

А.Н. Лапин

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Москва
ООО «Журнал «Управление персоналом»
2004

ББК 65.050.2

УДК 651

Лап 24

Лап 24 **Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией.** – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004. – 288 с.

ISBN 5-95630-020-5

© Лапин А.Н., 2004

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1. Развитие теории и практики стратегического управления организацией

*Каждое поколение высмеивает старые молы
и благоговейно следует новой.*

*Генри Торо. Американский писатель.**

* Мастера Афоризма. Москва. «Эксмо». 2002.

За время, прошедшее с момента появления термина «стратегический менеджмент», или «стратегическое управление», применительно к организации, разработаны многочисленные методы решения «стратегических» проблем, написано множество книг и статей, проводятся семинары, обсуждения и обучение. Казалось бы, все давно изучено, и достаточно взять с полки соответствующий справочник – и вот они формулы и рецепты для решения любой ситуации в организации. Но такого справочника нет и, скорее всего, никогда не будет.

Представьте, что вы играете в шахматы. Площадка для игры определена раз и навсегда по форме, размерам и общему количеству клеток, понятный набор фигур и их возможности. Многие поколения шахматистов накопили огромный опыт в игре, и существуют соответствующие модели. Но каждая новая игра – это творчество, и нет двух абсолютно одинаковых партий. Жизнь гораздо более разнообразна по условиям и возможностям их изменения, чем шахматы. Экономика в целом и отрасль, в которой оперирует организация, на несколько порядков сложнее, чем клетки шахматной доски, а действующие на этом поле организации, их действия и отношения между ними не так однозначны, как правила передвижения шахматных фигур. В этом и есть отличительная особенность наук управленческих от точных – отсутствие раз и навсегда заданных рецептов, и стратегическое управление не является исключением.

Появление новых научных теорий и разработанных на их основе методов стратегического управления всегда носило прикладной характер и было направлено на решение проблем, с которыми сталкивались организации в текущей деятельности. Изменялись условия, в которых функционировали организации, изменялись и сами организации. Каждое новое сочетание внутренних и внешних условий рождало новые вопросы, на которые исследователи и практики пытались найти адекватные ответы.

Первые работы в области стратегического менеджмента появились в 60-х годах. Это был относительно стабильный период развития, характеризующийся экспансией крупных, в большинстве своем американских компаний. Поступательное динамичное развитие требовало адекватного управления, обеспечения взаимосвязи между долгосрочным развитием и текущими операциями. Потребовалось проводить измерения и мониторинг текущего поведения компании в целом и ее отдельных подразделений, оптимизировать распределение ресурсов между различными бизнеснаправлениями деятельности в портфеле компании. В конце 60-х неудовлетворительные результаты применения разработанных к тому времени методов управления потребовали по-новому взглянуть на организацию и ее развитие.

Одним из первых исследователей, развивавших новый, стратегический подход к управлению, был Игорь Ансофф, американский профессор русского происхождения. Им предложено понятие синергии, которая может возникнуть при слиянии организаций (об этом подробнее в главе 2), и матрица продукт-рынок (Product-Market Matrix), используемая практически во всех учебниках по стратегическому управлению (подробнее об этом в главе 4), но наиболее крупной была идеология стратегического планирования.

В опубликованной в 1965 году книге он впервые предложил разделить все решения, принимаемые в организации, на три группы: оперативные, административные и стратегические. Ансофф исходил из предположения, что стратегическое решение в компании не может быть результатом текущих управленческих действий, поскольку в отличие от оперативных и административных решений оно относится к организации в целом, связано с распределением ресурсов для будущего, и требует понимания условий, в которых работает бизнес. Ансофф предложил создать специальный механизм для генерирования таких решений, который получил название «Схема стратегического планирования».

Для ее практического применения были разработаны специальные процедуры и методы анализа, формы для заполнения, что по замыслу автора должно привести практически к полному автоматизму процесса. Таким образом, подход Ансоффа был в высшей степени рациональным: он считал, что важные решения в организации должны быть получены систематически через логическую последовательность шагов. В конечном счете после выполнения всех необходимых процедур должен появиться правильный стратегический план. Естественно, что разработанная процедура и стратегический план в целом были направлены на достижение целей организации. Детализация целей по всем уровням управления и срокам давала исходную информацию для планирования и последующего контроля. Механизм целевого управления (MBO – Management by Objectives) также был разработан в 60-х годах и используется в настоящее время.

В результате этой работы появляется иерархия целей и иерархия планов и «стратегий». На вершине пирамиды находится долгосрочный «стратегический» план, ориентированный на несколько лет вперед,

за ним следуют среднесрочные планы на 2-3 года и затем краткосрочные – на ближайший год.

Общая стратегия компании также превращается в пирамиду стратегий, каждая из которых соответствует своему уровню иерархии и принадлежит к определенной функции в деятельности организации, например: финансы, маркетинг, технология.

Руководство стратегическим процессом и ответственность за его результаты возложены на высшее руководство компании. Для практической разработки стратегического плана обычно создается специальный отдел или группа, подготовленная для такого рода работы. Процедура является сложной, трудоемкой и в высшей степени формализованной. В зависимости от конкретной компании она может занимать 3-8 месяцев. Важная роль при этом отводится системе внедрения и контроля.

Рассмотренные особенности предопределили область применения стратегического планирования для практических целей. В основном она ограничивается крупными компаниями, достаточно устойчивыми относительно изменений внешней среды либо с относительно стабильной внешней средой. Пик ее популярности пришелся на 60-е годы, когда окружающая среда бизнеса была относительно стабильной. В целом стратегическое планирование направлено на повышение эффективности бизнеса за счет развития продуктов, услуг и рынков, создания стратегических альянсов. Не рассматриваются вопросы перехода в другой бизнес (другую отрасль), проблемы, связанные с внутренними качественными изменениями в организации. Естественно, напрашиваются некоторые аналогии с централизованной плановой экономикой, причем часто утверждается, что традиционное планирование сверху вниз в крупных западных компаниях столь же неэффективно, как в советской экономике.

Впоследствии критики идеи стратегического планирования* отмечали, что планирование предполагает своеобразную разверстку, то есть доведение некоего общего большого задания до исполнителей, которые должны изготовить кирпичики для единого общего целого здания. Это типичный механистический подход, напоминающий систему Тейлора с разделением операций, вся процедура проходит после формирования стратегии как таковой, поэтому стратегии в этой системе практически нет.

* Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. -New York: Free Press, 1994.

Тем не менее методология стратегического планирования используется до сих пор там, где имеют место невысокая скорость изменения организации и внешней среды и организации относительно внешней среды. Подробнее об этом – в главе 4.

В конце 60-х – начале 70-х годов работа Ансоффа получила продолжение и развитие в Гарвардской школе бизнеса. В результате было предложено разделить формирование и реализацию стратегии (Andrews, 1971). Ключевой точкой в формировании стратегии являлось нахождение ситуации, в которой возможности внешней среды подкреплялись бы внутренними возможностями организации и все вместе обеспечивало достижение поставленных целей. Образ действий, сопутствующий этому, и представлял собой стратегию.

Процедура в целом включала в себя анализ внешней среды с точки зрения возможностей и рисков и внутренней ситуации в компании – ее сильных и слабых сторон. Возможности и риски определялись на основе оценки ситуации в отрасли, конкурентов и конкуренции. В некоторых случаях предлагалось разрабатывать сценарии развития ситуации в целом. Сильные и слабые стороны определялись по отношению к материальным и нематериальным ресурсам компании и основным заинтересованным группам (stakeholders).

