии, должны уметь *обоснованно судить о контексте*, в котором действует их организация, т.е. обладать специальной компетенцией. Лучше остерегаться экспертов, сводящих все сложности реализации к немногим или даже к одной формуле конкретных преобразований. Столь же важно, чтобы занимающиеся реализацией стратегии лидеры хорошо понимали, что у них у самих есть предпочтения и предвзятости, влияющие на процесс. У нас у всех на основе предыдущего опыта и того, что при работе одни подходы нам нравятся больше, чем другие, формируются какие-то допущения и убеждения, какие способы выполнения процессов лучше других. Однако эти убеждения и упущения могут предвзято влиять на решения: побудить менеджера, связанного с тем или иным аспектом реализации стратегии, выбрать неподходящие варианты изменений, фильтровать важные вопросы или выбирать неподходящие варианты их решения.

Понимание сущности контекста, в котором осуществляется реализация стратегических изменений: калейдоскоп изменений

Калейдоскоп изменений (рис. 17.1) позволяет занимающимся изменениями лицам (агентам изменений* или агентам, как будем их здесь называть), делать обоснованные суждения о контексте, в котором осуществляются эти изменения. Внешний круг калейдоскопа охватывает *широкий организационный контекст*, средний относится к более конкретным *параметрам контекста*, а внутренний показывает *набор вариантов*, которыми могут воспользоваться агенты, приступая к реализации изменений.

* В этой главе использовано понятие «агент изменений». Таким агентом будем называть любого менеджера, которому поручено влиять на изменения или заниматься реализацией стратегии.

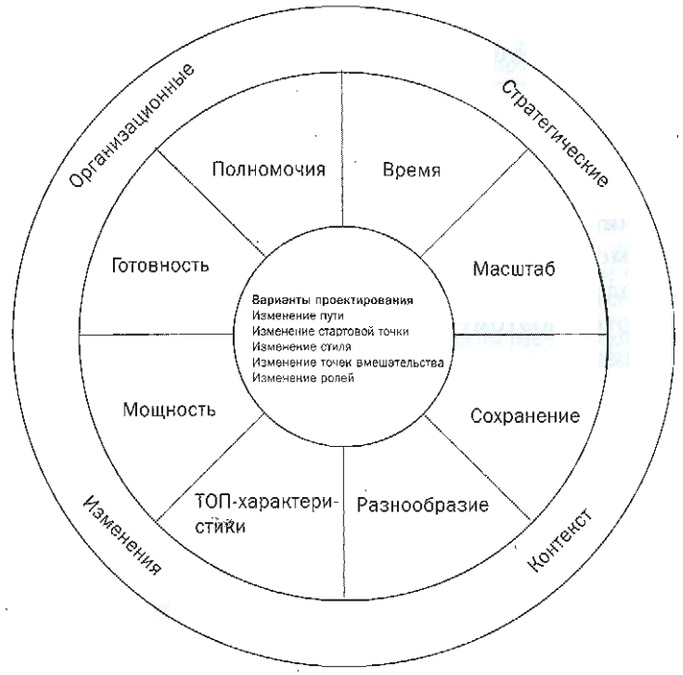


Рис. 17.1. Калейдоскоп изменений.

Во-первых, стратегические изменения, которые надо реализовать, должны рассматриваться в широком стратегическом контексте. Если воспользоваться терминологией гл. 1, это общий контекст, отражающий изменения в масштабах рынка, конкурентном облике и целях: что надо сделать, как и почему.

Далее идут характеристики контекста, значимые для любой ситуации изменений, — средний круг калейдоскопа, которые можно частично получить на основе более широкого стратегического контекста. К этим характеристикам относятся разнообразные грани организационной культуры (например, ценности и нормы, влияющие на поведение), распределение властных полномочий, имеющиеся ТОП-характеристики и готовность организации к изменениям. Менеджеры, отвечающие за реализацию, должны рассмотреть каждую такую характеристику как часть процесса, являющегося предварительным для третьего этапа — выбора конкретного подхода к изменениям из набора возможных вариантов.

Менеджеры должны обратить особое внимание, что калейдоскоп не предлагает каких-то конкретных конфигураций, которые могут быть использованы для *предписания* формул реализации

стратегических изменений в рамках конкретного контекста. Как и обычный калейдоскоп, в котором все время одни и те же кусочки цветного стекла складываются в разные сочетания (в результате получаются разные изображения), восемь характеристик контекста остаются теми же самыми, но постоянно меняются местами, создавая уникальную картину для каждой ситуации изменений, возникающей в организации. Поэтому и проектирование изменений характеризуется таким разнообразием. Более того, в ходе преобразований организационный контекст эволюционизирует, поэтому выбранные варианты со временем должны уточняться.

В этой главе сначала объясняется, как происходит выбор варианта проектирования, затем разбираются контекстуальные характеристики. В конце главы приведены примеры, показывающие, как контекстуальные характеристики варианта влияют на его реализуемость.

Выбор вариантов проектирования

Для любого варианта реализации стратегии можно выбрать пять взаимосвязанных разновидностей (табл. 17.1), т.е. каждый из них влияет на остальные. В следующих подпараграфах описано, что влечет за собой выбор того или иного варианта.

Изменение пути

Организации могут выбирать различные типы стратегических изменений и действительно часто это делают. Если подходить к преобразованиям обобщенно, две координаты изменений — их *конечный результат* и *сущность* — задают набор из четырех различных возможностей (рис. 17.2). Конечный результат отражает масштабы требуемых изменений, которые могут меняться в диапазоне от трансформации до перегруппировки.

Трансформация включает изменения в устоявшихся допущениях и «способах того, как вокруг нас все осуществляется». Это преобразование фундаментального характера. Его нельзя осуществить в рамках текущей организационной культуры. Shell, вторая по величине компания мира, планово начала заниматься трансформационными переменами в конце 90-х годов. Руководство хотело создать во всей организации фундаментально новую культуру, заменить традиционные, бюрократические, медленные и принимаемые на основе консенсуса процессы принятия решений. Отличительные знаки новой культуры — предсказуемость и стабильность, творчество, гибкость и инновационное мышление. Одним из важных результатов этой трансформации, по замыслу менеджеров, должно быть появление мощной коммерческой компетенции, которая, как считают руководители Shell, сейчас более важна, чем техническая.

Таблица 17.1. **Определение вариантов проектирования**

Вариант	Определение
Изменение пути	Тип (типы) изменений с точки зрения их сущности и желательного конечного результата
Изменение стартовой точки	Где изменения начинаются, прорабатываются и как затем реализуются, например сверху вниз или снизу вверх, хотя другие варианты включают пилотные приемы и «карманы» хороших практических приемов
Изменение стиля	Стиль управления реализацией — может меняться в диапазоне от сотрудничества до директивных предписаний
Изменение точек вмешательства	Диапазон необходимых рычагов и механизмов, в том числе технических, политических и культурных
Изменение ролей	Кто отвечает за управление и реализацию изменений

Перегруппировка не требует фундаментального переоценивания основных допущений и убеждений организации. Однако стратегические изменения могут быть важны и здесь; например, этот процесс может включать предложения новых видов продук-

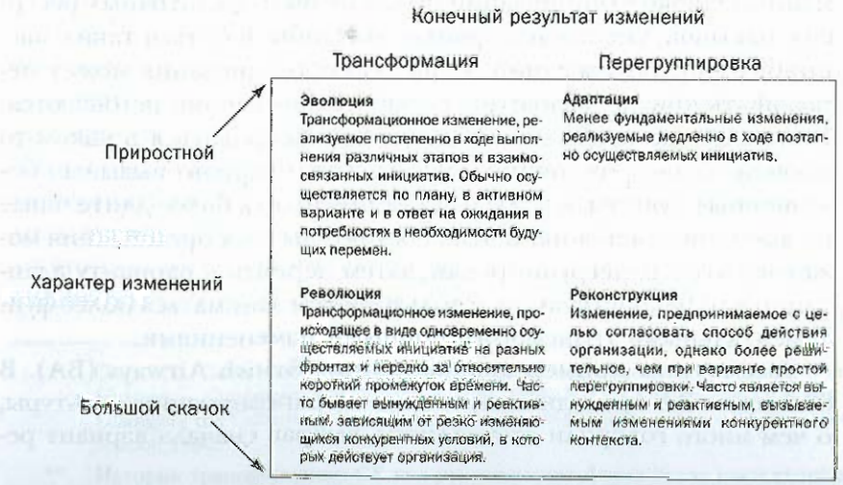


Рис. 17.2. Изменение пути.

та. Организационные изменения также могут быть значительными; примером служит крупная реструктуризация.

Сущность изменений показывает, как будут происходить преобразования. Это диапазон, на одном конце которого изменение типа большой взрыв, а на другом — постепенные, шаг за шагом, перемены.

Инициативы, направленные на осуществление в организации стратегических преобразований, часто провозглашаются *революциями* — изменениями трансформационного характера, т.е. трансформационными изменениями типа большой взрыв. Однако на самом деле многие из таких инициатив скорее относятся к категории, называемой *реконструкцией*. Возможно, они включают стратегию обновления*, но не обязательно ведут к значительным переменам в организационной культуре. Организации, возможно, потребуется осуществить реинжиниринг своих действий, чтобы стать эффективнее. Однако ей не нужно слишком резко менять свои ключевые ценности, убеждения, нормы и практические приемы.

Менеджерам необходимо осознавать, что многие инициативы по стратегическим изменениям, осуществляемые с намерением быть *революционными*, часто реализуются только на уровне *реконструкции*. Как правило, это происходит потому, что лица, занимающиеся изменениями, не способны добиться желательных для себя сдвигов в культуре и поведении. По этой причине калейдоскоп показывает не *типы изменений*, а *пути осуществления изменений*. Конечной целью организации может быть трансформация. Однако у организации может не быть достаточных ресурсов, навыков, умения или финансов, чтобы добиться таких масштабных преобразований. И наоборот, организация может переживать кризис, и поэтому ее запасы динамично истощаются. В этом случае необходимо быстро зафиксироваться в каком-то промежуточном состоянии, даже если этот вариант вызывает болезненные чувства, и только затем проводить более длительные по времени изменения. В этих обстоятельствах организация может начать с перегруппировки, затем перейти к варианту адаптации или реконструкции, и только потом заниматься более фундаментальными трансформационными изменениями.

Рассмотрим пример авиакомпании British Airways (BA). В 80-х годах BA проводила стратегию и трансформацию культуры, о чем много говорили специалисты, выбрав сначала вариант ре-

* Понятие стратегии обновления и ее отличия от инновационной стратегии и стратегии постепенного совершенствования рассмотрены в гл. 1.

конструкции, за которым последовала эволюция. В 1981 г. BA потеряла большие суммы денег и смогла продолжать действовать только потому, что правительство Великобритании выдало ей огромные субсидии. Лорд Кинг, председатель совета директоров авиакомпании, объявил, что перед BA стоит трудная задача — осуществить резкий поворот в общей направленности ведения бизнеса, цель которого — быстрая приватизация авиакомпании. На первом этапе этого поворота, в 1981–1982 гг., Кинг направил усилия на существенное и даже драматическое снижение числа сотрудников. Кроме того, произошло замораживание заработной платы, закрытие части маршрутов и приостановка услуг, связанных с грузовыми операциями, сокращение числа офисов, административных помещений и клубов для персонала. После завершения этого болезненного этапа осенью 1982 г. основное внимание BA переключилось на изменение имиджа и культуры авиакомпании. Поставлена новая задача: перейти от транспортного бизнеса к организации, фокусирующейся на обслуживании потребителей*.

Компания General Electric (GE) — пример совершенно другого рода. Директор-распорядитель GE Джек Уэлч инициировал масштабные стратегические организационные преобразования в начале 80-х годов. До 1988 г. осуществляемые организационные изменения (изменение инфраструктуры GE, ее рабочих практических приемов и общего политического облика) в основном относились к категории реконструкции. Прежде чем корпорация смогла приступить к настоящей организационной трансформации, ей потребовалось изменить культуру, а также инфраструктуру. В конце 80-х годов компания начала десятилетнюю программу Work-out (Разминка), цель которой — активизация первоначальных инициатив по осуществлению организационных перемен, а также создание в GE радикально новой культуры, всемерно способствующей преобразованиям. Учитывая изменения на рынке и используя их в собственных интересах, GE смогла оставить своих соперников позади. Проектирование и реализация масштабных изменений в собственных стенах позволили этой гигантской корпорации добиться операционной эффективности, требуемой старшим руководством**.

* См.: L.D. Goodstein and W.W. Burke. Creating Successful Organization Change. — Organizational Dynamics, 1991, 19(4): 5–17; J. Leahey and J.P. Kotter. Changing the Culture at British Airways. Case 9-491-009. — Harvard Business School, 1990.

** История трансформации GE под руководством Джека Уэлча рассказана в кн.: N.M. Tichy and S. Sherman. Control Your Destiny, or Someone Else Will. — New York: Doubleday, 1993.

Сотрудники, участвовавшие в масштабных переменах в BA и GE, поняли, что истинные революции, охватывающие как стратегические, так и организационные компоненты, болезненные и трудные для реализации, требуют, чтобы подразделения и отдельные люди в организации изменили свое поведение и отношение к работе. В связи с этим необходимы большие временные затраты и огромные инвестиции. Вот почему иногда предпочтительнее эволюционный подход. В этом случае трансформация может идти постепенно и менее болезненно. Этот процесс требует долгосрочной программы реконструкции или перегруппировки, чтобы создать нужную инфраструктуру, накопить ресурсы и ТОП-характеристики для последующих более фундаментальных преобразований. Другие структуры бизнеса предпочитают более радикальные варианты. Когда ICI решила перейти от выпуска химических веществ к другой продукции, ее директор-распорядитель Чарльз Миллер-Смит предложил заменить очень большое число работавших в компании инженеров. Прежние виды бизнеса были распроданы и приобретены новые*.

Изменение стартовой точки

Изменение стартовой точки — это изменение места контроля и места, в котором оказывается влияние на процесс преобразований. Калейдоскоп изменений предоставляет менеджерам четыре подхода: сверху вниз, снизу вверх, создание прототипов/пилотных проектов и «карманов» хороших приемов. Первые три подхода хорошо известны. Подход сверху вниз рекомендуется во многих работах, в которых описываются перемены. В этом случае направленность и инициирование преобразований задаются командой топ-менеджеров, осуществляющих и контроль за ними. Изменения в варианте снизу вверх начинаются на средних и более низких уровнях организации. Этот вариант поощряет принятие на себя ответственности за инициирование и реализацию изменений у персонала, действующего на всех уровнях. При таком варианте одной из целей становится привлечение к требуемым переменам большей части сотрудников, чтобы они реально оказались вовлеченными в этот процесс. Возможны разные комбинации подходов сверху вниз и снизу вверх**.

* О перепозиционировании ICI см.: H. Connon. Developing a Taste for the Sweet Smell of Success. — The Observer, April 5, 1998, Business Section. P. 6.

** Как комбинировать подход к изменениям сверху вниз с подходом снизу вверх см.: M. Beer, R.A. Eisenstat, and B. Spector. The Critical Path to Corporate Renewal. — Boston: Harvard Business School Press, 1990.

Сторонники такого варианта утверждают, что некоторые виды деятельности, связанные с изменением; например получение поддержки для реализации конкретной стратегии, часто требуют направленности сверху вниз, тогда как другие (например, создание перспектив для изменений) требуют активной вовлеченности большого числа организационных уровней.

Создание прототипов — это осуществление преобразований только в одном подразделении, одной функции или в одном процессе. Иногда для этого требуется создание нового предприятия.

Подход, называемый «карманом» хороших практических приемов*, менее известен. В этом случае изменениями в бизнес-единице или подразделении начинает заниматься один человек. Например, менеджер по продажам может изменить способ, при помощи которого подчиненные ему продавцы взаимодействуют с новыми потребителями. Другие изменения этого рода могут включать модификацию отдельных процессов, инициирование разработки пилотных схем, направленных на повышение показателей функционирования организации или изменение формы межличностной динамики и культуры в рамках команд или подразделений. Такие «карманы» только тогда приведут к дальнейшим изменениям в организации, когда они будут досконально изучены другими людьми или подразделениями, а затем применены.

Изменение стиля

Со временем менеджеры, занимающиеся реализацией стратегии, часто адаптируют стиль проводимых изменений или используют комбинацию таких стилей. В созданной нами модели калейдоскопа предлагается совокупность пяти стилей, начинающихся от высокой степени сотрудничества и заканчивающихся высокой степенью директивности (рис. 17.3). Стили изменений, относящиеся к более директивным вариантам, приводят к более четкому разделению сотрудников на аналитиков и исполнителей. К первым относятся специалисты, управляющие реализацией стратегии. Они принимают большинство решений о том, что надо менять и как это делать, и передают информацию об этих изменениях исполнителям, которые и занимаются реализацией этих планов. При таком подходе сотрудников более низких уровней, как правило, не приглашают вносить свои вклады в формулирование целей или предлагать наиболее подходящие

* О «карманах» хороших приемов см.: D. Butcher, P. Harvery, and S. Atkinson. Developing Business through Developing Individuals. — Cranfield School of Management, 1997.