Реализация стратегии предполагала доработку в случае необходимости организационной структуры и управленческих процедур. Таким образом формирование стратегии было представлено как сознательный, контролируемый процесс, ответственным за который является руководитель организации. Прагматизм, ясность и простота с акцентом на формирование стратегии являются отличительными особенностями этой методологии. Она получила название «школа дизайна».

В это же время Норманном (Normann) была разработана концепция построения стратегии на основе бизнес-идеи, включавшей в себя три элемента: определение целевого сегмента или ниши на рынке, формирование продукта под эту потребность и создание внутренней организации, включающей материальные активы, структуру и управленческие процедуры. Ключевой идеей было правильное определение ниши и максимальное обеспечение взаимосвязи между тремя элементами.

Чуть позже Хофер и Шендел (Hofer and Schendel, 1978) предложили формировать стратегию на основе четырех взаимосвязанных действий:

- Определение отрасли и рынка, на которых оперирует компания.
- Идентификация основных компетенций компании.
- Формирование конкурентного преимущества.
- Поиск синергии внутри организации.

Если 60-70-е годы можно считать относительно стабильными, то с начала 80-х происходит обострение конкуренции и ускорение изменений в окружающей среде. В этих условиях большинство моделей, разработанных в прошлом, перестали адекватно отражать реальность и давать правильные рецепты на будущее. Турбулентность окружающей среды потребовала разработки новых адекватных методов решения возникающих проблем. Такие решения были предложены «школой позиционирования», наиболее известным представителем которой является профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер. Он предложил и детально проработал три взаимосвязанных концепции, доведя их до уровня практических методик:

- Конкурентный анализ отрасли (Industry analysis).
- Конкурентное преимущество компании и построение на его основе конкурентной стратегии (Competitive advantage).
- Цепочка ценностей (Value chain).

Ключевой идеей является предположение о том, что для каждой организации, оперирующей в конкретной отрасли существует ограниченное число стандартных стратегий. Правильный выбор стратегии позволяет занять позицию, которая обеспечит защиту от конкурентов и принесет компании прибыль выше среднеотраслевой, что и является основным критерием правильности выбранной стратегии.

Такой подход потребовал серьезного исследования в области отраслевого и конкурентного анализа и разработки стандартных конкурентных стратегий. Практически акцент сделан на сами стратегии и их применимость в конкретных условиях. Формирование стратегии рассматривается как контролируемый сознательный процесс, управляемый высшим руководством, но в меньшей степени детализированный и формализованный, чем в школе планирования. Достаточно большой объем аналитической работы и отличие данных, необходимых для принятия решений, от тех, которые имеются в компании в оперативном режиме, предполагают использование специально подготовленного персонала.

В большей степени предложенные процедуры применимы к крупным и средним компаниям. Практически не уделяется внимание внутренним ресурсам и их воздействию на формирование стратегии компании, структура и ресурсы рассматриваются как заданные для определения возможных источников для реализации конкурентных стратегий и должны изменяться для обеспечения выбранной стратегии. Предлагаемые решения носят стандартный характер и принимаются на основе формального расчета и оценки (даже если она и не носит количественный характер).

Несмотря на наличие особенностей и ряд недостатков, на сегодняшний день большинство идей и методов, предложенных школой позиционирования, активно используется, и она является одной из самых признанных с точки зрения практической применимости.

В 90-х годах размер и непредсказуемость изменений еще более увеличиваются. Разнообразие постоянно изменяющихся факторов (макроэкономических, технологических, научных ожиданий и стремлений людей во всем мире), воздействия на бизнес стало отличительной чертой этого десятилетия. Изменения означали отказ от предсказуемых, известных путей деятельности, требовали понимания новой ситуации и решения вновь возникающих проблем. В соответствии с изменением внешних условий менялись и методы решения проблем.

Среди наиболее известных и разработанных следует отметить две прямо противоположные концепции – построение стратегии на основе развития внутренних ресурсов и формирование стратегии на основе изменений внешней среды. Практически речь идет о том, внешние или внутренние особенности должны стать лидирующими при определении стратегии, причем в качестве аргументации в обоих случаях используется нестабильность внешней среды.

Развитие идеи формирования стратегии на основе внутренних компетенций компании активно поддерживалось «школой обучения». Школа обучения предлагает развивать способности людей, работающих в организации, правильно осмысливать складывающуюся ситуацию, генерировать нужные

идеи и вырабатывать правильные решения. Это должно достигаться за счет процесса непрерывного обучения отдельных сотрудников и организации в целом. Роль руководства заключается в поддержке нужных решений и их развитии, а также создании условий для обучения организации.

Практическая реализация может принимать разные формы. Например, Минтцберг основывается на предположении, что существует две модели формирования стратегии: «Полевая» и «Парниковая». Первая предполагает, что основные идеи, из которых может быть впоследствии сформирована стратегия, могут появиться в любой части организации и даже занесены извне. Постепенно эти идеи могут распространиться по всей организации и приобрести характер стратегии. Эти процессы могут быть осознанными и неосознанными, управляемыми и неуправляемыми. Управление стратегическим процессом в данной ситуации означает осознание ее появления и создание условий для развития, включая необходимый комплекс организационно-управленческих мероприятий. «Парниковая» модель делает акцент на обучение организации, направленное на выработку в первую очередь стратегического мышления, то есть на создание условий, в которых могут зародиться новые идеи. Дальнейшее развитие идей может идти по той же схеме, что и в первой модели.

К школе обучения относят также теорию ключевой компетенции Хамела и Прахалада, которая предполагает наличие в организации комплекса знаний и технологий, определяющих уникальность организации и способность ее заниматься конкретным видом деятельности на определенном уровне качества. На основе ключевых компетенций создаются ключевые продукты, а из них, соответственно, конечные продукты. При этом организация должна решить, где сосредоточить свои основные усилия. Акцент на ключевые компетенции, их развитие, на обучение организации с целью развития стратегического мышления предполагает последующую разработку стратегии «от ресурсов», предполагающую, что ее реализация позволит удовлетворять потребности рынка либо создавать их.

Школа внешней среды предлагает рассматривать все, что находится вне организации, в качестве внешней среды и строить стратегию как процесс реагирования на изменения внешней среды, поиск новых возможностей. В качестве основных составляющих внешней среды выступают как экономика в целом, так и возможности, возникающие в отрасли, в которой оперирует компания, и в других отраслях, рынки, органы власти. Таким образом стратегия превращается в реактивный процесс. Основной акцент при построении стратегии «от окружения», вполне естественно, делается на его мониторинг и последующую адаптацию организации к изменениям.

Следует коротко остановиться еще на нескольких стратегических концепциях, разработанных в разное время*.

* Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. – Питер, Санкт-Петербург: 2000

«Школа предпринимательства» предлагает рассматривать стратегию как существующую в сознании руководителя в виде перспективы, видения им будущего организации. Процесс формирования стратегии таким образом основывается на жизненном опыте и интуиции руководителя организации, независимо от того, является он ее автором либо она была получена им извне. Руководитель является ответственным за реализацию стратегии, направляя действия подчиненных в нужном направлении и внося коррективы в случае необходимости. Для такого стиля стратегического управления характерна гибкость, однако основана она все же на обдуманной идее.