средства для осуществления изменений. Такие варианты, скорее всего, будут эффективны там, где в организации возникает атмосфера кризиса.

Образование и коммуникации	Сотрудничество	Участие	Направление	Применение власти
Используйте инструктаж для небольших групп с последующим объяснением или обсуждением изменений. Старайтесь добиться от сотрудников понимания положения дел, выйдите на уровень, когда они действительно готовы заниматься изменениями	Широкая вовлеченность сотрудников в обсуждения, касающиеся того, что надо изменить и как это следует делать	Консультации сотрудников о том, как следует осуществлять изменения	Руководители, реализующие изменения, принимают решения. Лидеры в полной мере пользуются своими полномочиями для руководства преобразованиями	Использование властных полномочий для осуществления изменений

Рис. 17.3. Совокупность стилей изменения.

Для менеджеров всех организационных уровней важно понимать, что при использовании комбинаций изменений возможны разные стартовые условия и стили. Изменения сверху вниз часто считаются директивными или принудительными, хотя они могут обеспечивать высокую степень сотрудничества. Директор-распорядитель Eisei, японской фармацевтической компании, хотел изменить сфокусированность своей компании, чтобы она перестала быть структурой, только выпускающей лекарственные средства, и занялась более широким бизнесом, связанным с повышением качества жизни пожилых и больных людей. Он разработал для своих менеджеров программу подготовки, которая позволила бы им более творчески подходить к своим обязанностям и разрабатывать новые товары и услуги в соответствии с изменившейся стратегической направленностью организации. Ожидалось, что менеджеры воспользуются полученными знаниями для предложений новых товаров и услуг и их последующей реализации*. Это был процесс варианта «соучастие», хотя его

* P. Strebel. Why Do Employees Resist Change. — Harvard Business Review, May/June 1996: 86–92.

инициирование шло сверху и контроль над процессом перемен оставался в верхнем эшелоне организации.

Изменение точек вмешательства

Реализация стратегии включает и размещение необходимых для этого рычагов и механизмов. В каждой организации есть несколько взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем:

- техническая подсистема (структуры и системы);
- политическая подсистема (кто влияет, на что и на кого);
- культурная подсистема (межличностная динамика отношений и стиль)*.

Почти инстинктивно менеджеры знают, насколько трудно изменять грани одной подсистемы без учета некоторых явлений, связанных с другими подсистемами. В частности, инициативы по трансформационным изменениям, требующие перемен в общих допущениях и убеждениях организации, с большой вероятностью окончатся неудачей, если лица, занимающиеся изменениями (агенты), выбирают варианты преобразований, в которых ставка делается на использование рычагов и механизмов только одной организационной подсистемы. Тип и масштабы требующихся изменений всегда влияют на выбор рычагов и механизмов, как это показано на рис. 17.4.

Как правило, перегруппировка требует изменений в сущности работ, выполняемых отдельными людьми, и формулирования иных желательных результатов, например повышения производительности, роста продаж или получения позитивной реакции потребителей. Это не требует фундаментальных изменений в том, как сотрудники осмысливают общую ситуацию. Организация может: изменить систему вознаграждения и параметры функционирования, чтобы нацелить сотрудников на достижение требуемых результатов и способов действий; вмешаться, чтобы изменить прежние способы выполнения работы; попытаться проделать и то и другое сразу. Такие вмешательства могут включать изменения организационной структуры (особенно перераспределение ролей и сфер ответственности) и изменение системы контроля, чтобы они лучше поддерживали и измеряли степень требуемых перемен в типах поведения. Но чтобы сотрудники не

* См.: N.M. Tichy. **Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural** Dynamics. — New York: Wiley, 1983; N.M. **Tichy. The Essentials of Strategic** Change Management. — Journal of Business **Strategy. 3: 55–67.**

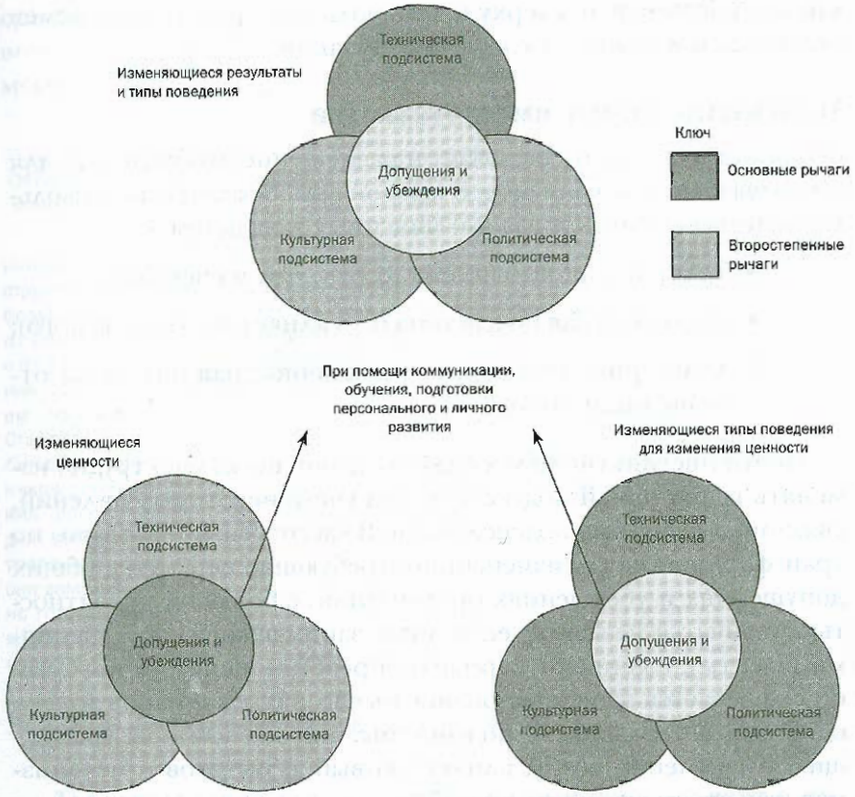


Рис. 17.4. Диапазон изменений через точки вмешательства.

получали противоречивых сигналов, изменения во всех организационных подсистемах должны быть надежно согласованы друг с другом. В начале 90-х годов, например, многие организации занимались преобразованиями, воспользовавшись для этого комбинацией таких приемов, как реструктурирование, снижение числа сотрудников и реинжиниринг бизнес-процессов. В те годы сотрудники часто жаловались, что они получают смешенные и действительно противоречивые сообщения, касающиеся проводимых перемен. Менеджеры провозглашали ценности инноваций, качества и командной работы, однако продолжали наказывать за ошибки, стремились снижать издержки и вознаграждали индивидуальные показатели таким способом, что это мешало делать вещи по-новому, брать на себя риск или заниматься даже небольшими экспериментами, позволяющими накопить определенный опыт.

И наоборот, трансформационное изменение, включающее резкий сдвиг в том, как сотрудники себя ведут и что они думают о своей работе и организации, как правило, требует применения всех доступных рычагов и механизмов. Чтобы помочь сотрудникам понять, что от них ожидается в рамках новой культуры, требуются различные программы развития коммуникаций, образования, профессиональной подготовки и личного развития. Необходимо, чтобы такие программы, активно «вмешивающиеся» в прошлую практику, поддерживались изменениями во всех других подсистемах. Без этого создать взаимно поддерживающую и непротиворечивую организационную систему, способствующую типам поведения, в большей степени соответствующим новым ценностям, не удастся. Однако до сих пор среди исследователей, консультантов и практиков продолжаются горячие дебаты, что целесообразнее: заниматься ли сначала изменениями в поведении, которые затем приведут к изменениям в ценностях, или сразу непосредственно ориентироваться на изменения ценностей. Это влияет на выбор рычагов и механизмов, на которые следует делать ставку (рис. 17.4).

Изменения ролей

В реализацию стратегии включается множество людей, входящих в проектные команды, оперативные группы и неформальные комитеты. Разные люди получают разные роли и разные сферы ответственности. Более того, в ходе реализации стратегии роли любого человека или команды могут меняться.

Лидерство

Выдвижение инициатив и реализация программ изменений часто вращаются вокруг одной личности, занимающей в организации важное положение. Часто в качестве примера человека, предложившего многие широко известные инициативы, приводится Джек Уэлч, директор-распорядитель GE, предложивший в том числе и программу Work-Out, о которой говорилось выше. Лидером может быть директор руководитель, генеральный менеджер или другой менеджер высшего уровня, выступающий в качестве агента перемен, или другой директор, скажем директор по человеческим ресурсам. Если человек, выступающий основным инициатором изменений, не директор-распорядитель или иной директор высшего уровня, то для проталкивания изменения этому человеку потребуется получить поддержку людей, обладающих в организации большим объемом полномочий.

Внешние структуры

Иногда компании пользуются услугами внешних консультантов, предлагающих свои рекомендации. В некоторых случаях эти люди могут активно участвовать в качестве членов команд.

Команда, осуществляющая действия, связанные с изменениями

Иногда в компаниях для руководства реализацией стратегии назначается специальная команда. В нее, как правило, включают специалистов разных функциональных направлений. Однако если в состав команды не входят старшие менеджеры, то ей, скорее всего, потребуется поддержка со стороны одного или нескольких топ-менеджеров.

Функциональное делегирование

Часто руководителям таких отдельных функциональных областей, как человеческие ресурсы, маркетинг или управление операциями, поручается взять на себя ответственность за выполнение конкретных программ или проектов, связанных с реализацией общей стратегии. Особенно это может быть тогда, когда эти программы или проекты совпадают со сферой деятельности функционального направления или отдельного подразделения.

Согласование вариантов проектирования с контекстом: контекстуальные характеристики

Как отмечалось выше, на выбор вариантов изменений существенно влияют основные характеристики контекста. Мы кратко обсудим каждый из них (табл. 17.2) и покажем, каким образом они могут влиять на выбор варианта.

Время и масштаб

Занимаясь анализом изменения пути организации, менеджеры должны заранее изучить масштаб преобразований, т.е. глубину перемен в культуре, облике и целях — трех элементах стратегии действия на рынке*, а также размах перемен. По мере того как будет происходить реализация стратегии, масштаб изменений становится все более важным фактором, влияющим на тип требуемых изменений пути*.

Когда организации требуется осуществить вариант перегруппировки, выбор того, как следует изменить путь, относительно прост. Если у организации имеется время, она может воспользоваться процессом изменения адаптивного типа. Если же изменение стратегии требуется более срочно, в этом случае необходимо заняться реконструкцией. Когда менеджеры хотят реали-

* Обсуждение элементов стратегии действия на рынке приводится в гл. 1.

Таблица 17.2. **Определение контекстуальных характеристик**

Характеристика	Определение
Время	Время, когда организация должна заниматься изменениями. Организации, оказавшиеся в кризисном положении, имеют меньше времени, чем те, которые ставят перед собой цель долгосрочного стратегического развития
Масштаб	Степень преобразований, требуемая для перегруппировки (в пределах возможных вариантов) или трансформации (набор возможных изменений). На масштаб также влияет и то, в какой мере перемены ограничены рамками отдельного подразделения или должны осуществляться в организации в целом
Сохранение	Степень, в которой необходимо поддерживать прежние способы работы, сохранять конкретные группы персонала, материальные и нематериальные активы или компетенции
Разнообразие	Степень разнообразия с точки зрения ценностей, норм и отношений у групп персонала, которые должны участвовать в изменениях. У этих групп могут быть свои субкультуры или национальные культуры. Разные подразделения могут иметь разные характеристики. Некоторые группы персонала можно идентифицировать по их принадлежности к команде или подразделению, другие же относятся к организации в целом. Профессионалов можно идентифицировать по их профессии, а не по той организации, в которой они действуют
ТОП-характеристики	Способность руководства управлять изменениями требуемого типа (типов) и способность персонала заниматься отдельными изменениями
Мощность	Имеющиеся ресурсы: время, деньги и сотрудники, которых можно выделить на предлагаемые изменения
Готовность	Степень осведомленности персонала о необходимости изменений и готовность действительно ими заниматься
Полномочия	Объем полномочий или автономности, которую лица, занимающиеся изменениями, имеют, чтобы действовать по своему усмотрению

* Это не означает, что следует игнорировать другие контекстуальные характеристики. Скажем, ТОП-характеристики или мощность сильно влияют на тип требуемых перемен и путь осуществления изменений.

зовать стратегию или осуществить трансформацию организации, то выбор изменения пути усложняется. Если организация оказывается в кризисной ситуации, когда у нее, например, быстро снижаются продажи и падает рентабельность, требуются немедленные действия. Стратегические повороты часто вначале осуществляются в варианте *перегруппировки*, в форме *реконструкции*. Если организация финансово устойчива, то следует начать заниматься другими инициативами, позволяющими добиться более долгосрочных и более фундаментальных трансформаций, т.е. поступить так, как сделали British Airways и General Electric. Некоторые организации могут попытаться сразу же осуществить революцию. Срочная потребность в действиях или нехватка времени подстегивают организации применять подходы к изменениям типа сверху вниз и директивного типа.

Организация, реализующая вариант упреждающей трансформации и имеющая в своем распоряжении достаточное время, может вначале прибегнуть к адаптации или реконструкции, чтобы накопить требуемые ТОП-характеристики для более фундаментальных изменений и добиться в организации широкого понимания необходимости в переменах. После этого она может переходить к варианту эволюционных изменений. Пример Glaxo, показанный в этой главе ниже, демонстрирует, как может происходить этот процесс. Отсутствие временного давления влияет и на ассортимент возможных выборов. При отсутствии стратегического или инновационного кризиса менеджеры могут воспользоваться подходами типа «соучастие». В этом случае одной из выгод становится способность формировать в организации чувство «необходимости в изменениях».

Приведенный ниже случай произошел в Великобритании в начале 90-х годов. Партнер KPMG, международного консалтингового агентства по менеджменту и бухгалтерии, обслуживающий юго-восточный регион страны, в ходе серии семинаров и совещаний, целью которых было формирование у участников чувства необходимости проведения изменений, инициировал обширные организационные преобразования*. Руководство понимало, что фирме необходимо стать структурой, более сфокусированной на клиентах. В то время финансовые результаты фирмы явно не свидетельствовали о срочной потребности в проведении изменений, но добившись прочного консенсуса, партнер помог KPMG своевременно осуществить значительные трансформации в сфере культуры.

* О KPMG рассказано в работе G. Johnson and K. Scholes. Exploring Corporate Strategy, Text and Cases. 5th ed. — London: Prentice-Hall, 1998.

Сохранение

Реализация стратегии часто требует изменения организационных активов и ТОП-характеристик, необходимых компании для генерирования потребительской ценности и поддержания ее на высоком уровне. Чтобы в ходе этих преобразований не допустить долгосрочных негативных последствий, организациям нужно обеспечивать безопасность этих активов и ТОП-характеристик, особенно уникальных и трудных для дублирования соперниками. British Telecom в начале 80-х и IBM в начале 90-х годов применили программы добровольного досрочного ухода сотрудников на пенсию. Когда талантливые менеджеры слишком рано стали уходить на пенсию, обе компании потеряли много ценных навыков, умений и знаний. Бывших сотрудников вскоре пришлось приглашать заново — в качестве консультантов с соответствующими гонорарами.

Если группа сотрудников, которая может легко найти работу в другом месте, должна быть сохранена, для получения поддержки с их стороны и сотрудничества требуются варианты изменений, сердцевиной которых как раз и является обеспечение такого сотрудничества. И наоборот, если реализация стратегии строится вокруг трансформационных перемен прежних способов мышления и поведения, к которым сотрудники могут быть эмоционально привязаны, может потребоваться хорошая встряска. Поэтому у руководителей, отвечающих за изменения, часто нет другого выхода, кроме как прибегнуть к директивному способу выполнения требуемых организационных решений. Обычно, это означает, что персоналу, занятому в работах, которые организация больше не планирует, придется уйти. Для других может потребоваться отказаться от некоторых прежних способов действий, для чего могут применяться экстенсивные программы обучения и тренировок.

Разнообразие

Менеджеры, руководящие реализацией стратегии, должны понимать, что организации — это неоднородные структуры. Почти для каждой крупной современной организации характерно наличие различных типов культуры в разных подразделениях и других единицах. Разнообразие локальных культур частично объясняется разницей в национальных культурах, а также различиями в целях, фоне, на котором происходят основные действия, и задачах, ставящихся подразделениям и отделам. Также существуют различные профессиональные группы, например

инженеры или продавцы, у которых могут быть свои ценности и нормы поведения.

Выбор пути осуществления изменений и типов вмешательства должен учитывать широту и глубину различий в культуре. Если менеджеров необходимо объединять в культурно различные компании или в такие подразделения в рамках одной компании, возможно, придется прибегнуть к унификации культур для групп, которые будут в этом участвовать. Например, реализация изменений в отделах продаж и исследований, скорее всего имеющих очень разные культуры и источники мотиваций, потребует разных подходов. Bisto, поставщик подливок и соусов, обнаружил это, когда переводил свой маркетинговый персонал, в офис, где он делил помещение с персоналом, занимающимся продукцией и техническими вопросами. Целью этого перемещения была активизация инноваций в области продукции. Однако сотрудники отдела по маркетингу считали, что сотрудники отдела производства не понимают потребителей, а те, в свою очередь, полагали, что маркетологи говорят на каком-то непонятном жаргоне, и это стало источником непрерывных трений. Такие отношения сильно препятствовали сотрудничеству. Потребовалось создать межфункциональные команды, которые могли бы работать совместно и более целенаправленно. Без этого прогресс в достижении поставленных целей был невозможен*.

Разнообразие также могут вызвать необходимость применения в разных подразделениях различных подходов и возможность повлиять на их конкретный выбор. Если в организации существуют различные профессиональные группы — врачи, сестры и административные работники в больницах — целесообразно включить в состав команды представителей этих групп, особенно наиболее мощных, чтобы они играли в проведении изменений активную роль. Но если группы привыкли к высокой степени автономности, они вряд ли будут положительно относится к предписаниям, как им следует себя вести. Педагоги, врачи, ученые, архитекторы, изобретатели и юристы, если назвать только некоторые примеры, обычно негативно реагируют на директивы, ограничивающие свободу их действий.

ТОП-характеристики и мощности

Реализация стратегий часто заканчивается неудачей, поскольку у организации не хватает требуемых для этого активов и ТОП-

* См.: J. Pickard. Aah, Teamwork. — People Management, November 6, 1997: 37–39.

характеристик. Способность управлять реализацией стратегии проявляется в организации на трех уровнях: индивидуальном, управленческом и организационном. Кроме того, люди должны уметь управлять личностными изменениями, которые могут потребоваться от них. В ходе адаптации изменений, ожидаемых от них, и управлении ими менеджеры должны также уметь при необходимости помогать своим подчиненным. На организационном уровне должна демонстрироваться озабоченность наличием или отсутствием специальных ресурсов, требующихся для проведения изменений, в частности, людей, понимающих, как надо проектировать процесс изменений и управлять им.

Разумеется, самые большие требования к ТОП-характеристикам, связанным со всеми тремя уровнями, накладывают изменения трансформационного характера. Если организации каких-то ТОП-характеристик не хватает, то в первую очередь в ходе выполнения преобразований следует получить эти характеристики, как это сделано в W H Smith News и Lendco, деятельность которых обсуждается ниже в этой главе. Для получения индивидуальных качеств, необходимых для эффективного осуществления перемен и создания управленческих характеристик, помогающим другим сотрудникам в ходе этих изменений, могут быть использованы программы личностного развития. Могут потребоваться и другие системы, которые помогут бизнесу в планировании и управлении показателями функционирования в ходе всего процесса изменений. При отсутствии собственных специалистов с необходимым опытом для проведения соответствующей подготовки персонала и проектирования процесса реализации стратегических изменений можно воспользоваться услугами внешних консультантов. Преобразования могут потребовать конкретных навыков и умений. Для их формирования нужны опытные ведущие, способные заниматься разработкой обучающих семинаров и вести их.

Нерешенные во многих организациях вопросы, связанные с мощностями, приводят к тому, что реализация стратегии тормозится. В ходе выполнения программы потребляются самые разные активы: финансовые, человеческие, знания, физические, технологические, восприятия, организационные. Все программы и проекты, связанные со стратегией, требуют времени и внимания менеджеров. Чем масштабнее изменения стратегии и перемены в организации, тем более необходима вовлеченность менеджеров высшего и среднего звена. Однако в результате изменений, связанных с реализацией стратегии, многие менеджеры чувствуют себя слишком загруженными. Действительно, рабочая нагруз-

ка у них становится очень большой, так как они должны управлять инициативами, связанными с переменами, вносить свой вклад в совершенствование текущих операций и заниматься активной личной подготовкой. Вариант типа «соучастие» требует более высоких затрат времени, денег и числа сотрудников.

Готовность к изменениям

О некоторых вещах целесообразно сказать еще раз: реализация стратегии происходит быстрее, когда организация готова к изменениям и действительно настроена ими заниматься. Новая Британская библиотека открылась в Лондоне в 1998 г. Сотрудники разных отделов, ранее разбросанные по 20 различным зданиям, теперь, как ожидалось, будут работать как единая структура. Однако завершение строительства новой библиотеки произошло на три года позже, чем ожидалось. Реструктуризация высшего эшелона руководства и объявление об изменениях в количестве иерархических уровней и подходах к работе привели к возникновению в коллективе атмосферы неопределенности и нестабильности. В ходе программы подготовки сотрудников снять страхи и заботы персонала не удалось. Не помогла эта программа понять, как следует относится к преобразованиям и как участвовать в них. Отсутствие вовлеченности и мотивации в отношении перемен означало, что потребуется определенное время, чтобы сотрудники смогли высказать свои претензии и согласиться с предлагаемыми переменами*.

Когда готовность к переменам низка, как это было в случае в Британской библиотекой, возможно, придется использовать директивный или принудительный стиль, особенно в условиях нехватки времени. И наоборот, если реализация ключевых стратегических изменений не ограничивается временем, первичные усилия можно направить частично на то, чтобы хорошо познакомить персонал с необходимостью более обширных перемен. Низкая готовность к изменениям может также вызвать потребность в назначении сильного руководителя и первоначально применить подход типа сверху вниз или отработать преобразования на пилотных проектах в отдельных частях организации, выражающих более высокую степень готовности, чем остальные. Подходы типа «снизу вверх» с высоким уровнем сотрудничества обычно требуют более высокой степени готовности участвовать в преобразо-

* См.: V. Morrow. Coping with Change at the British Library. — Information World Review, April 1998: 32–34; J. Welch. Turmoil Takes Toll on British Library Staff. — People Management, January 9, 1997: 12–13.

ваниях. Бóльшую готовность может породить и привлечение сотрудников к участию, как это было в случае с KPMG.

Полномочия

Если менеджеры, участвующие в реализации стратегии, не имеют достаточных полномочий, чтобы навязывать желательный вариант перемен, то, чтобы добиться поддержки со стороны других заинтересованных сторон, обладающих большими полномочиями, — отдельных старших менеджеров, коллег и сотрудников, обладающих важными навыками, умениями или знаниями, — им, скорее всего, потребуется воспользоваться подходом, в котором большое место занимают сотрудничество и обучение.

Иногда требуемые полномочия для осуществления изменений могут ограничиваться родительской группой, как это было в W H Smith News (см. пример 17.2). Как и было сделано в этом примере, лидер организации, руководящий переменами, может сначала предпринять фазу перегруппировки, когда все используемые рычаги и механизмы являются политическими. Это делается с целью получить необходимые полномочия.

Реакция внешних заинтересованных сторон также может ограничить полномочия организаций по принятию решений. В 1995 г. компания Shell объявила, что планирует затопить нефтяную платформу Brent Spar в Атлантическом океане. Гринпис, группа, выступающая в защиту окружающей среды, начала активную PR-кампанию с целью воспрепятствовать затоплению. Кампания получила широкую поддержку, одной из форм которой стал бойкот потребителями продукции Shell во многих частях Европы. Это давление, а также реакция некоторых европейских правительств в конце концов вынудили Shell отказаться от ее планов*.

Разработка контекстных подходов для реализации стратегии

Реализация стратегии всегда требует, чтобы лица, занимающиеся этим, учитывали контекстуальные характеристики. В приведенном ниже примере показывается, как предложенная нами модель калейдоскопа работает на практике. Первый шаг в каждом примере — идентификация основных контекстуальных характеристик или ключевых способствующих факторов, или ог-

* Более подробное обсуждение этого см. в гл. 7.

раничений, присутствующих в контексте изменений. Только после этого можно заниматься выбором варианта изменений с учетом конкретного контекста.

Кейс 1. Glaxo Pharmaceuticals

Контекстуальные характеристики сделали реализацию стратегии в Glaxo существенно отличной от других (см. рис. 17.5 и пример 17.1). Стремлению компании к более эффективной и интегрированной реализации стратегии способствовали по крайней мере три обстоятельства. Во-первых, срочной потребности в изменениях не было, хотя менеджерам хотелось, чтобы сотрудники перестали находиться в состоянии благодушия. Во-вторых, компания имела большие наличные средства, поэтому у нее были хорошие возможности инвестировать деньги в большую программу изменений. В-третьих, подразделения продаж, где должны были произойти основные изменения, демонстрировало высокую степень культурной гомогенности (небольшого разнообразия), а также традиционно сильную степень вовлеченности во все дела Glaxo. Сотрудники имели хорошее образование. Однако отношение руководства к ним было такое, словно они сами ничего решить не могут. И наконец, можно вполне обоснованно полагать, что предлагаемые изменения сработают, поскольку они проводились на уровне перегруппировки, а не трансформации.

Очевидные основные ограничения — это низкая осведомленность сотрудников о потребности осуществления изменений и необходимость сохранить талантливых работников. Широкий набор знаний, имеющийся у работников, не так легко заменить.

Выбранный вариант перемен соответствует этому контексту. Первоначально чтобы сломать самодовольство и успокоенность сотрудников, был выбран тип *большой взрыв*. Фактически, он стал предвестником более фундаментальных перемен. Чтобы преодолеть низкую степень готовности, был осуществлен подход *сверху вниз, возглавляемый старшими менеджерами*. Там, где требовалось преодолеть разрывы в управленческих способностях, организация воспользовалась услугами *консультантов*. Применили стиль «соучастие», чтобы повысить осведомленность о потребностях в изменениях, создать большее чувство причастности к предлагаемым переменам, учесть потребности сотрудников в определенной степени автономности действий и одновременно дать им почувствовать, что их действия находятся под контролем. *Инициативы, связанные с развитием управленческих характеристик*, помогли менеджерам понять, что организационные изменения означают и личностные изменения, чему способствовали и *перемены в офисе символьного типа*.

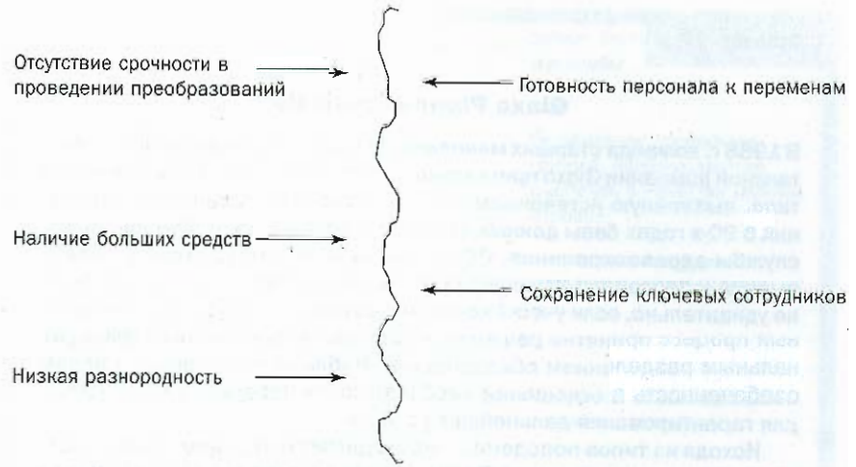


Рис. 17.5. Ключевые контекстуальные характеристики Glaxo Pharmaceuticals.

Кейс 2. W H Smith News

W H Smith News оказалась в ситуации, когда большинство контекстуальных характеристик свидетельствовало о потенциальных трудностях при реализации стратегии (см. рис. 17.6 и пример 17.2). Единственной характеристикой, способствующей изменениям, была гомогенность культуры и однородность работников организации. Окончательный масштаб требуемых изменений соответствовал варианту трансформации, для осуществления которой у организации не хватало ни мощностей, ни способностей. Выбранный менеджером по человеческим ресурсам путь осуществления перемен был вариантом *адаптации*, за которым последовала длительная эволюция. На этапе адаптации менеджер по человеческим ресурсам стремился получить полномочия как должностного, так и личного характера, необходимые для проведения долгосрочных изменений, создания нужных ТОП-характеристик, чтобы добиться готовности сотрудников заниматься переменами.

Пример 17.1

Glaxo Pharmaceuticals

В 1988 г. команда старших менеджеров подразделений продаж в британской компании Glaxo пристально изучала угрозу комбинированного типа, вызванную истечением срока действия их патентов и изменения в 90-х годах базы данных их ключевого клиента — Национальной службы здравоохранения. Обзор отношений сотрудников к работе выявил у персонала высокую степень самоуспокоенности (что было не удивительно, если учесть хорошие результаты в бизнесе) и медленный процесс принятия решений, что объяснялось сильным функциональным разделением обязанностей. Наблюдалась слабая в целом озабоченность в отношении необходимости перемен, требующихся для гарантирования дальнейших успехов.

Исходя из типов поведения, необходимых в будущем, была создана программа изменений RATIO. Каждая буква в RATIO отражала желаемый уровень поведения, например R (Role clarity) — исполняемая роль (Role). Руководство сформировало команды и провело специальные выездные курсы с привлечением внешних консультантов. Это позволило менеджерам лучше понять сущность задач и провести эксперименты с новыми типами поведения, которые они хотели добиться от персонала. Поскольку опыт оказался успешным, остальные 700 сотрудников прошли через подобные программы. Людей учили пересматривать типы поведения с точки зрения своих ролей, поэтому каждая характеристика могла быть точнее скорректирована с учетом новых условий.

Осуществили следующие дополнительные действия: опубликовано заявление, декларирующее ценности, которые должны лежать в основе поведения сотрудников; созданы межфункциональные группы, занимающиеся проектами; запланировано перераспределение пространства в новом здании Glaxo. Результатом стала большая открытость рабочих мест, что также должно способствовать новым типам поведения. Отдел человеческих ресурсов включил комбинацию RATIO в новый набор управленческих компетенций.

Все эти инициативы устранили в организации чувство самоуспокоенности и повысили готовность персонала к изменениям. В середине 90-х годов была введена более радикальная программа перемен, в которой акцент делался на реинжиниринг бизнес-процессов, а Glaxo слилась с Wellcome и образовала одну из самых успешных фармацевтических корпораций.

Адаптировано по: V. Hope-Hailey and J. Hendry. Corporate Cultural Change. — *Human Resource Management Journal*, 199), 5(4): 61–73; L. Gratton et al. *Strategic Human Resource Management: Corporation Rhetoric and Individual Reality*. — Oxford University Press: Oxford, 1999.

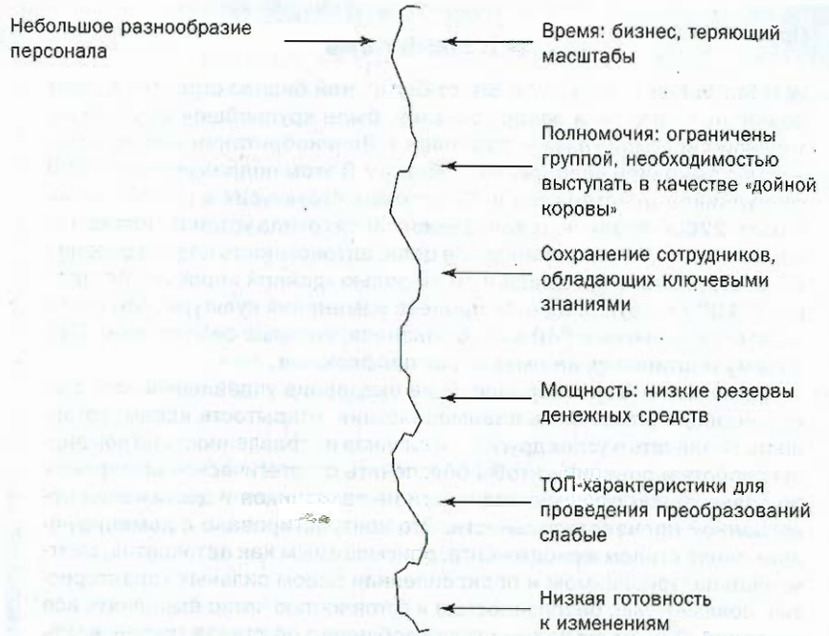


Рис. 17.6. Ключевые контекстуальные характеристики W H Smith News.