Естественно, что область применения такого варианта стратегического управления ограничивается в основном организациями предпринимательского типа, для которых важно гибко реагировать на изменения внешней среды, быстро внутренне изменяться и приспосабливаться для реализации принятой стратегии. Это не ограничивает размер компании, хотя, естественно, в малых предприятиях реализация стратегии выглядит более простой. Естественно, что предпринимательский тип стратегии в большей степени предполагает творческий поиск, чем окопную войну с конкурентами, – эта стратегия бесконфликтная, стратегия ухода, поиска, а не стратегия борьбы. Поскольку решения принимаются единолично руководителем, то для успешной реализации стратегии он должен обладать необходимыми качествами для правильной оценки ситуации, «чутьем» для выбора направления развития, быть умелым организатором, обеспечивающим переход компании в новое состояние. Отсутствие этих качеств в предпринимательской стратегии приводит к негативным результатам.

«Школа власти» утверждает, что процесс формирования стратегии открытая борьба за влияние, делающая акцент на важности использования менеджерами властных и политических методов. Власть означает выход за пределы чистой экономики и использование других способов борьбы как внутри организации при решении стратегических вопросов, так и вне ее. Предполагается наличие собственных

целей и интересов у всех заинтересованных в деятельности организации групп (stakeholders), далеко не всегда совпадающих с целями собственников и руководства компании. Поэтому большая роль отводится анализу заинтересованных групп как внутри, так и вне организации, определению их «вектора интереса», «вектора силы» и возможностей изменения направленности и силы их воздействия либо, наоборот, приспособления к ним. Рассматриваются варианты достижения целей за счет внутреннего взаимодействия и за счет использования коллективных стратегий с партнерами, поставщиками и, возможно, конкурентами. Характер принимаемых стратегических решений более близок к определению текущей позиции и тактического решения, чем к долгосрочной перспективе. Окружающая среда и ресурсы при выработке стратегии практически не принимаются во внимание.

«Школа культуры» предлагает формировать стратегию на основе единых для работников компании убеждений, отношении к организации, бизнесу, коллегам, партнерам и клиентам. Построение стратегии при этом рассматривается как процесс внутреннего взаимодействия, основанный на этой общности. Особенность состоит в сложности определения и формализации того, что составляет культуру организации. Ориентация на культуру предопределяет формирование стратегии в большей степени «от ресурсов» и использование предшествовавшего накопленного опыта, его развитие и отрицание стратегий, предполагающих для своей реализации внутренние изменения, способные изменить саму культуру. По существу, речь идет о сохранении текущей стратегии и небольших корректировках в рамках общего видения будущего организации.

Внутренняя культура во многих отношениях может рассматриваться как основа для создания и развития конкурентных преимуществ и конкурентных стратегий, внутренних процедур и бизнес-процессов, определяющих ценность нематериальной составляющей стоимости компании. Проблема практического использования заключается в сложности формализации и определения культуры, а также ее конкретных воздействий на разные стороны деятельности организации.

«Школа конфигурации» представляет собой попытку консолидации всех основных направлений в стратегическом управлении. Она тесно связана с концепцией жизненного цикла организации, предполагающей, что развитие организации включает в себя два типа процессов, из которых и складывается ее развитие. Первым является стабильное развитие организации на определенном, достаточно длительном отрезке времени, в течение которого организация движется в рамках своего видения, достигает целей на коротких отрезках, используя разные стратегии и изменяясь сообразно требованиям, обусловленным необходимостью реализации стратегий. При этом изменения не носят скачкообразного характера и рассматриваются как медленные преобразования. Постепенно накопленные внутренние и внешние изменения приводят к своего рода кризису, в результате разрешения которого организация проходит серьезное болезненное преобразование в новое состояние, предполагающее смену ориентиров развития и новое видение своего будущего. В соответствии с двумя типами процессов предлагается две разные задачи для стратегического управления, для решения каждой из них могут быть использованы наиболее подходящие методы из числа рассмотренных выше.

Школа конфигурации не случайно рассмотрена последней. Она опирается на объективные тенденции развития организации и использует для каждой конкретной ситуации все, что наработано для решения конкретной задачи в этой области. Подобная комбинация достижений различных школ, других управленческих дисциплин помогает избежать однобокого взгляда на происходящие события и рассматривать их более объективно и комплексно. Это означает, что настоящий стратег должен уметь не только учитывать противоположные взгляды (предлагаемые в разных теориях и методах решения), он должен уметь синтезировать их.

Изменение условий бизнеса и увеличивающаяся скорость изменений внешней среды ставят новые задачи и требуют новых решений от руководителей бизнеса. Поиск стратегических решений сегодня идет по следующим направлениям:

- Глобализация стратегий.
- Формирование стратегий для сетей или групп компаний.
- Стратегии на основе креативности и инноваций.
- Стратегии корпоративного управления.

Следует остановиться и на некоторых национальных особенностях. Не вдаваясь в специфику японского, европейского или американского стилей управления, накладывающих свой отпечаток на разработку стратегии компании, посмотрим повнимательнее на российские условия. Сегодняшний

российский менеджмент причудливо сочетает в себе национальные особенности, стереотипы, выработанные в условиях централизованной плановой экономики, и современный мировой опыт менеджмента. Применительно к стратегическому управлению это выражается в проблемах понимания и постановки целей компании, склонности к восприятию стратегии как к плану и достаточно «технократичный» подход к моделям стратегического менеджмента, выражающийся в стремлении к механическому заполнению форм и таблиц в надежде получить на выходе готовый ответ в противовес развитию стратегического мышления. На одном из семинаров по стратегическому управлению всерьез обсуждался вопрос полной автоматизации процесса разработки стратегии компании, при котором после введения некоторого количества исходных данных компьютер выдавал бы готовое решение. Можно выделить следующие особенности российских компаний, влияющих на стратегическое управление в них*:

1. Сильно развитое по сравнению с западными компаниями местничество с неформальным внутренним делением организации на постоянно конфликтующие между собой группы, преследующие собственные цели.

2. Менеджеры, в отличие от своих западных коллег, более ориентированы на готовые рецепты и стремятся в ходе решения проблем заполнять готовые формы, вместо того чтобы, поняв принципы, разрабатывать формы самим.

3. Российские менеджеры утопают в текущих делах, что связано с низкой самоорганизацией и неумением организовать труд подчиненных. Это приводит к авралам, текучке и ориентации на выполнение сиюминутных горящих задач в противовес долгосрочным.

4. Российские менеджеры склонны преувеличивать значение сиюминутных успехов. Менеджеры различных уровней не всегда объективно оценивают реальность, больше нацелены на сиюминутные задачи, чем на стратегические перспективы, недооценивают либо пренебрежительно относятся к конкурентам.

5. В меньшей степени по сравнению с западными компаниями анализируется и развивается корпоративная культура, что приводит к найму людей, этой культуре не соответствующих.

6. Российские организации часто игнорируют потребности клиента или ограничиваются лозунгами. В работе больший акцент делается на технику и технологию, чем на работу с клиентом.

7. Широкое применение принципа планирования «от достигнутого».

* Райтер Г.Р. В лабиринтах современного управления. М., Экономика. 1999.

Эти особенности деловой культуры во многом определяют проблемы, возникающие у российских компаний при разработке стратегии. Местничество и разнообразие интересов различных групп предопределяют сложности в целеполагании и в последующей реализации любых действий, направленных на достижение провозглашенных целей. Ориентация на готовые рецепты и нацеленность на сиюминутные результаты вступают в противоречие со стратегическим менеджментом как с творческим процессом и не позволяют взглянуть на перспективу. Недостатки внутренней организованности являются препятствием на пути построения системы стратегического управления, требующей взаимодействия разных отделов и сотрудников в организации. Слабое понимание внутренней культуры и собственных компетенций мешает развитию стратегий «от ресурсов», что является необходимым для ряда отраслей и организаций. Акцент на технологию и недостаток внимания к клиенту лишает внешних ориентиров, а движение «от достигнутого» предполагает рассмотрение стратегии как простого прямолинейного движения на основе плана.