Этап адаптации эффективно изменил конфигурацию контекстуальных характеристик и позволил создать климат, более благоприятный для последующих эволюционных изменений. Однако учитывая полномочия ключевых сотрудников, все еще требовался *эволюционный* этап, чтобы в ходе него произошло широкое включение персонала в процесс изменений (*участие*). Учитывая низкие ТОП-характеристики и низкую готовность основной массы работников, вариант *сверху вниз* пока не мог быть *стартовой точкой*. Кроме того, некоторые менеджеры были более готовы к переменам, чем другие. Эти условия позволяли предположить, что *стартовой точкой* будут пилотные проекты или *«карманы» хороших практических приемов*. Отсутствие денежных средств и компетентных работников указывало на необходимость применения *рычагов перемен* для достижения первоначальных *изменений в поведении* с последующими вмешательствами, чтобы помочь закрепиться правильным отношениям.

Пример 17.2

W H Smith News

W H Smith News, часть W H Smith Group, чей бизнес строится вокруг розничных продаж и распределения, была крупнейшей дистрибьюторской системой газет и журналов в Великобритании как по показателю рыночной доли, так и по обороту. В этом подразделении 4300 сотрудников действовали в 72 оптовых структурах и обслуживали свыше 22000 розничных заказчиков. Хотя группа устанавливала для нее только широкие финансовые цели, автономность подразделения была ограничена предписанной ей ролью «дойной коровы» для группы. В 1989 г. группа начала процесс изменения культуры, что стала ответом на убытки в £40 млн. от бизнеса, которые она уступила TNT, своему противнику, не имеющему профсоюзов.

Изменения были направлены на внедрение управленческого стиля: «непосредственность взаимодействия, открытость идеям, готовность вовлекать в успех других... и сильная направленность на командную работу и доверие», чтобы обеспечить стратегическое намерение по повышенной сфокусированности на заказчиков и достижение повышенной производительности. Это контрастировало с доминирующим ранее стилем менеджмента, описываемым как автократия, смягченная патернализмом и подкрепленная рядом сильных характеристик: лояльностью, безопасностью и готовностью четко выполнять все указания. Явным сигналом стало сообщение об отказе группы взять на себя часть функций менеджеров оптовых структур. Персонал имел должную мотивацию и демонстрировал лояльность к работодателю.

Частично ответственность за изменения была возложена на отдел человеческих ресурсов. Вновь назначенный менеджер по человеческим ресурсам вскоре выяснил, что ключевыми лицами для осуществления преобразований были менеджеры оптовых структур. Поэтому на них нельзя было открыто нападать, поскольку они были не только людьми, управляющими бизнесом и зарабатывающими деньги, но и обладали скрытыми знаниями о том, «как здесь все делается». Отсутствие общей системы человеческих ресурсов в пределах всей группы означало, что трансформационных изменений, рекомендуемых в учебниках, добиться здесь будет сложно. Если функция человеческих ресурсов и *требовала*, чтобы ей поручили играть стратегическую роль, то потенциально это грозило вызвать отрицательную реакцию и негативно повлияло бы на лояльность персонала, что с точки зрения краткосрочного успеха бизнеса было рискованно.

Менеджер по человеческим ресурсам приступил к созданию формализованных и централизованных систем управления этими ресурсами, частично снял административную нагрузку с менеджеров оптовых структур. Провел дополнительную подготовку и проанализировал применяемый управленческий стиль. Полученные данные обеспечили основу, опираясь на которую можно было реализовать стратегию. Стараясь добиться поддержки, а не конфронтации, менеджер получил относительно немного противников и был приглашен в состав совета директоров.

Адаптировано по: W H Smith Group plc annual report, 1998; L. Gratton et al. *Strategic Human Resource Management: Corporation Rhetoric and Individual Reality*. — Oxford: Oxford University Press, 1999.

Кейс 3. Lendco Banking Group

Реализации стратегии в Lendco (см. рис. 17.7 и пример 17.3) способствуют три ключевых фактора. Во-первых, старшие менеджеры признавали последствия осуществления культурных преобразований, окончившихся неудачно. Во-вторых, компания обладала достаточными средствами, что позволяло ей сделать существенные вложения. В-третьих, компания обоснованно считалась гомогенной с точки зрения культуры.

Таким образом, ключевые ограничения, препятствующие изменениям, были очевидны. Географическая отдаленность естественным образом ограничивала возможности старших менеджеров оперативно влиять на менеджеров филиалов. Менеджеры на местах почти не задумывались о потребностях в изменениях, главным образом из-за текущих успехов. Кроме того, персонал отделений демонстрировал низкую готовность к осуществлению перемен. Опыт менеджеров филиалов в проведении изменений личностного характера или в управлении организационными преобразованиями был очень небольшим.

Однако компании Lendco рано или поздно потребуется провести масштабные перемены: ей надо осуществить трансформа-

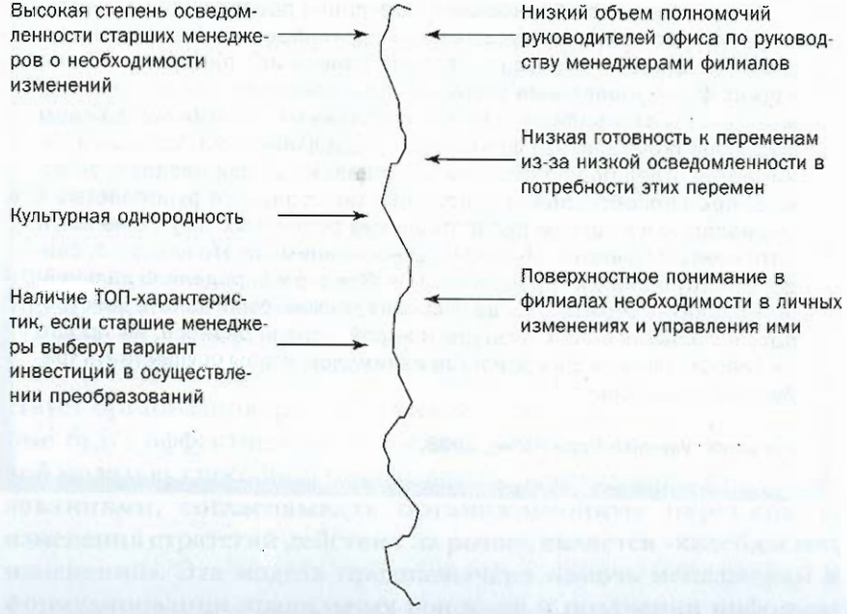


Рис. 17.7. Ключевые контекстуальные характеристики Lendco Banking Group.

Пример 17.3

Lendco Banking Group

Здесь акцент делается на деятельности подразделения Lendco в области розничных банковских услуг, которое активно боролось против интенсивного соперничества на своем рынке, подогреваемого успехом давно действующих конкурентов, новых участников, а также новой технологией. В ответ на это в подразделении предложена программа культурных изменений, направленных против авторитарной культуры, породившей полную зависимость персонала (вроде детей) от верхов (родителей) и приведшей к общей атмосфере страха и вины. Теперь делалась попытка внедрить культуру, поощряющую индивидуальную ответственность и отличное управление сотрудниками. Руководство полагало, что именно это станет средством для достижения более хорошего обслуживания клиентов.

Однако персонал был пропитан прежней культурой, и это стало для банка серьезной проблемой. Многие сотрудники выбрали банковские услуги для своей карьеры до 90-х годов. Эти люди хотели стабильности и предсказуемости. Прежняя культура вполне это обеспечивала, и поэтому любой переход от известного к неизвестному заставлял их относиться к нему настороженно. Команде старших менеджеров не удалось предложить привлекательный альтернативный вариант, поэтому все изменения, которые они стремились осуществить, воспринимались как смертельные удары по прежней культуре, а не как более совершенный вариант, благоприятный для будущего.

В сети филиалов банковские сотрудники продолжали заниматься узкими банковскими услугами, и противоречивые сообщения о том, что важнее — текущие задачи бизнеса или внедрение более мягких форм управления сотрудниками, означали, что на практике менеджеры отдавали предпочтение задачам. Многие менеджеры филиалов полагали, что фактически управлением сотрудниками занимается отдел по управлению персоналом. Общей нездоровой атмосфере способствовало отношение центрального руководства к филиалам как к точкам предоставления розничных услуг, а не как к автономным центрам. Менеджеры воспринимали это как факт, свидетельствующий о их низком статусе. Все это и определило дальнейшее развитие событий: когда филиалы должны были начать действовать в условиях новой культуры и новой модели бизнеса, им просто не хватало нужных способностей и стимулов, чтобы осуществить требуемые перемены.

Источник: Veronica Hope-Hailey, 1998.

цию и перейти от традиционного местного банка к розничной структуре, предоставляющей финансовые услуги. Время пока не давило на руководство, но оно (время) могло стать критичным ресурсом, если преобразований не будет.

Так же, как множеству других организаций, Lendco сначала потребовалось добиться осведомленности о необходимости перемен и сформировать ТОП-характеристики, без которых последующую трансформацию было не провести. Кроме того, больше нельзя было смиряться с тем, что у большого числа сотрудников не было знаний, чтобы заниматься более сложными операциями. Это указывало на необходимость первичной реконструкции, включающей вмешательства наглядного и символического типа, демонстрирующие неизбежность перемен, как в случае с авиакомпанией British Airways. Первоначально изменения должны были происходить в варианте сверху вниз, под руководством старших менеджеров, хотя со временем, когда готовность и способности к изменениям «в низах» возрастут, можно будет создать специальные команды по проведению изменений. По тем же причинам каждое изменение будет директивного типа, так как это соответствует общей культуре, в которой доминирует характеристика зависимости. Для перехода на вариант долгосрочного соучастия потребуется устойчивое смещение в сфере культуры в сторону большей личной ответственности персонала. Вмешательства на ранних этапах не смогут остаться только символическими и потребуют создания систем для поддержки изменений в управлении показателями функционирования и коммуникациями.

Резюме

Учитывая всеохватные изменения разрывного характера во внешней среде, реализация стратегии обязательно включает управление масштабными переменами в самих организациях. Менеджеры должны внимательнее относится к вопросам контекста, т.е. хорошо разбираться во внешней среде, в которой действует организация; разрабатывать подходы к переменам, которые будут эффективными с учетом конкретных условий. Базовой моделью, способной помочь лицам, занимающимся преобразованиями, согласовывать организационные перемены и изменения стратегий действия на рынке, является «калейдоскоп изменений». Эта модель предназначена помочь менеджерам в формулировании правильных вопросов и получении информированного суждения, но не дает им универсальных ответов, т.е. годных на все случаи жизни.

18 Универсальности стратегической формулы не существует

Йан Уилсон
Wolf Enterprises

При хорошем планировании стратегия имеет большое число координат. К тому же при таком планировании менеджеры не делают неправильные выборы, например между ростом бизнеса и сокращением издержек или между удовлетворением запросов потребителей и одержанием победы над соперниками. Вместо варианта «либо, либо» хорошее планирование предпочитает философию типа «и то и другое». С фундаментальной точки зрения, сила стратегии в ее способности объединять крайности: цели, приемы и действия (внешне они могут показаться противоречивыми или даже взаимоисключающими) и заставить их работать вместе. Наилучшим свидетельством такого подхода служит обзор достижений в области стратегического менеджмента за последние 30 лет.

Краткая история стратегического планирования

В течение приблизительно первых тридцати лет своей истории стратегическое планирование все время эволюционизировало. Ведущие корпорации США и Европы то брали его на вооружение, то на какое-то время от него отказывались. В течение периодов диверсификаций или изъятий капиталовложений, экономического роста или спада, регулирования или дерегулирования выдающиеся ученые и наиболее талантливые представители управленческих консалтинговых структур убеждали корпоративных менеджеров взять на вооружение самые разные стратегические теории или процессы, последовательно провозглашавшиеся как единственная формула успеха. За эти годы некоторые наиболее динамичные корпорации с энтузиазмом старались адаптировать десятки таких управленческих концепций (например, эталонирование, сегментация потребителей, анализ цепочки ценности, сценарное планирование, реинжиниринг, управление качеством), пытаясь получить с их помощью решение стратегических проблем, с которыми они сталкивались. Многие из указанных управленческих инструментов хорошо работали в течение какого-то времени и в определенных корпоративных условиях, но рано или поздно, когда их начинали применять в качестве «универсального лекарства от всех болезней», давали сбой. В конце концов каждый подход заменялся следующей методологией, обещавшей больше.

За последние три десятилетия самым главным грехом менеджмента, не признающим ни национальных, ни отраслевых границ, стало глубокое убеждение, что существует единая формула, при помощи которой можно добиться корпоративного успеха, хотя вера в то, что именно является такой формулой, все время подвергалась динамичным изменениям. Довольно странно видеть, что в целом рационально действующие руководители так легко подвергаются гипнозу очередной «стратегической перспективы». Однако это действительно происходит. «Что появилось? Что ушло?» — каждый год по этому поводу спрашивает *Business Week*.

Четыре этапа

На этапе 1 — с конца 60-х до конца 70-х годов — стратегическое планирование получило широкую почти безграничную признательность. В эти годы акцент делался на создание новой функции — планирования: разработка многочисленных процессов и процедур планирования, обеспечиваемых различными новыми приемами анализа, и таких методологий, как кривая опыта, матрица роста/рыночной доли, влияние прибыли на рыночную долю. Фатальная ошибка этого подхода состояла в том, что штабной персонал забрал функцию создания стратегии у линейных менеджеров. И через какое-то время процесс планирования с его обширными методологиями и большими потоками документации

начал захлестывать штаб-квартиры; но на операционном уровне почти ничего не менялось.

Возможно, неизбежно, что все подобные технологии планирования стали фоном для той сцены, на которой разворачивался второй этап, начавшийся в начале 80-х годов. Здесь поворотной точкой стали экономические спады 1980 и 1982 гг. Эти точки стратегическое планирование не смогло спрогнозировать, и организации к ним были не готовы. Столкнувшись с «проблемой реализации», многие компании просто полностью отказались от прежнего процесса планирования: расформировали свои структуры, занятые этой деятельностью; исключили из своей практики методологии анализа и сместили баланс полномочий по принятию решений снова в сторону линейных менеджеров. Конечно, это была крайность. По словам профессора Майкла Портера из Harvard University, «необходимость в стратегическом мышлении никогда не была более сильной»*. Не имея стратегической основы для планирования линейные менеджеры неизбежно вернулись к прежним привычкам и принимали решения в основном тактического характера, учитывая главным образом краткосрочно действующие факторы.

Сила и широкая распространенность системных изменений во внешней среде бизнеса подтвердили теорию Портера о необходимости стратегического мышления. С середины до конца 80-х годов протекал этап 3, на котором снова произошел решительный поворот к стратегическому планированию (получил новое название «стратегический менеджмент»). Его сторонники пытались исправить первоначальные недостатки упрощением процесса, ограничением объема документации и передачей основной ответственности за разработку стратегии (а самое главное за ее реализацию) управленческим командам на уровне корпорации в целом или стратегических бизнес-единиц. Это была эра корпоративных слияний и поглощений, а также рискованных финансовых сделок. В такой атмосфере стратегическое планирование не могло не свестись к обслуживанию потребностей финансового подхода.

Наступление этапа 4 произошло в начале 90-х годов в виде набора новых, громко провозглашаемых подходов, включая комплексное управление качеством, ключевые компетенции (или ТОП-характеристики) и наиболее яркую составляющую — реинжиниринг, обеспечивающих достижение стратегического успеха. Реинжиниринг особенно привлек внимание менеджеров,

* The State of Strategic Thinking. — London Economist, May 23, 1987.

обещая объединить реструктурирование стратегии (основываясь на процессах, а не на функциях) с тактическими выгодами сокращения издержек. Проблема с таким подходом имела двойственный характер. В первую очередь, каким бы внешне широким не был его размах, сам по себе реинжиниринг никогда не может обеспечить широкое стратегическое перепозиционирование и новое видение будущего, готовящее плацдарм для оперативных технологических перемен и глобального соперничества. Во-вторых, реализация этого подхода оказалась труднее, чем первоначально ожидалось. Многие проекты по реинжинирингу были прекращены на полпути, и даже самые горячие его сторонники признали, что они недооценили важность человеческого фактора в процессах перепроектирования. В очередной раз стремление получить универсальное решение, годное для любых ситуаций, завело руководителей в тупик.

Однако эти неудачи не остановили поисков. В 1996 г. *Business Week* провозгласил наступление этапа 5, дав анонс «Стратегическое планирование возвращается!»*. Иными словами, «консультанты по реинжинирингу с секундомерами уходят, приходят гуру экономики со стратегическим видением новых перспектив». Пока перспективы очередной попытки «сделать все как надо» кажутся обнадеживающими. Например, все еще демонстрируется высокая готовность признать два факта, существенно важных для успеха стратегий. Первый факт — признание, что стратегия — очень сложный феномен, которым нельзя управлять на основе единой простой формулы. Стратегия требует от менеджеров объединения многих разнообразных (иногда конфликтующих друг с другом) целей, факторов и методологий. Другой факт — темпы и сложность перемен требуют, чтобы стратегическое планирование не рассматривалось как «вещь для периодического пользования», которую можно включать и выключать, а она все равно остается эффективной. Несколько лет назад очень уважаемый консультант Гэри Хэмел по этому поводу очень образно заметил: «Стратегия — это не танец под дождем, исполняемый раз в год, и не проект, реализуемый раз в десятилетие». С тех пор как началась эра Интернета, стратегическое планирование, особенно в успешно действующих бизнес-единицах, резко ускорилось и по времени стало более краткосрочным. Фактически, некоторые компании в настоящее время рассматривают его как непрерывный эволюционный процесс, в котором основные ингредиенты — планирование, эксперименты, модификация и реализация.

* На обложке. См.: Business Week, August 26, 1996.

Продолжающаяся необходимость в стратегическом планировании

В конце 80-х годов, когда стратегическое планирование находилось все еще под подозрением, профессор Портер указал, что «субститутов для стратегического планирования нет. Совершенствование качества становится бессмысленным без знания того, какое качество значимо в каждом конкретном случае. Формирование корпоративной культуры становится бесполезным, если культура не связана с тем, как компания занимается конкуренцией. Предпринимательство без стратегической перспективы скорее приведет к неудаче, чем к успеху»*. Это справедливое утверждение Портера таким же остается и сегодня и, вполне вероятно, остается таким и в будущем.

Действующие совместно силы глобализации, новых технологий, дерегулирования и экономического преобразования делают стратегию и стратегическое мышление основным оружием на вооружении у корпорации. На постепенные изменения можно реагировать постепенными реакциями. Но радикальные изменения, испытываемые в настоящее время, требуют радикального перехода к осмысливанию стратегической направленности и трансформации ТОП-характеристик, производства, структуры и отношений. Причем это не касается только хайтековских компаний. Энди Гроув, председатель совета директоров компании Intel в годы ее звездного успеха, в своей книге** утверждал, что буквально каждая отрасль сейчас стоит перед серией «точек стратегического модулирования» — кризисных моментов, в ходе которых происходит тектоническое смещение пластов бизнеса. Стратегическое мышление и планирование особенно важны, когда карты отрасли начинают составляться заново, а бизнес можно назвать как угодно, но только не «обычным».

Однако продолжает сохраняться подозрение, что руководитель, понимающий и поддерживающий стратегическое планирование, находится в неустойчивой ситуации, которая изменится, как только возникнет «следующая большая идея». Устойчивая вовлеченность появляется только тогда, когда есть глубокое понимание природы и роли стратегии. Стратегия должна быть целостной и по масштабам, и по подходам. Она имеет дело не с каким-то одним конкретным аспектом бизнеса, а с бизнесом как

* The State of Strategic Thinking. — London Economist, May 23, 1987.

** Andrew S. Grove. Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Company and Career. — New York: Currency Doubleday, 1996.

целостным явлением и его связями как с макросредой, так и с микросредой. Стратегия получает свою мощь не из сфокусированности на долгосрочном позиционировании *или* на краткосрочных результатах, на качестве продукции *или* на перепроектировании процессов, т.е. варианте типа «либо, либо», а скорее от подхода типа «и то и другое» и способности объединять сильные стороны противоположных явлений.

Объединение сильных сторон противоположных явлений

Самая большая выгода, получаемая от стратегического планирования, в том, что оно поощряет и даже, можно сказать, заставляет менеджеров рассматривать и принимать действия на различных фронтах, переходя от одного стратегического аспекта к другому. Например, многие корпорации сталкиваются с проблемой, как лучше всего управлять одновременно своей традиционной бизнес-моделью и новыми предприятиями, занятыми в электронной коммерции. Их стремление одновременно заниматься этим свидетельствует о подходе, о котором говорилось в начале этой главы.

Как правило, первым шагом в разработке стратегии становится оценивание ситуации (или анализ SWOT). Он требует идентификации *как* возможностей, так и угроз, вызываемых текущей и будущей внешней средой, *как* сильных, так и слабых своих сторон, которые организации уже сегодня учитывают в конкурентной борьбе. Мы не только исходим в нашей деятельности из возможностей наших сильных сторон, но и оцениваем ситуацию с другой стороны, т.е. видим угрозы и наши слабости. Стратегия призывает нас воспользоваться возможностями, избежать или минимизировать угрозы, применить наши сильные стороны в качестве рычагов и скорректировать наши слабости, и все это в одно и то же время (хотя акцент на каждом из этих направлений не всегда бывает одинаковым). Поэтому стратегия должна исходить из интересов не единственного стратегического аспекта, а сразу нескольких. Для корпорации вполне типично оказаться в ситуации, когда одновременно надо решить несколько стратегических вопросов (на уровне «жизнь или смерть»). На практике разработка и реализация стратегии — очень сложная задача, получающая сигналы с рынка и от конкретной внешней среды и ведущая к адаптации различных направлений действий. Образно говоря, стратегия бизнеса — это не одна веревка, а кабель, сплетенный из множества самых различных веревочек (марке-

тинговая стратегия, производственная стратегия, технологическая стратегия, организационная стратегия, стратегия публичных отношений и т.д.).

Почти с самого начала стратегическое планирование подвергалось и продолжает подвергаться отрицательному воздействию ложной дихотомии в теоретическом и в практическом планах. Теоретики разделились на интуитивную (Минтцберг) и аналитическую (Ансофф) школы. Однако опыт ясно показал, что стратегическое планирование неизбежно приведет к ошибкам, если не объединит оба этих направления. Корпоративная и консалтинговая практика также слишком часто проявляет тенденцию выделять только одну цель или только одну методологию — реинжиниринг, комплексное управление качеством, рост бизнеса, акционерная стоимость, ключевые компетенции — и пренебрегать другими, что отрицательно влияет на общие результаты.

Как в теории, так и на практике вариант «и то и другое» гораздо более обоснованный направляющий принцип, чем вариант «либо, либо». Конечно, нам, и как просто людям, и как менеджерам, кажется легче отыскать решение, основанное на выборах типа «либо, либо». Но гораздо чаще самые лучшие, если не единственно возможные решения заставляют нас включать противоположности. Рассмотрим, например, восемь пар «противоположных» стратегий.

1. Достижение роста бизнеса или контролирование расходов

Возможно, наиболее наглядно заблуждение в противопоставлении роста бизнеса и контроля над издержками показал Роджер Энрико, когда был вице-председателем совета директоров PepsiCo: «Руководители, приступающие к реструктуризации и снижению числа сотрудников, не имея плана роста, — это люди, потребляющие активы, а не инвестирующие в них»*.

Несколько лет назад во многих публикациях в деловой литературе утверждалось, что «менеджеры начинают понимать, что продолжительное сокращение издержек больше не может рассматриваться как верный путь, обеспечивающий устойчивый рост прибыли». Одно лишь сокращение издержек нельзя считать реалистическим путем к *устойчивому* росту бизнеса. Если ближайшая стратегическая задача — сокращение издержек или снижение числа сотрудников, менеджеры должны четко определить,

* Цит. по: Fortune, March 7, 1994.

какие издержки надо сокращать, для достижения каких целей надо уменьшать число сотрудников, как различать организационный «жирок», который надо согнать, и организационные «мускулы», которые компания должна сохранить и даже упрочить для обеспечения будущего роста.

Стефан Уолф, директор-распорядитель авиакомпании US Airways, относится с большой опаской к подобным ложным вариантам выбора, так как сталкивается с двумя императивами: сокращением издержек в компании (они существенно выше, чем в среднем по отрасли) и осуществлением международной экспансии и созданием союзов. Возможно, он не добьется успехов, но такая двойная стратегия для US Airways более оправдана, чем только одна из них.

2. Удовлетворение запросов рынка/потребителей или опережение соперников

Почти невероятно, что указанная дихотомия вообще могла получить такое внимание, которого она добилась. Однако если прочитать или внимательно выслушать заявления руководства (особенно в корпоративных годовых отчетах), то можно понять, что существуют две научные школы. Одна, особенно подчеркивающая лозунг консультанта Тома Питерса «быть ближе к своему потребителю», утверждает: основная база для стратегического успеха — понимание того, в чем действительно нуждаются ваши потребители и каковы их ценности. Вторая научная школа берет за основу идеи Майкла Портера, акцентируясь на важность идентифицирования текущих и будущих источников конкуренции и своевременного реагирования на них.

Совершенно очевидно, что рынок, по определению, создается в ходе взаимодействия двух групп людей: покупателей (создающих спрос, конкурируя за возможность купить) и продавцов (соперничающих за возможность что-то предоставить). Если воспользоваться словами одной песни о любви и браке, обе стороны «просто не могут жить друг без друга». Следовательно, любая стратегия должна учитывать обе крайности одновременно. Существуют очевидные опасности, связанные с сфокусированностью на обслуживании потребителей (не уделяя при этом достаточного внимания тому, что делают соперники). Другая стратегия ограничивается сфокусированностью на том, что делают конкуренты лучше них. Однако этот простой факт почему-то обычно забывается в корпоративных поисках, когда ищется единственная формула стратегии. Это не столько вина таких ав-

торитетов, как Питерс или Портер, сколько их последователей, по ошибке принимающих часть (достойная одобрения сфокусированность на привлекательном курсе действий) за целое (вся стратегия в целом).

3. Приверженность стратегическому видению или гибкость в тактических действиях

Напряжение между этими кажущимися полярными идеями проистекает из-за острых дебатов об относительных ролях — удачи и предвидении — для достижения успеха на рынке. Опять правильным ответом здесь будет вариант «Оба!». В моей статье «Realizing the Power of Strategic Vision»* подчеркнута важность мощного и системного стратегического предвидения: предвидение, широко известное и хорошо понятое всей организацией, *повышает, а не понижает способность организации действовать гибко* в ответ на изменения ситуаций тактического характера. Четкое понимание, где в конечном счете организация хочет оказаться, поможет менеджерам на каждом уровне лучше определить самое подходящее направление действий в текущей ситуации. Без четкого предвидения возникает дополнительный риск. «Если вы не знаете куда идти, то совершенно не важно, как вы попадете туда». Обоснованное стратегическое видение обеспечивает «как готовность, так и цель», как в военной команде «Готовься, целься, стреляй», для стратегических и операционных решений.

Этот аргумент не всегда хорошо воспринимается или до конца понимается. Когда Лу Герстнер в 1993 г. занял место директора-распорядителя IBM, вначале он часто выступал с заявлениями, что «последняя вещь, в которой IBM нуждается прямо сейчас, это предвидение». Разумеется, необходимость в немедленных тактических действиях, связанных с сокращением издержек или повышением сфокусированности на рынке, была очевидной и не подвергалась сомнениям. Однако вскоре потребовалось получить ответ на вопрос: «А что будет после реконструкции?». В конце концов Герстнер сформировал собственное представление — «ориентация на сетевой компьютинг»** и использовал его для объединения и создания более «поджарой», более динамичной и более омоложенной компании.

Одна из существенных характеристик жизнеспособного предвидения — его гибкость. Предвидение должно быть всегда го-

* Long Range Planning, October 1992, 25(5).

** The View from IBM: Lou Gerstner Does Have a Vision. — Business Week, October 30, 1995.

тово к изменениям и реагировать на них. Гибкость не означает отказа от предвидения: она просто учитывает необходимость постоянно подстраивать предвидение к требованиям все время меняющейся среды, в которой действует бизнес.

4. Лидер на рынке или преследователь

Эта пара противоположностей отражает давний вопрос маркетинговой стратегии: «Что лучше: быть рыночным лидером или динамичным его преследователем?». Слушая все эти разговоры о стратегической важности «преобразованных отраслей» и изменений правил игры, порой можно подумать, что ответ четко и определенно дается в пользу лидера рынка и успех лидеров, занимавшихся изменениями (Dell Computer, Home Depot, Enrone, Nike и Starbucks Coffee), окончательно положил конец всяким спорам по этому вопросу.

Однако, если внимательнее посмотреть на этот успех, станет понятно, что это результат *как* реструктуризации рынков и отраслей, *так и* удовлетворения ранее скрытых желаний и запросов потребителей при помощи таких характеристик товаров и услуг, о которых ранее даже не думали как о возможных. Таким образом, на фундаментальном уровне и лидеры подчиняются диктату скрытого или потенциального рынка.

5. Более низкие цены или более высокое качество

В прежней типологии конкурентных стратегий приходилось выбирать именно между этими крайностями: тогда качество достигалось за счет более высоких издержек. Поэтому качественные продукты должны были предлагаться потребителям, готовым платить за них более высокую цену. Однако с наступлением эпохи информационных технологий во многих случаях такого выбора больше нет. В настоящее время можно производить и выходить на рынок с более качественным продуктом по более низкой цене. Очевидный пример этого феномена предлагается в отрасли микропроцессоров, которая в течение нескольких поколений своей продукции, следуя закону Мура, обеспечивает удвоение мощности и снижение цены вдвое каждые восемнадцать месяцев. Менее известен случай авиакомпании Alaska Airlines. Столкнувшись с выходом на ее рынки соперников, устанавливающих низкие цены, Alaska Airlines успешно реализовала стратегию, объединившую поддержание на прежнем высоком уровне обслуживания и более низкие тарифы. Из этого можно извлечь по крайней мере один урок: следует хорошо подумать,

можно ли считать полностью несовместимыми рассматриваемые здесь противоположности, желанные для потребителей и кажущиеся непрактичными для производителей.

6. Действие на основе рационального анализа или действия на основе интуиции, вдохновения и озарений

Это продолжение споров между школами Ансоффа и Минтцберга по поводу фундаментальной природы стратегического планирования*. Но на основе опыта последних 20 лет по крайней мере понятно, что инновационные стратегии не результат стерильного анализа или теоретических игр с цифрами. Они (стратегии) приходят на основе новых видений и интуитивных предчувствий. В равной степени понятно и то, что интуиция, если мы хотим, чтобы она была полезной в стратегическом плане, должна основываться на фактах. Традиционно интуитивный предприниматель всегда толкует факты своего рынка на инстинктивном уровне. Но в настоящее время, столкнувшись с современными сложными явлениями, стратег должен дополнить инстинкт и более явным анализом.

7. Социальная ответственность или экономические реалии

С традиционной точки зрения менеджмента социальная ответственность — это отношение с обществом, пожертвования благотворительным учреждениям и предоставление помощи системам образования. Конечно, все это хорошие вещи, если кто-то мог себе их позволить, но они явно периферийные в отношении основных направлений стратегии, связанных с базовыми вопросами рынка и конкурентных реалий.

Однако теперь, с учетом изменяющихся социальных, экономических и политических условий, социальная ответственность (или, точнее, социальная обязанность) с точки зрения корпоративной стратегии стала другой и занимает в ней центральное положение. В моей недавно вышедшей книге *The New Rules of Corporate Conduct* показаны шесть основных направленностей социальной стратегии: аспекты корпоративного управления и его соответствия законам, правилам и принципам; стратегия действий во внешней

* См. например, Henry Mintzberg. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. — Strategic Management Journal, 1990, 11: 171–195; H. Igor Ansoff. Critique of Henry Mintzberg's «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management». — Strategic Management Journal, 1991, 12: 449–461.

среде; новый контракт с работниками; отношения между общественными и частными структурами; капитал и этика*.

Какую бы позицию корпорация не занимала по этим аспектам, она должна учитывать их с той же степенью внимания, как и радикальные изменения на рынках, в конкуренции и технологии. Хорошая работа и работа, приносящая пользу, сейчас более связаны друг с другом, чем когда-либо раньше, до наступления времен, когда групп общественных интересов становится все больше и больше, а групповые иски могут вызвать ущерб на сотни миллионов долларов. И это становится обычным делом. И корпоративная стратегия, и руководители исполнительного звена теперь должны в равной степени учитывать социальные и корпоративные параметры функционирования корпорации, когда-то считавшиеся противоположными и противоречивыми, а в настоящее время — это параллельные и взаимосвязанные требования, необходимые для достижения корпоративного успеха.

Чтобы получить более наглядные свидетельства этого рода, рассмотрим пример Дугласа Ивестора, директора-распорядителя компании Coca-Cola. *Wall Street Journal* охарактеризовал его как блестящего стратега и финансиста. Совет директоров компании рассматривал его как естественного приемника Роберта Гуэцета в качестве председателя совета директоров и директора-распорядителя. Однако почти с самого начала пребывания Ивестора на новом посту стало очевидно, что ему не хватает умения управлять социальной стратегией: у него была, как назвал *Wall Street Journal*, «тугоухость» к политическим нюансам. В конце концов неумелые действия в отношениях с общественностью и политические промахи заставили его объявить о намерении отойти в сторону и дать дорогу лидерам с более свежими идеями. Что также характерно, совет директоров выбрал Дугласа Дафта, руководителя с репутацией человека, умеющего работать как с конкурентными, так и с социополитическими аспектами стратегии.