Внимание к этим особенностям не преследует цели в очередной раз сослаться на местную специфику для обоснования своих промахов. Аналогичные процессы и в западных компаниях далеки от совершенства примеров формализма, стратегических провалов и просчетов огромное количество как для небольших компаний, так и для международных корпораций. Наличие особенностей накладывает определенные ограничения на построение системы стратегического управления в компании. Попробуйте перед тем, как заниматься построением стратегического управления в вашей организации, проанализировать, в какой степени в ней присутствуют эти черты, а при их наличии решите, что вы будете делать: попытаетесь что-то изменить в организации либо будете разрабатывать стратегию, приняв особенности в качестве ограничений.

Вполне естественным является вопрос: какой тип построения стратегии следует использовать конкретной компании и какие внутренние и внешние условия являются определяющими для этого выбора? Приверженцы школы планирования (например, Ансофф) утверждает, что формальное

планирование является успешным как в стабильной, так и в нестабильной окружающей среде. С другой стороны, существует мнение, что преобразование стратегии в формальный план является неприемлемым для нестабильной окружающей среды, поскольку весь процесс формализованного планирования сам по себе предполагает стабильность и предсказуемость ситуации. Ускорение изменений во внешней среде в последнее десятилетие и прогнозирование ускорения этих изменений подталкивают к выводам о неприемлемости не только формального планирования, но и любых других последовательных рациональных процессов построения стратегии компании, заключающих в себе весь комплекс шагов, начиная с постановки целей и аналитики и заканчивая вопросами внедрения.

Для решения проблемы в нестабильных условиях, характеризующихся сложными, динамичными состояниями с высокой неопределенностью организации и среды, активно предлагается воспользоваться методами школы обучения (Минцберг), отдающими предпочтение логике роста от достигнутого, где цели редко провозглашаются и записываются в формальный документ для планирования, а, будучи объявленными, остаются широкими, общими и не выраженными в цифровом выражении. Стратегии и планы реализации, в отличие от разработанных в процессе формализованного планирования, возникают периодически, по мере необходимости и являются результатом появления новой информации в организации от взаимодействия с окружающей средой.

На практике достаточно типичной является ситуация, когда в организации берут первую попавшуюся модель стратегического менеджмента (возможно, единственно известную сотрудникам компании или самую популярную на сегодняшний день) и применяют ее для собственных нужд, не задумываясь об особенностях конкретной ситуации. При этом могут ссылаться на успешный опыт других компаний, в том числе и в собственной отрасли, забывая о том, что двух одинаковых ситуаций в принципе не может существовать.

Правильный выбор типа стратегического процесса и модели для конкретной ситуации является предопределяющим успешность или провал для стратегического решения в целом. Этот вопрос более подробно рассмотрен в четвертой главе.

1.2. Постановка задачи стратегического управления

*Ни одна управленческая модель
не способна заменить способность
к анализу и здравый смысл.
Г. Минцберг*

Разнообразие научных школ и предлагаемых ими методов формирования стратегии организации предопределяет различное представление о самой организации, ее взаимосвязях с окружающей средой и даже терминологические различия. Поэтому для дальнейшего изложения необходимо определиться с основными терминами, имеющими отношение к стратегическому решению.

Начнем с самого общего словосочетания **«стратегическое управление»**, или **«стратегический менеджмент»**. Под ним понимается область знаний, изучающая вопросы разработки стратегии организации. Эти же термины используются применительно к системе управления организацией. Если мы говорим о «стратегическом управлении в организации», то речь идет обо всем комплексе управленческих процедур, направленных на разработку стратегии ее развития. Достаточно часто происходит подмена термина «стратегическое управление» термином **«стратегическое планирование»**. Из предыдущего раздела мы знаем, что это неправомерно, поскольку стратегическое планирование является частью стратегического управления и представляет собой тип стратегического процесса в организации (подробнее о типах стратегического процесса – в главе 4).

Объектом, для которого формируется стратегия, является **«организация»**. Организация может быть как коммерческой, так и неприбыльной, маленьким частным предприятием либо крупной акционерной компанией, оперирующей как в одной, так и в нескольких отраслях. В дальнейшем мы также будем употреблять термин «компания» применительно к коммерческим организациям. Организация находится в окружении внешней среды, которая делится на конкурентное окружение, то есть отрасль, в которой оперирует компания и связанные с ней отрасли, и глобальное окружение, включающее в себя экономику в целом, политику, социологию, технологию и т.д.

Ситуация, которая сложилась в рассматриваемой организации, является ее начальным состоянием, и его можно описать, используя набор параметров, относящихся к самой организации и ее окружению. К

внутренним параметрам организации относятся: объем продаж, численность работающих, брэнд, капитализация организации и т.д. К внешним – позиция в отрасли и на целевых рынках, отношения с конкурентами и т.д. Начальное состояние организации может быть результатом предыдущих целенаправленных усилий либо так называемого «реактивного менеджмента», при котором решения о действиях организации принимались на основе ответной реакции на текущие, сиюминутные обстоятельства.

В обоих случаях организация стоит перед необходимостью выбора одного из нескольких принципиально возможных вариантов своего развития. При этом собственники организации и менеджмент должны описать новое состояние, которое должна достигнуть организация. Кратко сформулированное, разделяемое руководством и персоналом, обобщенное представление о состоянии организации по прошествии принятого в ней периода стратегического планирования называется **«видением»**. Так же, как и начальное состояние компании, видение описывается с помощью набора внутренних и внешних параметров. Подробнее о видении – в главе 2.

Для достижения нового состояния, или видения, для организации должен быть определен соответствующий образ действий, которого она должна придерживаться. Этот образ действий называется **«стратегией развития организации»** и прорабатывается на 3-5-10 лет, то есть на достаточно длительный период времени.

На этом длинном пути организация проходит более короткие отрезки, как правило, продолжительностью в один год, для которых устанавливаются **«цели»**. «Цели» – конкретная, измеряемая, реалистичная система показателей, которых должна достигнуть компания за определенный период времени, цели должны координироваться с видением и стратегией развития организации. Образ действий организации, направленный на достижение ее целей, называется **«стратегией достижения целей»**. Они могут повторять стратегию развития организации либо отличаться от нее, но в любом случае они должны быть скоординированы. Соответствующая модель развития организации представлена на рис. 1.1.