8. Долгосрочный горизонт или краткосрочный: классические споры

Возможно, наиболее известной и наиболее обсуждаемой парой противоположностей можно назвать долгосрочные и краткосрочные перспективы. Слишком часто директора-распорядители

* Ian Wilson. The New Rules of Corporate Conduct: Rewriting the Social Charter. — Westport, CT: Quorum Books, 2000.

американских структур бизнеса утверждают, что они должны в своей деятельности исходить только из краткосрочного фокусирования, поскольку не могут оказать должного сопротивления ни рынку, ни аналитикам по ценным бумагам, чьи интересы не выходят за пределы следующего квартала.

Такой ответ вначале принимается положительно, так как пытается объяснить причины своего появления. Но, как заметил много лет назад *Fortune*, этот аргумент, «широко принимаемый как проповедь, порождает всего лишь одну проблему: он не обоснован»*. В статье цитируются результаты исследования, показывающие, что инвесторы фактически уделяют большое внимание и тем прибылям, которые не материализуются в течение 5–10 лет. Рынок не обязательно отвергает акции предприятий, показывающие очень «страшные» квартальные результаты, если инвесторы воспринимают резкий спад как временную случайность. Статья цитирует работу Альфреда Раппапорта, профессора учета и финансов Kellogg School при Northwestern University и ведущего специалиста по оценке акций. Он разработал модель, показывающую, как на рынке устанавливаются цены на акции на основе таких ключевых «факторов ценности», как ожидаемый рост продаж; маржа операционной прибыли; инвестиции, необходимые для поддержания роста; ставки налогов и стоимость капиталов. По утверждению Раппапорта, «вы не можете судить о сегодняшних ценах на акции, не учитывая прибыли, которые получат в XXI в.» Этот аргумент можно применить и к тем суждениям, на основе которых инвесторы оценивают акции ведущих интернетовских компаний.

Однако, помимо оценки рынка, существуют стратегические данные за последние 20 лет, демонстрирующие необходимость для компаний одновременно уделять внимание как долгосрочным, так и краткосрочным вопросам бизнеса. История бизнеса полна примерами таких компаний, как General Motors, IBM и Sears в США, Michelin во Франции и Philips в Нидерландах, в свое время показывавших блестящие результаты краткосрочного характера, но не учитывавших должным образом долгосрочных перемен на своих рынках и у конкурентов. Справедлива и противоположная ситуация. В начале 90-х годов подход Ричарда Ферриса, директора-распорядителя Allegis Corporation (так он переименовал авиакомпанию United Airlines), к тому, чтобы сделать Allegis Corporation компанией с полным набором обслуживания, с концептуальной точки зрения был вполне обоснованным, но не удался, потому что он не справился с текущими проблемами, вызванными плохими финансовыми показателями. Многие предприятия типа «dot.com» имеют правильное долгосрочное видение, но спотыкаются на решении краткосрочных проблем, связанных с издержками производства и потребительским маркетингом.

* Yes, You Can Manage Long Term. — Fortune, November 21, 1988.

Во всех этих случаях стратегия типа «либо, либо» оказывается неудачной. Чтобы добиваться успеха, руководителям необходимо иметь как долгосрочные перспективы (чтобы иметь необходимое видение и соответствие будущей стратегии), так и уделять должное внимание текущим проблемам, которые в противном случае могут серьезно помешать реализации стратегии.

Что мы должны делать в настоящее время?

Центральная идея этой главы двойственна. Во-первых, основной причиной непостоянства стратегического планирования являются тщетные поиски менеджерами единой формулы стратегии. Во-вторых, если мы собираемся добиться максимально возможного от стратегического планирования, то должны признать: это требует постоянной вовлеченности, понимания всех сложностей и умения сопрягать стратегически противоположные явления. Последняя идея формулируется разными авторами в самых разных трактовках. Например, Ричард Паскаль написал книгу, «как самые умные компании используют конфликт, чтобы оставаться впереди других»*, избегая сбалансированности и промежуточных положений и культивируя сохранение творческого напряжения. Томас Стюард описал «девять дилемм, с которыми сталкиваются лидеры»**, а Перси Барневик, бывший директор-распорядитель Asea Brown Boveri (ABB), считает благом три «противоречия в стратегии своей компании: «Мы хотим одновременно быть локальными и глобальными, большими и маленькими, радикально децентрализованными и централизованными в отношении отчетности и контроля. Если мы разрешим эти противоречия, мы действительно создадим организационное преимущество»***.

* Richard Tanner Pascale. Managing on the Edge. — New York: Touchstone Books, 1990.

** См.: Fortune, March 18, 1996.

*** Интервью, опубликованное в Harvard Business Review (March/April 1991).

Если стратегическое планирование должно вносить тот вклад в успех корпорации, которые оно может, то нам надо энергичнее двигаться в сторону глобальных подходов типа «и то и другое» применительно ко всем указанным (и другим) взаимосвязанным элементам стратегии. Это, как я думаю, не вопрос *балансирования крайностей*, поскольку балансирование предполагает половинчатость, промежуточную стратегию, равное стремление к двум полюсам. Гораздо лучше передает то, что я имею в виду, идея *совмещения крайностей*. Мы изучаем каждый полюс по очереди, чтобы определить, какую мощь он может привнести в стратегические аспекты, с которыми мы встречаемся, а затем включаем эту мощь в общую систему, чтобы она помогла нам в реализации стратегии бизнеса.

Далее появляется вопрос, что мы должны сделать, чтобы добиться всех выгод от стратегического планирования? Изучение прошлой неустойчивой истории позволяет сделать по крайней мере четыре предостерегающих вывода:

1. *Стратегическое планирование — это не какая-то «разовая» вещь, ее нельзя включать и выключать, словно кран, и при этом ожидать, что оно будет все время оставаться эффективным.* Стратегия требует и заслуживает долгосрочной вовлеченности. От подхода «включить в повестку дня/снять с повестки дня», наблюдаемого в течение последних 20 лет, необходимо отказаться. Говоря это, мы не собираемся утверждать, что процесс должен быть заморожен, что никаких улучшений в методологию не надо добавлять. Но есть и другой аргумент, заключающийся в том, что у нас уже есть все нужные методологии, и надо только научиться пользоваться ими эффективно! Нам следует уделять долгосрочное внимание стратегическому планированию и стабилизировать ситуацию на такое длительное время, чтобы *Business Week* или *Long Range Planning* почувствовали, что обязательно должны объявить об очередной смерти (или повторном возрождении) стратегического планирования.
2. *Любая стратегия, нацеленная на достижение устойчивости в течение длительного времени, требует объединения «противоположных сил».* Внимание, уделяемое только одной из сил, пренебрегая другой, неизбежно приведет к недостаткам и в конечном счете к ухудшению показателей функционирования организации.

3. *Фокусируйтесь меньше на процессе и больше на творческом мышлении, на стратегических возможностях, которые следует генерировать.* В этом отношении Минтцберг прав: большинство менеджеров чрезмерно увлекаются чистыми процессами — игрой в цифры. Однако и одного творчества при разработке стратегии недостаточно. Поэтому нам необходим процесс, с одной стороны, хорошо учитывающий структуру нашего рационального мышления, а с другой — обеспечивающий достаточную свободу для полного выражения нашей интуиции и воображения.
4. *«Остерегайтесь следующей большой идеи».* С уверенностью можно сказать, что неизбежно появятся новые методологии, которые будут объявляться следующими крупными идеями (вроде комплексного управления качеством, реинжиниринга, ключевых компетенций или акционерной ценности в прошлом либо анализа миграции рынков или управления знаниями сейчас). Мы должны учесть, что эти и другие методологии *не являются субститутами стратегического планирования; они часть его и именно в таком качестве должны рассматриваться.* Вы всегда совершите ошибку, если будете адаптировать новую методологию неразборчиво, не учитывая конкретных запросов и культуры вашей организации. Но самой большой ошибкой будет отказ от стратегического планирования — в очередной раз, — полагая, что «совершенно новая» методология — это магическая формула, которая наконец-то найдена.

Об авторах

Айзенштат, Расселл (Russell A. Eisenstat), президент Center for Organizational Fitness (www.orgfitness.com). Задача центра — оказание помощи структурам бизнеса в согласовании их операций со стратегией и повышении мощности, необходимой для постоянного обновления и обучения. Он также старший партнер McKinsey & Co. В прошлом преподаватель Harvard Business School. Его исследования и консультации сфокусированы на вопросах реализации стратегий, управления масштабными организационными изменениями и инновациями, управления человеческими ресурсами и разработки сложных организаций. Вместе с Майклом Биром и Бертом Спектором является автором книги *The Critical Path to Corporate Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1990), получившей широкое признание. E-mail: REisenstat@orgfitness.com.

Балоган, Джулия (Julia Balogun), лектор отделения стратегического менеджмента Cranfield School of Management в Великобритании. Ее научные интересы охватывают стратегическую трансформацию и управление организационными изменениями, в частности культуру и восприятие при формулировании и реализации стратегий. Как консультант работает с менеджерами высшего и среднего уровня по вопросам разработки стратегий и их изменений применительно к их организациям. Среди публикаций отметим книгу *Exploring Strategic Change* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1999). E-mail: j.balogun@cranfield.ac.uk.

Биджелоу, Барбара (Barbara Bigelow), профессор менеджмента Clark University; ведет курсы бизнеса и корпоративной стратегии. Профессор Биджелоу получила степень доктора в MIT's Sloan School of Management, занимается исследованиями стратегического менеджмента в области здравоохранения. Один из редакторов *Health Care Management Review*, журнала, имеющего широкую

читательскую аудиторию среди менеджеров сферы здравоохранения и исследователей. Недавно избрана на пятилетний срок на должность руководителя секции здравоохранения (Health Care Division) Academy of Management, часто публикуется в журналах академического и практического характера.

Бир, Майкл (Michael Beer), профессор бизнес-администрирования Harvard Business School; занимается исследованиями и ведет курсы по эффективности организации управления человеческими ресурсами и организационных изменений. До работы в Гарварде был директором центра Organization Research and Development Corning, Inc. Его книга *The Critical Path to Corporate Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1990), написанная совместно с Расселлом Айзенштатом и Бертом Спектором, получила специальный приз. Консультирует многие компании, входящие в список Fortune 500, недавно вместе с Расселлом Айзенштатом основал Center for Organizational Fitness (orgfitness.com). E-mail: mbeer@hbs.edu.

Гемават, Панкай (Pankaj Ghemawat), профессор бизнес-администрирования Graduate School of Business Administration Harvard University. Получив степень доктора по экономике бизнеса, работал консультантом в McKinsey & Company в Лондоне, а затем вернулся в Гарвард, где в настоящее время преподает факультативный курс «Глобализация и стратегия». Среди книг отметим *Commitment* (New York: Free Press, 1991), *Games Businesses Play* (MIT Press, 1997) и *Strategy and the Business Landscape* (Reading, MA: Addison Wesley Longman, 1999). Председатель программ на степень доктора в Harvard's; входит в состав редколлегии *Journal of Economics and Management Strategy*, *Strategic Management Journal* и *Journal of Management and Governance*, член консультативных советов Enron Corporation и Instituto de Altos Estudios Empresariales (Буэнос-Айрес). E-mail: pghemawat@HBS.edu.

Грант, Джон (John H. Grant), в прошлом профессор стратегического менеджмента Katz School of Business University of Pittsburgh; в настоящее время занимается разработкой услуг по программному обеспечению и фармацевтике для медицинских офисов и смежной электронной коммерцией в области бизнес—бизнес. Исследовательские интересы включают управление диверсифицированными компаниями и факторами, улучшающими организационное обучение. Выпускник Harvard Business School; был председателем факультета бизнес-политики и стратегии Academy

of Management. Его статьи публикуют *Strategic Management Journal, Academy of Management Review* и *Long Range Planning*. E-mail: GrantJH@aol.com.

Гупта, Анил (Anil K. Gupta), заслуженный преподаватель и профессор стратегии международного бизнеса Robert H. Smith School of Business в University of Maryland. В 1991 г. получил награду Glueck Best Paper Award за лучшую работу в области бизнес-политики и стратегии, дважды отмечался наградой Allen J. Krowe Award за высокое качество преподавания. В 2000 г. провел свой годичный отпуск в Stanford University в качестве нештатного профессора Stanford Technology Ventures Program (Пало-Альто, Калифорния). Соавтор книги *World Wise: Building the Global Corporation of Tomorrow* (будет опубликована в Harvard Business School Press). E-mail: agupta@rhsmith.umd.edu.

Дей, Джордж (George S. Day), профессор и директор Huntsman Center for Global Competition в Wharton School University of Pennsylvania. В прошлом был исполнительным директором Marketing Science Institute. Среди последних книг отметим *The Market-Driven Organization* (New York: Free Press, 1999) и *Wharton on Managing Emerging Technologies* (New York: John Wiley & Sons, 2000), соредактор с Полом Шумейкером.

Дюхейм, Ирэн (Irene M. Duhaime), профессор предпринимательства и семейного бизнеса, профессор менеджмента J. Mack Robinson College of Business в Georgia State University. Имеет большой опыт исследований семейного бизнеса, предпринимательства и стратегического менеджмента. В течение трех лет была членом совета *Memphis Business Journal*, в котором определяют лучшего предпринимателя года и присуждают награды предпринимателям из сферы малого бизнеса. Среди других исследовательских интересов отметим направления диверсификации, поглощений и изъятия капитала бизнес-единицами, а также перераспределение средств в бизнесе. Публикуется в *Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Strategic Management Journal, Journal of Management* и др., участвует в национальных и международных совещаниях Academy of Management и Strategic Management Society. E-mail: MGTIMD@langate.gsu.edu. Веб-сайт: http://www.gsu.edu/~wwwsmg.

Коллис, Дэвид (David J. Collis), нештатный адъюнкт-профессор в Yale University School of Management. До этого был профессором по бизнесу, органам власти и конкуренции Harvard Graduate School of Business Administration. Специализируется на корпоративной стратегии и глобальной конкуренции. Автор недавно вышедшей книги *Corporate Strategy* (совместно с проф. Синтией Монтгомери). Один из его последних исследовательских проектов — международное сопоставление роли корпоративных офисов крупных корпораций, занимающихся многими видами бизнеса. Его работы часто публикуются в *Harvard Business Review, Strategic Management Journal, European Management Journal*, а среди книг отметим *Managing Multibusiness Company, International Competitiveness* и *Beyond Free Trade*. В настоящее время консультирует несколько крупных американских и европейских корпораций и входит в состав совета консультантов Ocean Spray and WebCT. E-mail: David.Collis@Yale.edu.

Кристенсен, Курт (H. Kurt Christensen), нештатный профессор менеджмента Georgia State University, ранее преподавал в Northwestern's Kellogg Graduate School of Management и в Purdue's Krannert School. Занимается исследованиями стратегических факторов, влияющих на показатели функционирования корпорации. В настоящее время основное внимание уделяет анализу стратегических решений, обладающих потенциальной синергией, и управленческим аспектам вопросов стратегий, в основу которых положен ресурсный подход. Консультирует и преподает в программах развития профессионального мастерства руководителей США, Европы, Латинской Америки и Азии. E-mail: mgthkc@langate.gsu.edu.

Лайлс, Маджори (Majorie A. Lyles), профессор международного стратегического менеджмента Kelley School of Business и член факультета Kimball в Indiana University. Осенью 1997 г. была профессором Cambridge University (Англия). Консультирует правительственные агентства и компании, интересующиеся вопросами организационного обучения, прямыми иностранными инвестициями, созданием совместных предприятий, разработкой технологий и высшим образованием. Автор свыше 70 статей по стратегическому менеджменту, ее исследования публиковались в *Administrative Science Quarterly, Academy of Management Review, Strategic Management Journal, Long Range Planning* и *Journal of Management Studies*. E-mail: mlyles@iupui.edu.

Мэхон, Джон (John F. Mahon), профессор менеджмента School of Management Boston University, консультант и издатель, специализирующийся на корпоративной политической стратегии. Автор и соавтор свыше 80 статей и свыше 60 учебных кейсов. Получил многочисленные награды за свою преподавательскую работу. E-mail: jmahon@bu.edu.

Нарайанан (V.K. Narayanan), профессор стратегии и предпринимательства Drexel University. Последняя книга *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage* (Prentice-Hall Longman). Автор книг *Macroenvironmental Analysis* в соавторстве с Лаймом Фаэйем и *Organization Theory* в соавторстве с Рагу Нат. Специализируется в проблемах анализа макросреды, управления технологиями, стратегического мышления и реализации стратегий. E-mail: vnarayanan@ukans.edu.

Портер, Майкл (Michael E. Porter), профессор бизнес-администрирования Harvard Business School, ведущий специалист по конкурентной стратегии и международной конкуренции. Автор 16 книг и свыше 60 статей. В число его книг по стратегии входят: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980, 53rd printing), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985, 32nd printing), *On Competition* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998). В его работе *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990) разработана новая теория о том, как государства, штаты и регионы соперничают друг с другом. Этот труд повлиял на экономическую политику во всем мире. В 1994 г. основал Competitive Inner City, неприбыльную организацию, созданную, чтобы служить катализатором развития бизнеса в экономически увядающих городах США. E-mail: mporter@hbs.edu.

Прахалад (C.K. Prahalad), профессор бизнес-администрирования University of Michigan Business School, специализирующийся в области корпоративной стратегии и роли топ-менеджеров и добавляемой ими ценности в крупных диверсифицированных мультинациональных корпорациях. Последняя книга *Competing for the Future* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994), написанная совместно с Гэри Хэмелом и опубликованная на 14 языках, названа самой продаваемой книгой по бизнесу в 1994 г. *Harvard Business Review* наградил доктора Прахалада наградой McKinsey Prizes за его три статьи: «The End of Corporate Imperialism» в

соавторстве с Кеннет Либерталь (1998); «The Core Competence of the Corporation» в соавторстве с Гэри Хэмелом (1990) и «Strategic Intent» также в соавторстве с Гэри Хэмелом (1989). Консультирует руководителей высшего уровня многих ведущих компаний мира, таких как Ahlstrom, AT&T, Cargill, Citicorp, Eastman Chemical, Oracle, Philips, Quantum, Revlon, Steelcase и Unilever. Член совета директоров NCR Corporation.

Раджагопалан, Нандини (Nandini Rajagopalan), адъюнкт-профессор стратегии Marshall School of Business University of Southern California. Ее исследования о стратегических преобразованиях, вознаграждении руководителей и преемственности в деятельности директоров-распорядителей публикуются в разных журналах, в том числе в *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review* и *Advances in Strategic Management*. Член редколлегии *Academy of Management Journal*, участвует в реализации образовательных программ в отраслях здравоохранения, коммунального хозяйства, аэрокосмической, телекоммуникационной и недвижимости. E-mail: nandini.rajagopalan@marshall.usc.edu.

Рэнделл, Роберт (Robert M. Randall), один из двух редакторов первого и второго издания книги *The Portable MBA in Strategy*. Одна из последних книг Рэнделла и его соредактора Лайма Фаэйя — *Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios* (New York: John Wiley & Sons, 1998) — руководство по использованию сценарного планирования для подготовки компаний к разрывам, происходящим в отрасли и на рынке, и учета новых потребительских запросов. Имеет офисы в Сан-Франциско и Нью-Йорке, пишет и редактирует книги, статьи и документы о стратегическом менеджменте. В прошлом автор и редактор *Time Inc.*, занимал различные должностные позиции в нескольких компаниях, входящих в список Fortune 500. E-mail: Randall_Publishing@compuserve.com.

Самплер, Джефри (Jeffrey Sampler), адъюнкт-профессор информационного менеджмента и стратегии London Business School. В настоящее время изучает Интернет как движущую силу отрасли и реконфигурации бизнеса.

Уилсон, Йан (Ian Wilson), директор Wolf Enterprises, Сан-Рафаэль, Калифорния, специалист по стратегическому менеджменту и сценарному планированию. Проведя 25 лет своей профессиональной жизни в General Electric как сотрудник отдела страте-

гического планирования и консультант по вопросам публичной политики директора-распорядителя, стал старшим консультантом по менеджменту фирмы SRI International, работал над проектами глобальной стратегии и сценарного планирования. Читает лекции и пишет на различные темы менеджмента. Последняя книга *The New Rules of Corporate Conduct: Rewriting the Social Charter* (Westport, CT: Quorum Books, 2000).
E-mail: Jason415xx@aol.com.

Фаэй, Лайм (Liam Fahey), один из двух редакторов книги *The Portable MBA in Strategy*, адъюнкт-профессор стратегического менеджмента в Babson College, нештатный профессор стратегического менеджмента Cranfield School of Management в Великобритании и консультант ряда ведущих американских и европейских компаний. Автор или редактор восьми книг по менеджменту, написал свыше 40 статей и глав в другие книги. Его последние книги: *Learning from the Future* (New York: John Wiley & Sons, 1998) в соавторстве с Робертом Рэнделлом и *Competitors* (NewYork: John Wiley & Sons, 1999). E-mail: LFahey95@aol.com.

Харт, Эллен (Ellen R. Hart), вице-президент Gemini Consulting, консультирует в течение 20 лет сотни компаний, помогая им в проведении масштабных изменений. Специализируется на организационном проектировании, обеспечении согласованности команд руководителей и вопросах лидерства при осуществлении изменений. Помимо статей в ежеквартальных изданиях и книгах, ее статьи публиковались в *Executive Excellence*, *Management Review*, *Strategic Leadership* и *Transformation Magazine*. E-mail: ehart@usa.geminiconsulting.com.

Хоуп-Хейли, Вероника (Veronica Hope-Hailey), ведущий лектор курса «Стратегическое управление человеческими ресурсами» Cranfield School of Management (отделение «Стратегический менеджмент») в Cranfield University, нештатный преподаватель London Business School. Интересы охватывают стратегию использования человеческих ресурсов и организационные преобразования. Создатель исследовательской команды для Leading Edge Forum — консорциума компаний, в которые входит Hewlett-Packard, Glaxo-Wellcome, Citibank, British Telecom и Philip Morris Corporation. Опубликовала две книги: *Exploring Strategic Change* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1999) и *Strategic Human Resource Management* (Oxford University Press, 1999). E-mail: v.hope-hailey@cranfield.ac.uk.

Курс MBA по стратегическому менеджменту

Редакторы
Лайм Фаэй, Роберт Рэнделл

Технический редактор И. Долгопольский
Выпускающий редактор М. Савина
Компьютерная верстка А. Фоминов
Оригинал-макет А. Бохенек
Корректор М. Савина
Художник обложки И. Студеникин

Подписано в печать 26.07.02. Формат 70x100/16. Бумага офсетная №1. Печать офсетная.
Объем 38 п.л. Тираж 5000 экз. Заказ №2317

Альпина Паблишер
Изд. лицензия ИД 04715 от 8.05.01. 113035, Москва, Космодамианская наб, д. 40–42, стр. 3.
Тел. (095) 105-77-16, www.alpbook.ru, e-mail: info@alpbook.ru

Отпечатано с готовых пленок в ФГУП Издательство «Известия» Управления делами Президента Российской Федерации. 127994, ГСП-4, г. Москва, К-6, Пушкинская пл., 5.

ДИЛИНГОВЫЙ ЦЕНТР АКМОС ТРЕЙД

круглосуточно
валютные операции на рынке
FOREX

- возможность работать из дома или офиса через **ИНТЕРНЕТ**
  http://www.aktrad.ru
- рабочие места для трейдеров
- депозит от **$2000**
- ОБУЧЕНИЕ, свидетельство о прохождении курсов
- учебные счета для начинающих

работаем с **1995** года

ОБРАЩАЙТЕСЬ К НАМ ПО АДРЕСУ: 107174 г. Москва, ул. Каланчевская д. 2/1 оф. 825. Телефоны (095) 204-0003, 204-0441. Факс 204-0432
E-mail: **dealing@aktrad.ru** Web: **http://www.aktrad.ru**

FOREX (095)204-0003 www.aktrad.ru
FOREX (095)204-0003 www.aktrad.ru
FOREX (095 ...

РЫНОК ЦЕННЫХ БУМАГ
ТОВАРНЫЙ РЫНОК
УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

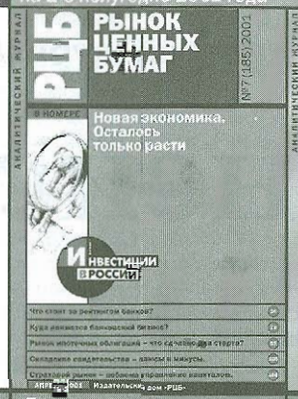
РЦБ
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

Подписка
НА ЖУРНАЛЫ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «РЦБ»
на 2-е полугодие 2001 года

Подписка принимается во всех почтовых отделениях России и СНГ
Дополнительная информация о журналах и подписке на них по телефону:
(095) 105-51-57
e-mail: sub@rcb.ru,
Интернет:
www.rcb.ru

Каталог агентства «Роспечать»

«Объединенный каталог»

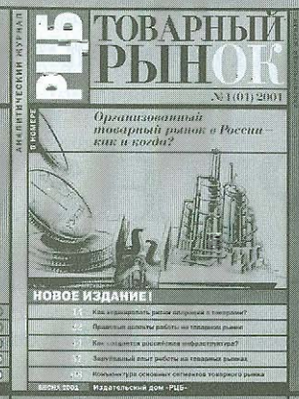


Подписные индексы:

73346

40959

Широко известный в финансовых и деловых кругах аналитический журнал. Издается с 1992 г.
Тематика журнала: акции, облигации, векселя, производные инструменты; анализ и прогноз ситуации на основных сегментах финансового рынка; законодательство и правоприменение по ценным бумагам; отрасли и эмитенты; инфраструктура и Интернет-трейдинг; зарубежный опыт; управление активами и рисками; привлечение инвестиций.
Объем — 80—120 страниц.
Выходит 2 раза в месяц.

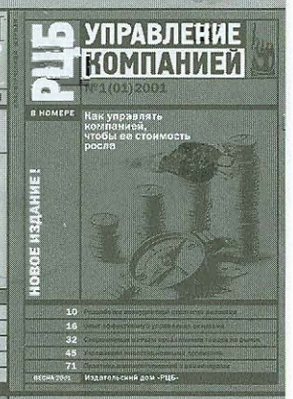


Подписные индексы:

79968

38606

Товарный рынок в России готов стать организованным. Система торгового оборота начинает меняться уже сегодня. Завтра ее участниками неизбежно станут большинство промышленных и торговых компаний, финансовых организаций, регулирующих органов. Наш журнал — для них.
Предлагаемые материалы: состояние основных сегментов товарного рынка (западного и российского), инфраструктура организованного рынка, схемы взаимодействия участников, финансовые инструменты и стратегии, электронная торговля, законодательство и большое количество справочной информации.
Объем — 80 страниц.
Выходит 1 раз в месяц.



Подписные индексы:

79969

38620

Это новый практический журнал, в котором все аспекты управления компанией рассматриваются с финансовой точки зрения.
Основные рубрики: стратегия бизнеса, управление финансами, управление активами, оценка стоимости компании, маркетинг, отношения с покупателями и поставщиками, взаимоотношения с акционерами, проведение слияний и поглощений, информационные технологии, зарубежный и отечественный опыт. Девиз журнала: «Как управлять компанией, чтобы ее стоимость росла».
Объем — 80 страниц.
Выходит 1 раз в месяц.

Журнал «Финансист»
www.e-finansist.ru

Международный деловой журнал

Финансист

С 1999 года журнал "Финансист" выходит в новом информационном формате. Это один из серьезных ежемесячных журналов, который предлагает вниманию читателей действительно важные для бизнеса статьи и аналитические материалы о современном состоянии экономики, рынках капитала и возможностях преумножения капитала в России и за рубежом.

Наши основные партнеры - Bloomberg и Morgan Stanley Dean Witter, Бюро Экономического анализа и Центр Развития. Качество материалов и перспективность идей сертифицируются авторитетным международным Экспертным советом. Поэтому все, о чем пишет "Финансист", - важно для бизнеса и не теряет актуальности с течением времени.

Подписка 2001

Вы можете подписаться на журнал традиционным способом через Роспечать, АПР, Интерпочту, Моспочтамт и другие агентства печати и розницы.

Для подписки через Интернет с оплатой через CyberPlat или Assist воспользуйтесь адресом: http://pressa.apr.ru/index/38662

Вы можете оформить подписку с любого месяца через редакцию с доставкой курьером, заполнив бланк на сайте журнала www.e-finansist.ru или позвонив по телефону (095) 7190167

НАУФОР

Информационно-аналитический и учебный центр НАУФОР

Система комплексного раскрытия информации об эмитентах СКРИН.ру

Проект СКРИН был запущен Национальной ассоциацией участников фондового рынка (НАУФОР) в апреле 1999г. с целью создания общедоступного механизма раскрытия информации о российских предприятиях. СКРИН.ру содержит все необходимые данные о предприятиях и их ценных бумагах и оперативно отражает основные корпоративные события в ленте новостей. СКРИН.ру - это автоматизированная система сбора, обработки и раскрытия информации. Сейчас база данных СКРИН.ру раскрывает информацию о более чем 5500 предприятий-эмитентов России и продолжает расширяться.

Учебный центр ИАУЦ НАУФОР

Учебный центр ИАУЦ НАУФОР проводит подготовку к сдаче экзаменов на аттестаты ФКЦБ России для специалистов организаций, осуществляющих брокерскую, дилерскую, клиринговую, депозитарную деятельности, деятельность по организации торговли. На семинарах для профессиональных участников рассматриваются вопросы организации и проведения внутреннего учета, работы с ценными бумагами, учета и налогообложения, подготовка документов для получения лицензии. За время работы Учебного центра обучение здесь прошли около 2500 человек.

Юридическая служба ЗАО "ИАУЦ НАУФОР"

Юридическая служба ЗАО "ИАУЦ НАУФОР" консультирует по вопросам законодательства о рынке ценных бумаг, налогового и финансового законодательства, трудового права, в области международного частного права. Юристы ИАУЦ НАУФОР осуществляют разработку и регистрацию проспектов эмиссии, оказывают помощь при проведении общего собрания акционеров, разрабатывают и проводят юридическую экспертизу финансовых схем.

Кадровое агентство

Кадровое агентство при учебном центре НАУФОР созданное в 1998 г. специализируется на подборе персонала для фондового рынка. Клиентами агентства являются компании, осуществляющие брокерскую и дилерскую деятельность, деятельность по доверительному управлению, а также регистраторы, предприятия-эмитенты, банки и биржи. Более 40 компаний имеют в своем штате сотрудников, подобранных через кадровое агентство Учебного Цетра НАУФОР: Федеральная фондовая корпорация, Объединенная финансовая группа, ЛУКОЙЛ-Резерв-инвест, ИК "СОЛИД", "Церих Кэпитал Менеджмент, ИК "ВИКА", Файненшл Бридж и многие другие.

"Вестник НАУФОР"

Журнал "Вестник НАУФОР" является официальным изданием НАУФОР и выходит в печать с 1996 г. ежемесячно. Основные темы, обсуждаемые на страницах журнала это проблемы российского фондового рынка, вопросы регулирования, страхования, налогообложения, интернет-трейдинг и макроэкономика. "Вестник НАУФОР" регулярно освещает процессы реформирования российской экономики, отслеживает ситуации на российских и зарубежных фондовых рынках, публикует материалы конференций.

Россия, 111524, Москва,
ул. Перовская, д.1

E-mail: invest@skrin.ru
Internet: www.skrin.ru

www.akzia.ru

@кция.ru

газета для думающей молодежи

мы формируем мнение молодежи

>>> В отличие от других СМИ, предлагающих молодым читателям исключительно развлекательную информацию, @кция.ru посвящена актуальным вопросам экономики и финансов, права, информационных технологий и инноваций, трудоустройства, карьеры и образования.

>>> Во многом успех и популярность @кции.ru обеспечены тем, что все статьи на эти сложные темы написаны достаточно простым и доступным языком. И хотя основная аудитория газеты - целеустремленные молодые люди, настроенные на карьерный рост в области финансов, экономики, права и электронного бизнеса – газету с удовольствием читают и школьники старших классов, и студенты, и молодые специалисты, и взрослые люди. Ведь @кция.ru – универсальное, доступное для всех издание, и по содержанию и по форме распространения. Газету можно читать как в печатном виде, так и в электронном виде в сети Internet.