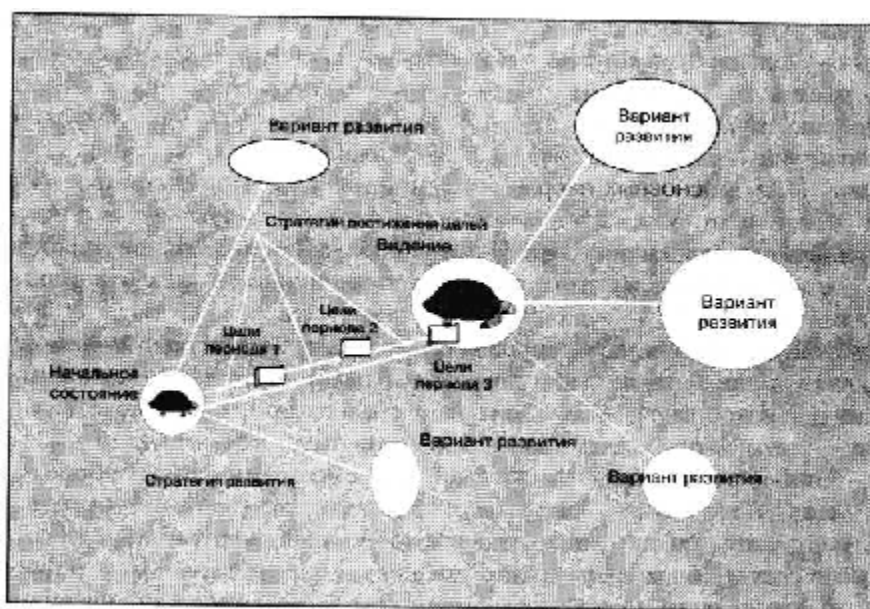


Рис. 1.1. Модель развития организации

Следует отметить, что видение – это тоже цель или их набор, но характеризующая организацию в более долгосрочной перспективе и, как правило (но не всегда), являющаяся целью более высокого уровня. Например, сформулировав видение как определенный уровень капитализации компании, мы можем зафиксировать ее цели как через капитализацию, так и через рост оборота, брэнд или увеличение доли рынка. Все эти цели могут вести к повышению капитализации и достижению видения.

«Стратегия организации» включает в себя несколько компонентов в разных сочетаниях. Как правило, это видение, цели, стратегия развития организации, стратегия достижения целей. Могут быть задействованы и другие компоненты. Вместо «стратегии организации» иногда также используется термин «стратегическое решение».

Что же необходимо знать для разработки стратегии компании или стратегического решения? В

первую очередь необходимо иметь ясное понимание рассматриваемой организации как объекта стратегического управления. Для этого проводится *«стратегический анализ внутренних ресурсов»*. Он включает в себя несколько основных блоков.

1. Анализ организационной структуры и структуры управления направлен на понимание того, как работает система управления организацией по всей цепочке, начиная от корпоративного управления до оперативного. Имеются ли взаимосвязи между стратегией организации и текущими действиями ее сотрудников.

2. Анализ основных направлений деятельности и продуктовых линий помогает определить эффективность реализации текущей стратегии и основные компоненты будущей.

3. Идентификация групп влияния, как внутренних, так и внешних (stakeholders). К этим группам относятся собственники, разные категории сотрудников организации управленцы разного уровня, рабочие, служащие; органы власти, потребители, жители близлежащих районов и другие. Каждая из этих групп имеет свои интересы и возможности воздействия на принятие решений и стратегию организации. Анализ должен дать ответ на следующие вопросы:

- состав групп влияния внешнего и внутреннего круга;
- структура интересов групп влияния;
- сила каждой группы, суммарный вектор интересов и ограничения, накладываемые им на принятие решений.

4. Определение фазы жизненного цикла, на которой находится организация, и ключевых компетенций, позволяющих заниматься данным бизнесом.

5. Формирование *«миссии»* организации – кратко сформулированная идея существования организации, разделяемая ее владельцами, руководством и персоналом, в общем виде определяющая виды деятельности, группы потребителей и рынки компании. Определение видения и постановка целей для организации.

6. Анализ различных видов ресурсов организации – финансовых, человеческих, технических и т.д. Основные направления и методы анализа внутренних ресурсов представлены во второй главе.

Организация действует не в вакууме, а в окружении других организаций и более глобальном политическом, социальном, экономическом и техногенном окружении. Само определение стратегии организации говорит о том, что стратегия – образ действий, а действия эти должны осуществляться относительно чего-то, в том числе и внешней среды. Поэтому внешняя среда не является просто фоном, на котором развивается организация, а активным участником всего стратегического процесса. Внешняя среда требует анализа в двух направлениях:

- текущее состояние и развитие отрасли, в которой оперирует организация, и смежных отраслей.
- общие тенденции развития глобальных процессов, являющиеся своеобразной оболочкой и во многом предопределяющие то, что происходит в отдельных отраслях.

Вся процедура в целом называется *«стратегический анализ внешней среды»*, и она подробно описана в главе 3.

Вопросы формирования стратегии организации представлены в четвертой главе. Формирование стратегии предлагается начать с определения типа стратегического процесса, который следует использовать для конкретной организации. В этой же главе рассматриваются все компоненты стратегического решения – от стратегии бизнес-юнита и конкурентной стратегии до корпоративной стратегии организации.

В пятой главе предложены рекомендации и замечания по созданию системы стратегического управления в организации.

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ

*Ученые настолько ушли с головой каждый
в свое, что не видят целостно ни одного
явления, включая собственные исследования.*
Закон Мерфи

Стратегический анализ внутренних ресурсов можно разделить на две части. Первая часть использует

информацию и методы, применяемые в текущей деятельности. К ней относятся анализ финансовых ресурсов, человеческие ресурсы, производство и технология, частично маркетинг и некоторые другие вопросы. Используемые для этого методы широко известны, описаны в соответствующей литературе.

Вторая часть требует специальных процедур для сбора информации и методов анализа, отличных от того, что используются в текущей оперативной деятельности. К ней следует отнести следующие основные вопросы:

- Организационная структура управления и сопутствующие ей процессы и процедуры.
- Область деятельности организации, продуктовые линии и связанные с ними организационные и технологические ресурсы.
- Основные и вспомогательные виды деятельности и их взаимодействие.
- Структура собственности и корпоративное управление.
- Группы влияния в организации.
- Пройденные этапы развития, разрешенные кризисы и фаза жизненного цикла, на которой находится организация.
- Уровень «пустотелости» организации.
- Ключевая компетенция организации.
- Миссия, видение и цели организации.

Число областей для анализа и уровень детализации должны быть необходимыми и достаточными, описания простыми и ясными для всех участников стратегического процесса. В дальнейшем изложении речь пойдет именно об этих аспектах стратегического анализа.

2.1. Внутренняя структура организации

Жесткая организационная структура создает препятствия, слишком свободная – хаос. Это подобно светофорам в дорожном движении – в их отсутствии движение хаотично, а излишнее количество приводит к заторам.

Для описания внутренней структуры организации используются несколько основных способов. Организация может быть представлена в виде совокупности основных компонентов, соединенных между собой внутренними процедурами. Это сотрудники с их навыками и умениями, материальные активы, структура, культура и т.д. Вместе компоненты создают единое целое и подвергаются активному воздействию со стороны окружающей среды (рис. 2.1). Можно представить внутреннюю структуру организации как набор основных и вспомогательных подразделений (рис. 2.2) либо в виде структуры управления (рис. 2.3)



Рис. 2.1. Организация и внешняя среда: элементы*

* Blanchard K., Waghorn T. Mission Possible. McGraw-Hill, 1997.