>>> Молодежь - наше будущее
>>> Думающая молодежь - большое будущее
>>> Реклама в @кции.ru - большое будущее Вашей Компании

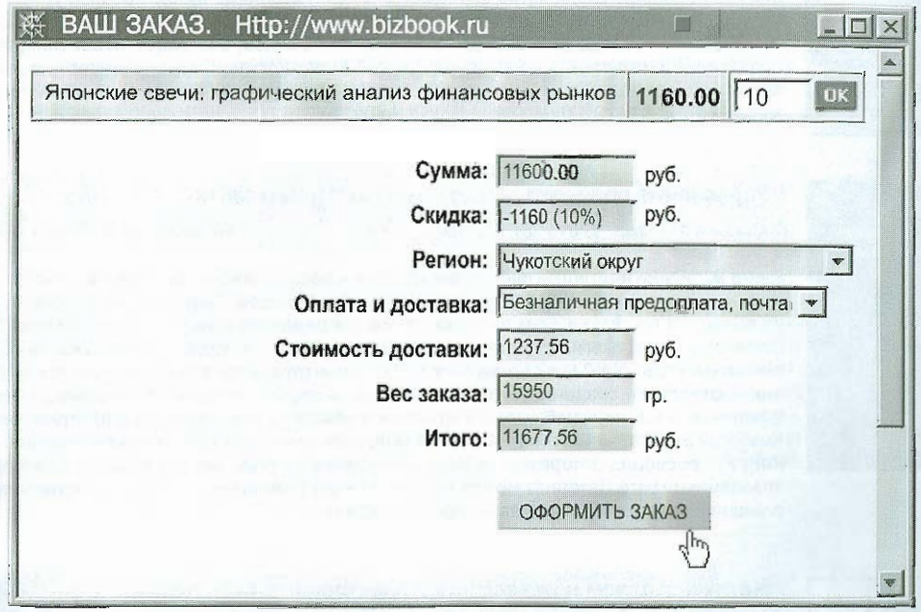
Смотрите в будущее, Господа !



ГАЗЕТА ДЛЯ ДУМАЮЩЕЙ МОЛОДЕЖИ

БИЗНЕС-КНИГА

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН ДЕЛОВОЙ ЛИТЕРАТУРЫ



Самая точная информация о наличии
Круглосуточно, без выходных
Доставка по России
Курьерская доставка по Москве
Минимальный срок исполнения заказа
Система скидок
Подписка на книжные новинки
Контроль над выполнением заказа
Специальные партнерские программы
для владельцев сайтов



МОСКВА, УЛ. Б. ОРДЫНКА, ДОМ 19, СТР. 2 ТЕЛЕФОН/ФАКС: (095) 953-19-76

WWW.BIZBOOK.RU

«Альпина Паблишер» представляет



Курс выживания интернет-компании

Барроу К., пер. с англ., 2001, 341 с. *Цена на www.alpbook.ru – 320 руб.*

Для выживания в конкурентной среде менеджеру интернет-компании необходимы инструменты, помогающие поддерживать бизнес на плаву во время шторма, возрождать его, когда все идет наперекосяк, и четко определять тот момент, когда нужно красиво уйти. Возникает закономерный вопрос: а пригодятся ли старые инструменты управления в новой экономике? Действительно ли е-бизнес настолько не похож на все существовавшее ранее, что привычные инструменты в нем не работают? Книга Колина Барроу отвечает на эти вопросы и показывает, как необходимо действовать менеджерам интернет-компаний для налаживания стабильного бизнеса.



Управление проектом по созданию интернет-сайта

Ковалев А. и др. , 2001, 337 с. *Цена на www.alpbook.ru – 320 руб.*

Книга написана ведущими экспертами России в области информационных технологий. Среди них такие известные специалисты, как Алексей Ковалев (главный редактор www.internet.ru), Елена Колмановская (главный редактор www.yandex.ru), Андрей Себрант (директор по стратегии компании «Лайкос»), Максим Поташев (обладатель «Бриллиантовой совы» игры «Что? Где? Когда?») и др. В книге отражены все ключевые этапы управления проектом по созданию интернет-сайта. Это позволяет читателю сформировать представление о виртуальной среде в целом и о способах использования интернет-ресурса в качестве действенного инструмента повышения конкурентоспособности бизнеса.
Книга адресована в первую очередь менеджерам оффлайновых компаний, которым использование сети Интернет может помочь более эффективно работать с покупателями, поставщиками, партнерами и даже конкурентами.



Метакапитализм и революция в электронном бизнесе: какими будут компании и рынки в XXI веке

Минс Г., Шнайдер Д., пер с англ., 2001, 280 с. *Цена на www.alpbook.ru – 320 руб.*

Благодаря развитию электронной коммерции и выходу е-бизнеса на уровень B2B современные компании превращаются во владельцев брэнда и отказываются от деятельности, требующей физического капитала. Для того чтобы эффективно использовать новые возможности, которые дает революция в электронном бизнесе, необходима кардинально иная модель управления компаниями и совершенно новые представления о бизнес-процессах. «Метакапитализм и революция в электронном бизнесе» — первая книга, в которой намечены контуры перемен и новаций, ведущие к успеху в новом мире е-бизнеса. Блестящее по своей идее и убедительности доводов издание — результат синтеза эрудиции двух признанных бизнес-стратегов. В книге ясно обрисована новая, фундаментальным образом изменившаяся среда и показано, что можно и нужно делать менеджерам и предпринимателям для успешного преобразования своих компаний.



Крупнейшие банки и их владельцы. Путеводитель по российским банкам

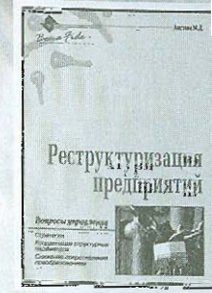
Коммерсантъ XXI, 2002, 416 с. *Цена на www.alpbook.ru – 190 руб.*

Рыночная экономика требует открытости информации, особенно когда дело идет о сохранности денег. Этот бизнес-справочник с блеском решает эту задачу, представляя истинное лицо 100 крупнейших банков (на 1 июля 2001 г.). Хорошо структурированная информация, представляющая основные сведения о банках, включая составы Совета директоров и Правления, крупнейших акционеров и контролируемые организации, — позволяет составить полноценное мнение об учреждении. Перечень всех банков России, а также руководителей топ-100 с их послужными списками обеспечивает высокое качество справочника.

Реструктуризация предприятий: вопросы управления

Аистова М., 2002, 287 с. *Цена на www.alpbook.ru – 175 руб.*

Книга «Реструктуризация предприятий», написанная экспертом по вопросам управленческого консультирования, к.э.н. М.Д. Аистовой, представляет собой сплав теории, мировой и российской практики. Именно в этом и состоит ценность книги: она не только знакомит с основными общепризнанными концепциями управления процессом реорганизации бизнеса, но и иллюстрирует их применение в российской действительности. Подробное освещение всех основных этапов, обеспечивающих эффективное преобразование компании, включая особенности антикризисного управления, позволяет получить полное представление о том, как надо составить план действий, какие проблемы могут возникнуть и каким образом их можно будет решить.



Реинжиниринг банка: программа выживания и успеха

Аллен П., пер. с англ., 2002, 264 с. *Цена на www.alpbook.ru – 470 руб.*

За последние 5 лет банки по всему миру столкнулись с необходимостью реинжиниринга своей деятельности. Неизбежность коренного преобразования способов работы банков в России сейчас также всем очевидна. Конкуренция в сфере банковских услуг стремительно нарастает. В то же время источников заработков для банков становится все меньше. Многие видят выход в технологическом переоснащении банковской деятельности, предоставлении новых услуг, продаже новых финансовых продуктов и технологических инновациях. Все эти тенденции (и не только они) требуют быстрого осознания и своевременной реакции. Современные банкиры должны действовать быстро и четко, так как область допустимой ошибки при принятии управленческих решений постоянно сужается. Книга Пола Аллена, одного из ведущих специалистов в мире в области банковского дела, показывает, как необходимо действовать менеджерам для построения эффективной модели работы банка.



Руководство по российскому рынку капитала

Арсеньев В., 2001, 328 с. *Цена на www.alpbook.ru – 160 руб.*

Таких книг о финансовом рынке России до сих пор никто не писал. С выходом книги журналиста Издательского Дома «Коммерсантъ» Вадима Арсеньева произошел прорыв — теперь каждый может узнать всю подоплеку финансового мира нашей страны. Автор более чем хорошо владеет темой — это его журналистская специализация, в этой кухне он «варился» много лет. Поэтому и информация, которую получает читатель, полностью достоверна и ни на каплю не приукрашена. Российский фондовый рынок в основном живет не по законам, а по неписаным правилам; на нем обманывают и воруют. Но такова реальность и ее надо знать. Вместе с тем на нем есть и много хорошего, в этой сфере экономики работают образованные и талантливые люди, и существует множество выгодных инвестиционных возможностей. Книга написана предельно просто, завлекательно и живо.



Деньги России. 1000 лет

Мельникова А. и др., «Родина-Фодио», 2000, 326 с. *Цена на www.alpbook.ru – 2060 руб.*

Книга основана на собрании Государственного Исторического музея, крупнейшей в мире коллекции российских денег, и включает 1200 полноцветных изображений денежных знаков, имевших хождение на территории Российского государства на протяжении 1000 лет его существования. Авторы текстов, предваряющих богатый изобразительный ряд и рассказывающих об основных этапах развития денежного хозяйства в контексте важнейших событий в истории России, ведущие специалисты в области денежного обращения, эксперты с мировым именем — Алла Мельникова, Василий Узденников и Ирина Шиканова.
Книга отпечатана в Берне (Швейцария). Матовая мелованная бумага. Твердая обложка, обтянутая натуральной тканью. Конгрев из золотой и серебряной фольги. Суперобложка. Часть тиража выпущена на русском языке, часть — на английском.



Книги можно приобрести в магазинах деловой литературы, интернет-магазине «Альпина»

«Альпина Паблишер» представляет



Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований

Дак Дж. Д., пер. с англ., 2002, 320 с. *Цена на www.alpbook.ru – 270 руб.*

Трудно найти человека, более умудренного, осведомленного и знающего на практике проблемы преобразований фирм, чем вице-президент BCG Джини Д. Дак. Пронизанная яркими историями и жизненными примерами, тем не менее, эта книга — не мемуары. Ее цель — осветить тайные ловушки, расставленные бизнесу, и провести по пути преобразований, в которых нуждается компания, находящаяся в застое.

Эта книга — для России, и если изменить имена, то покажется, что перед нами российская действительность. В этом нет ничего удивительного: бизнес во всем мире развивается по одним и тем же законам. «Монстры перемен» — уникальна: это первая книга, где раскрываются главные причины неудач при попытке реорганизации бизнеса. Но еще большая уникальность ее в том, что она — ваш навигатор в деле усовершенствования бизнеса. Подобное однажды уже случилось со статьей Д. Дак «Managing Change: The Art of Balancing», используемой сегодня как учебное пособие в бизнес-школах.



Лидерство без границ

Хесселбейн Ф. и др., пер. с англ., 2001, 315 с. *Цена на www.alpbook.ru – 320 руб.*

«Лидерство без границ» — книга, в которой изложены новейшие концепции в области менеджмента, стратегического управления, маркетинга и намечены контуры перемен и новаций, ведущие к успеху в новом мире «без границ». По мнению авторов — ведущих бизнес-стратегов компании Accenture и признанных специалистов в области менеджмента из фонда Дракера, — современные лидеры должны вырваться из узких границ своих офисов и научиться эффективно использовать информационные технологии, создавать альянсы, партнерства и сетевые организации.

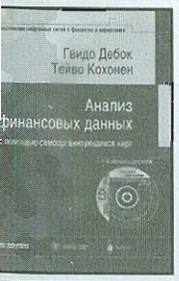
Книга затрагивает проблемы лидерства и управления не только в контексте бизнеса, но также исследует вопросы оптимизации деятельности некоммерческих организаций и государственных структур. Таким образом, данное издание будет интересно самому широкому кругу руководителей, а также преподавателям и учащимся экономических вузов.



Магистр делового администрирования. Краткий курс (с компакт-диском)

Пирсон Б., Томас Н., пер с англ., 2001, 218 с. *Цена на www.alpbook.ru – 320 руб.*

«Магистр делового администрирования. Краткий курс» — это квинтэссенция знаний и навыков, которые необходимы менеджеру и предпринимателю, чтобы добиться успеха в карьере и бизнесе. Издание освещает практические приемы и методы работы в таких ключевых областях, как развитие бизнеса, личное совершенствование и искусство управления. Книга, написанная признанными европейскими экспертами, дает уникальную возможность в кратчайший срок получить знания, необходимые для успешного ведения бизнеса.



Анализ финансовых данных с помощью самоорганизующихся карт (с компакт-диском)

Дебок Г., Кохонен Т., пер. с англ., 2001, 315 с. *Цена на www.alpbook.ru – 740 руб.*

Для принятия правильных решений требуется качественный анализ. Но как быть, когда данных так много, что их трудно, а порой просто невозможно структурировать, чтобы получить целостную картину? Одно из решений этой трудной задачи состоит в составлении самоорганизующихся карт, позволяющих проанализировать бесконечное количество разобщенных данных. На многочисленных примерах в книге представлена эта методика, включая детальное описание необходимых действий. Фактически, это путеводитель по нейронным сетям, получивших признание благодаря их способности обработать громадное число данных. Представлено описание основных пакетов программного обеспечения, а также компакт-диск с теми из них, которые могут использоваться в практической работе. Рекомендуется аналитикам, а также специалистам в области финансов и инвестиций.

www.alpbook.ru

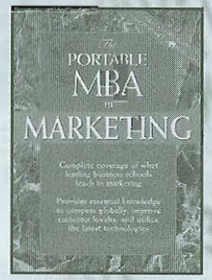
Книги можно приобрести в магазинах деловой литературы, интернет-магазине «Альпина» www.alpbook.ru или заказать в издательстве по телефону: (095) 105-77-16 (многоканальный).

«Альпина Паблишер» представляет серию книг «Portable MBA»

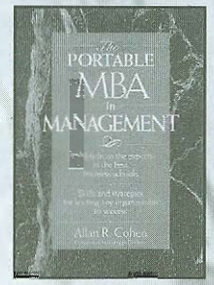
На сегодняшний день лучшим бизнес-образованием является курс MBA (Master of Business Administration), который предлагают ведущие университеты и бизнес-школы мира. К сожалению, не каждый менеджер может потратить два года жизни и 10–20 тысяч долл. на получение таких знаний. Практичной альтернативой длительному и дорогостоящему обучению станет изучение книг серии «Portable MBA».



Они написаны преподавателями авторитетных бизнес-школ, таких как Harvard Business School, Stanford University, University of Massachusetts, Stockholm School of Economics, London Business School и пр. Среди авторов такие звезды мирового бизнес-образования, как Майкл Портер, С.К. Прахалад, Дэвид Брэдфорд, Леонард Шлейзингер, Дэвид Коллинз и др. Эти уникальные практические пособия знакомят с самыми последними разработками, применяемыми в области стратегического менеджмента, маркетинга и менеджмента.



Помимо «Курса MBA по стратегическому менеджменту» в серии выйдут «Курс MBA по маркетингу» и «Курс MBA по менеджменту».



ИЗДАЙТЕ СВОЮ КНИГУ В «АЛЬПИНЕ ПАБЛИШЕР»

МЫ ПОДГОТОВИМ ЗАКАЗ К ИЗДАНИЮ

- литературное и техническое редактирование
- корректурный цикл
- ISBN, штрих-коды, индексы УДК, ББК
- защита авторских прав (копирайт)

ОТПЕЧАТАЕМ ВАШ ЗАКАЗ

- твердый переплет
- суперобложка
- мягкая обложка
- брошюра на скрепке
- бланки, листовки, конверты
- тиражирование на ризографе

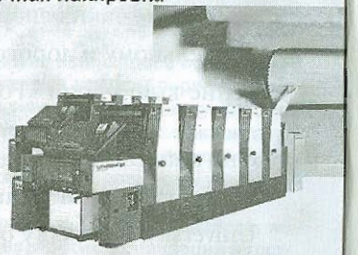
ОСУЩЕСТВИМ ПРЕДПЕЧАТНУЮ ПОДГОТОВКУ

- разработка дизайна текста и обложки
- подготовка иллюстраций, сканирование, отрисовка
- верстка, фотовывод, цветопробы



ПРОВЕДЕМ ФИНИШНУЮ ОТДЕЛКУ

- глянцевая и матовая припрессовка
- тиснение фольгой
- конгрев (объемное тиснение)
- выборочная лакировка



ЗАРАБОТАЙТЕ ДЕНЬГИ И РЕПУТАЦИЮ СОБСТВЕННЫМ УМОМ



РЕАЛИЗАЦИЯ

- все крупные книжные магазины
- сеть дилеров в России и странах СНГ
- популярный книжный интернет-магазин «Альпина» www.alpbook.ru и десятки других интернет-ресурсов, задействованных для продаж Вашей книги по партнерским программам

ПРОДВИЖЕНИЕ

- статьи и обзоры в прессе
- реклама в специализированных изданиях
- реклама в наших изданиях
- реклама в Интернете
- освещение на тематических интернет-ресурсах



АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР

(095) 105-77-16 (многоканальный)
e-mail: info@alpbook.ru
www.alpbook.ru

МЫ НЕ БРОСИМ ВАШУ КНИГУ, МЫ БУДЕМ ПРОДАВАТЬ ЕЕ