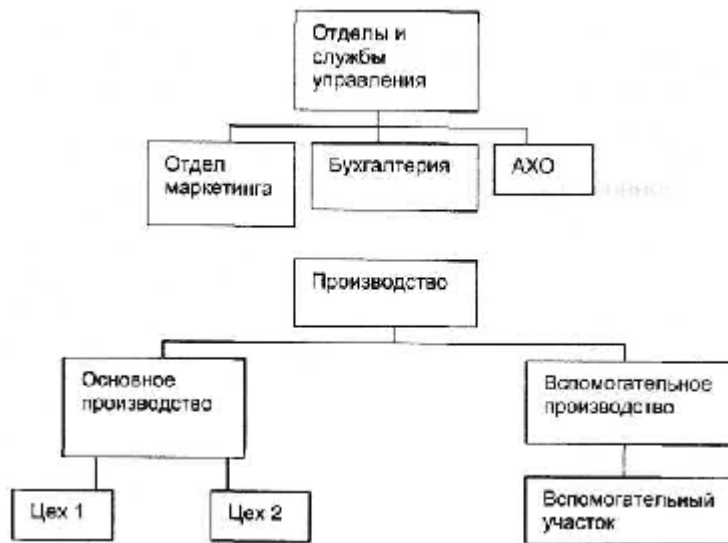


Рис. 2.2. Организационная структура компании

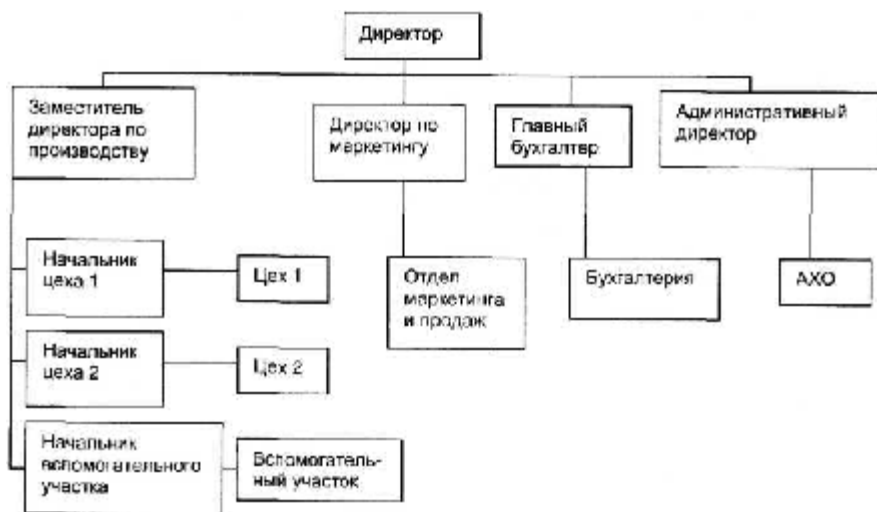


Рис. 2.3. Структура управления компанией

Однако рассмотрение организации только как набора отдельных элементов недостаточно для понимания ее функционирования, хотя их графическое отображение является необходимым элементом анализа. Такая схема не дает достаточного представления о производимой продукции, процессах, имеющих место в компании, ее клиентах. Использование схемы организационной структуры дает ровно столько для понимания деятельности компании, сколько список чиновников городской администрации для поиска нужной улицы в городе*. «Структура организации – это не просто квадратики на диаграмме; это картина взаимодействия и координации, соединяющая технические, производственные и человеческие компоненты организации для достижения ею своих целей...»**. Для определения внутренних и внешних связей в компании можно использовать метод построения органиграммы («organigraph») (рис. 2.4). Суть его состоит в большей концентрации на процессах и способах их реализации в компании, в отличие от схемы организационной структуры, иллюстрирующей подчиненность. Это дает возможность понять взаимодействия внутри компании и вне ее – с поставщиками и потребителями, определить критические точки.

* Н. Mintzberg, L. Heyden. Organigraphs: Drawing How Companies Really Work. Harvard Business Review. September-October 1999.

** Ф. Лютенс. Организационное поведение. ИНФРА-М, 1999.

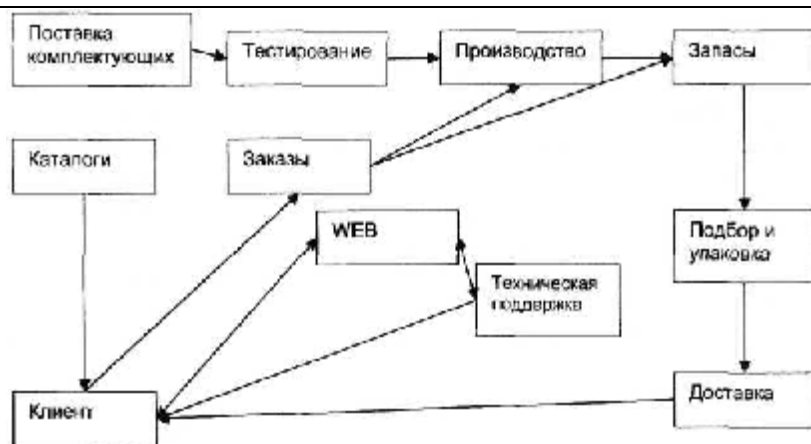


Рис. 2.4. Пример органиграммы

Дальнейший анализ организации с точки зрения **взаимодействия подсистем, элементов и внутренних потоков** позволяет определить один из четырех принципиальных вариантов ее построения*.

* Н. Mintzberg, L. Heyden. Organigraphs: Drawing How Companies Really Work. Harvard Business Review. September-October 1999.

- **Набор.** Организация функционирует как некоторый набор машин и людей, большинство которых редко вступают во взаимодействие между собой. По такому принципу может оперировать, например, крупная нотариальная контора, в которой отдельные специалисты работают с определенными клиентами, не взаимодействуя друг с другом для выполнения задач. Они могут использовать совместно отдельные ресурсы организации – помещения, оборудование и тому подобное и имеют общее руководство, которое, в свою очередь, не участвует в решении текущих задач по обслуживанию конкретного клиента (выполнению конкретного заказа).

- **Цепочка (chain).** В более общем случае, однако, организация существует для того, чтобы объединять. Наиболее распространенной формой объединения и взаимодействия является цепочка. Материалы поступают на предприятие, из них изготавливаются детали, из деталей собираются изделия и т.д. Основной функцией менеджмента в этом случае является контроль за работой цепочки и отдельных ее звеньев.

- Третья форма организации построена по принципу **координационного центра (hub)**. Таким центром является место, куда стекаются люди, информация и материалы и которое, в свою очередь, выдает информацию и продукцию. Задачей менеджмента в этом случае является координация усилий для получения результата. В качестве координационного центра может выступать, например, медсестра в госпитале, поскольку она координирует все разнообразные усилия по работе с пациентом – диспетчирует процедуры, управляет питанием и т.п.

- Координационные центры, будучи связаны между собой, образуют **сеть (web)**, которая является еще одной формой организации, предполагающей работу по согласованию усилий между отдельными узлами. Задачей менеджмента в этом случае является коммуникация, причем менеджмент должен быть везде. Если его нет везде, его нет нигде. Менеджером в подобной ситуации может быть каждый, кто объединяет ресурсы для решения микрозадачи.

Важным направлением анализа внутренней структуры организации является анализ продуктовых линий и связанных с ними внутренних ресурсов организации и их согласование с принципами формирования центров издержек, центров прибыли и стратегических бизнес-единиц в организации. **Анализ продуктовых линий и ресурсов**, необходимых для их поддержания, начинается с определения того, какие продуктовые линии в компании существуют. При этом под продуктовой линией понимают процесс или часть процесса (в организационных рамках компании) разработки, производства и продвижения одного или группы взаимозаменяемых или близких с точки зрения функционального назначения продуктов (услуг). Производимый продукт или оказываемая услуга определяют принадлежность компании к соответствующей отрасли. Они же определяют внутреннее состояние компании и вид конкурентной стратегии компании, то есть ее принадлежность к определенной стратегической группе.

Наличие нескольких продуктовых линий может означать, что компания оперирует в нескольких отраслях, если производимые продукты не являются взаимосвязанными. Продуктовая линия может быть организационно обособленной, и наоборот. Совокупность продуктовых линий представляет собой так называемый продуктовый портфель – набор продуктов (услуг), предлагаемых компанией. Различные комбинации продуктов в портфеле компании могут делать ее в разной степени диверсифицированной.

Компания является горизонтально интегрированной (диверсифицированной), если она выпускает невзаимозаменяемые продукты. Компания является вертикально интегрированной (диверсифицированной) в разной степени, если внутри ее осуществляется более одного этапа из общего цикла производства продукции (оказания услуги). Следует учесть, что общий цикл создания и продвижения продукции может быть разделен на бесконечно большое количество этапов. Каждая отдельная технологическая операция может быть представлена как этап. Поэтому целесообразно определять законченный этап в зависимости от его возможной привязки к конкретной отрасли. Если в компании осуществляется разработка изделия и его производства, то можно говорить о том, что компания оперирует в двух отраслях и ее можно рассматривать как вертикально интегрированную. Это важно для последующего принятия стратегического решения о вертикальной интеграции или, наоборот, об уходе из какой-то отрасли–производства либо разработок. Представление каждой стадии как отрасли позволяет привлекать отраслевой анализ для принятия решения о позиционировании компании, а не исходить из сиюминутных соображений.

Деление организации на центры издержек, центры прибыли, стратегические бизнес-единицы. Компания может быть вертикально и горизонтально интегрированной, оперировать в нескольких отраслях, но при этом быть организационно единой, без выделения отдельных самостоятельных стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Стратегическая бизнес-единица в чистом виде представляет собой организационно и юридически обособленную часть компании, как правило, созданную для обслуживания одной продуктовой линии.

Организационное и юридическое разделение компании по продуктовым линиям, выделение отдельных центров прибыли внутри компании, выделение отдельных СБЕ происходит при достижении продуктовыми линиями и отдельными подразделениями некоторых критических размеров (по объемным показателям, по численности работающих, по пропорциональности загрузки работающих и т.п.). Эти критические размеры индивидуальны для отрасли и компании. Например, при наличии пяти продуктовых линий в компании может быть целесообразным образование пяти организационно обособленных производств, но продвижение продукции может быть сосредоточено в одном подразделении даже при ее ориентации на разные целевые рынки.

Основные варианты организации работы компании с точки зрения продуктовых линий, их согласования с формированием отдельных подразделений и впоследствии на их основе центров издержек, центров прибыли и стратегических бизнес-единиц представлены на рис. 2.5 – 2.10. Естественно, что они не охватывают всех возможных вариантов внутренней организации работы компании, но иллюстрируют возможные комбинации, создающиеся при обслуживании одной или нескольких продуктовых линий при организационном разделении технологических стадий и привязки их к продуктовым линиям и без таковой.

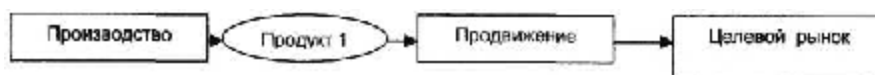


Рис. 2.5. Компания, производящая один продукт и обслуживающая один целевой рынок

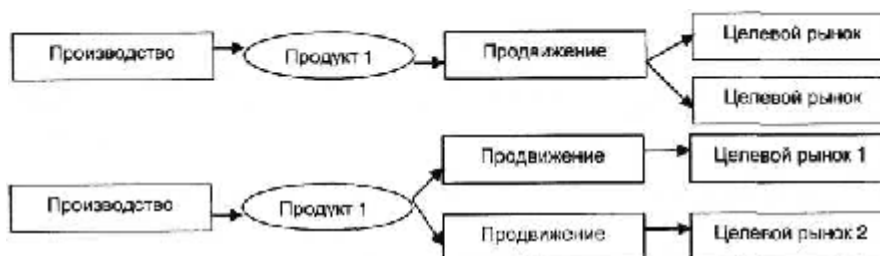


Рис. 2.6. Компания, производящая один продукт и обслуживающая несколько целевых рынков

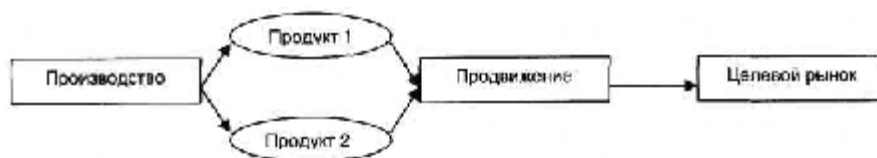


Рис. 2.7. Компания с несколькими продуктовыми линиями с организационно не выделенными по каждой линии производством и продвижением, с работой на один целевой рынок



Рис. 2.8. Компания с несколькими продуктовыми линиями с организационным разделением производства по продуктовым линиям, без организационного разделения продвижения

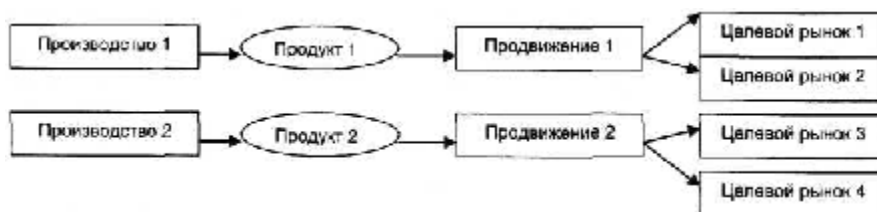


Рис. 2.9. Компания с несколькими продуктовыми линиями с организационным разделением производства и продвижения по продуктовым линиям



Рис. 2.10. Компания с несколькими продуктовыми линиями без разделения производства, с разделением продвижения по целевым рынкам

Для **идентификации основных и вспомогательных видов деятельности** в организации можно воспользоваться методом анализа цепочки ценности (value chain) предложенным М. Портером*, позволяющим связать ресурсы и стратегические цели, для которых они используются, а также определить, как ресурсы используются, контролируются и связываются воедино. Достаточно часто причины успехов и неудач компании кроются именно в согласовании ресурсов, а не в них самих.

* Porter M. Competitive Advantage. Free Press. 1985.

Первоначально метод использовался для определения возможных направлений снижения издержек и увеличения создаваемой ценности в цепочке производства и продвижения продукта. Выделение подлежащих анализу блоков, оценка добавленной стоимости к каждому блоку были увязаны Портером с конкурентным преимуществом, которое создавала компания. Он утверждал, что понимание стратегических возможностей должно начинаться с определения отдельных видов деятельности в компании (value activities).

Ниже (рис. 2.11) представлена схема разделения компании на отдельные виды деятельности, которые

в сумме составляют цепочку ценностей. Все виды деятельности разделяются на основные и вспомогательные. К основным видам деятельности относятся:

- материальное обеспечение,
- производство,
- складирование и доставка потребителю,
- маркетинг и продажа,
- обслуживание.

Инфраструктура компании	Корпоративная поддержка маркетинга и продаж. Ресурсы, используемые для поддержания имиджа компании. Эффективная информационная система. Командная работа				
Технологическое развитие	Запатентованная технология	Уникальное оборудование	Уникальная система управления транспортом	Практическая инженерная поддержка	Передовая техника диагностики и выявления неполадок
Управление человеческими ресурсами	Эффективное обучение	Система развития карьеры для персонала		Привлекательные условия оплаты	Интенсивное обучение по практическим вопросам и маркетингу
Закупки		Высокое качество поступающих материалов и компонентов	Транспортировка, минимизирующая повреждение груза		Высокое качество запасных частей, поступающих для замены
	Минимизация порчи при хранении материалов и компонентов	Статистическая система контроля	Поставка продукции быстро и в срок	Участие в торговых ярмарках и конференциях	Обучение покупателей
	Современная поставка	Высококачественная и надежная продукция	Хранение, минимизирующее порчу	Превосходные технические описания и рекламные материалы	
		Короткий цикл производства	Разумная система прохождения заказа	Квалифицированная работа с клиентом	
		Квалифицированные рабочие			
	Материальное обеспечение	Производство	Товародвижение	Маркетинг и продажи	Сервис

Рис. 2.11. Цепочка ценностей в компьютерной компании, придерживающейся дифференциации (из книги: Porter M. Competitive Advantage)

Каждый основной вид деятельности связан одновременно с другими основными видами деятельности, и со вспомогательными, которые, в свою очередь, разделены на четыре основные области.

• Закупки. Относятся к процессу приобретения различных ресурсов для обеспечения основных видов деятельности (но не основных средств для них).

• Технологическое развитие. Все основные виды деятельности имеют свою «технологию», даже если это просто ноу-хау. Ключевые технологии могут быть напрямую связаны с продуктом (например, R&D по разработке продукта) либо с процессами или с определенными ресурсами (например, улучшение исходных материалов).

• Управление человеческими ресурсами. Связано с такими аспектами деятельности организации, как подбор, обучение, развитие и система оплаты персонала.

• Инфраструктура. Системы (управленческие процедуры) планирования, финансирования, контроля качества и т.п. являются исключительно важными для понимания стратегических возможностей.

Особенностью практически всех отраслей является то, что организация достаточно редко выполняет все основные виды деятельности, начиная с разработки продукта и заканчивая его поступлением конечному потребителю. Обычно компания специализируется на какой-то части этой цепочки. Для того чтобы понять, как и где создается стоимость для потребителя, недостаточно рассмотреть отдельно положение, занимаемое организацией. Большая часть конечной стоимости продукта или услуги приходится на цепочки поставщиков и потребителей, вследствие чего возникает необходимость

понимания и анализа процесса в целом.

Одним из ключевых моментов в анализе цепочки ценностей является понимание того, что организация означает больше, чем случайный набор машин, денег и людей. Эти ресурсы не имеют никакой ценности, пока не преобразованы в системы и не организованы рутинные процедуры, обеспечивающие производство продукции или услуг, которые имеют ценность для конечного потребителя. Углубленная схема анализа будет выглядеть следующим образом.

- Определяются основные и вспомогательные виды деятельности в организации, которые обеспечивают производство и продвижение ее продукции или услуг. При этом по возможности рассматриваются и соответствующие виды деятельности у поставщиков и в каналах продвижения продукции.

- Определяются критические для конкурентной позиции виды деятельности. Например, для организации, конкурирующей на низких ценах, в случае, если ценовой фактор является определяющим для потребителя, успех может быть достигнут за счет низких цен исходных материалов и использования канала распределения с низкими издержками (хотя при этом должен анализироваться каждый вид деятельности на предмет наличия неоправданных издержек).

- Создаваемая организацией ценность должна быть проанализирована с точки зрения конечного потребителя продукта или услуги. Обычно это не делается по нескольким причинам. Во-первых, многие производители могут быть отдалены от конечного потребителя некоторым количеством посредников, других производителей или тех, кто занимается продвижением товара. Хотя достаточно важно определить требования посредников, существует опасность, что понимание ценности будет профильтровано или интерпретировано этими организациями несколько иначе, чем оно могло бы быть оценено напрямую конечным потребителем. Другими словами, многие производители не находятся во взаимосвязи с интересами конечного потребителя. Во-вторых, в сервисных организациях ценность зачастую оценивается работниками организации, а не покупателями и конечными потребителями. В-третьих, концепция стоимости/ценности для потребителя изменяется со временем, поскольку потребители становятся более опытными вследствие повторяемости покупок.

- Следующим шагом является определение тех факторов, которые поддерживают конкурентную позицию в каждом критическом виде деятельности. Они называются определителями издержек (cost-drivers) или определителями ценности (value-drivers). Например, низкие издержки поставщиков могут быть связаны с низкими местными налогами, которые могут со временем резко повыситься.

- Конкурентное преимущество компании может быть достигнуто за счет связей между видами деятельности (как по вертикали, так и по горизонтали), а также внутри более широкой системы ценностей (value system), состоящей из поставщиков, каналов продвижения и потребителей. Планирование этих связей может способствовать достижению существенного преимущества по издержкам или стать основой, на которой дифференцируются продукция или сервис организации. В то время как конкуренты в принципе могут имитировать отдельные аспекты деятельности организации, гораздо сложнее скопировать связи внутри и между видами деятельности. Поэтому следует провести анализ этих связей с целью оценки того, насколько они увеличивают ценность и снижают издержки.

- Следует оценить, насколько оптимальны входные и выходные цепочки. Например, организация может резко снизить свои собственные издержки и обнаружить, что каналы продвижения имеют чрезвычайно высокие запасы, которые затем отражаются на их конечной цене и конкурентоспособности.

2.2. Собственность, группы влияния и корпоративное управление

*Когда между собакой и кошкой вдруг возникает дружба,
то это ни что иное, как союз против повара.*
Стефан Цвейг.

The public is damned. I am working for my stockholders.
William Henry Vanderbilt.
1821-1885, US Railway chief.*

* Patrick J. Thurbin. The Influential Strategist. Using the power of paradox in strategic thinking. Financial Times. Pitman Publishing. 1998.

Правовая форма, в которой действует организация и система корпоративного управления,

организационная структура и собственность оказывают самое непосредственное влияние на стратегический процесс в целом и на отдельные стадии – от идеологии компании до текущих действий. Каждое сочетание имеет свои особенности и определяет конфигурацию организации (глава 4). В ситуации с единоличным частным собственником целеполагание и развитие организации, скорее всего, будет подчинено личным целям собственника, владение акционерной компанией несколькими сбалансированными институциональными собственниками будет отражать их интерес в развитии организации, множество мелких акционеров или трудовой коллектив как собственник предопределяют, что организация будет полностью контролироваться ее менеджментом и развиваться в соответствии с его (менеджмента) личными целями и представлениями.

Следует различать бизнес-юнит и холдинговую компанию или корпорацию. Бизнес-юнит представляет собой замкнутое внутри и технологически связанное между собой образование. Холдинговыми считают те компании, чей основной бизнес заключается в контроле над действиями ряда других компаний путем приобретения их акций. В холдинговой компании в отличие от прочих организационных форм происходит разделение риска, и потеря одного из подразделений не отражается ни на других подразделениях, ни на материнской компании. Отношения между материнской и дочерними компаниями осуществляются исключительно в рамках отношений собственности, и между подразделениями не происходит перераспределения ресурсов. Таким образом, холдинговая компания как правило не может использовать синергетический эффект или экономить на разнообразии товаров.

Важным явлением, оказывающим воздействие на принятие решений в организации, являются группы влияния (*Stakeholders*). В январе 1997 года было обнародовано решение о слиянии двух крупных участников мирового рынка электронной игрушки – японских компаний «Сега» и «Бандай». Предполагался гармоничный брак по расчету: «Сега» известна как один из лидеров мирового рынка компьютерных игр и игровых приставок, а «Бандай» – ведущий в Японии производитель игрушек, занимающий особенно сильные позиции в выпуске мягкой и механической игрушки, а также электронной мультимедиа (в этом с ней конкурируют только «Сони» и «Нинтендо»). В результате должен был появиться второй в мире по годовому обороту (4,8 млрд. долл.) производитель видеоигр и домашней игрушки (первое место занимает концерн «Уолт Дисней»). К слиянию компании подталкивала возможность объединенными усилиями оторваться от наступающих им на пятки конкурентов. Сделка не состоялась по причине настоящего бунта менеджеров среднего уровня в компании «Бандай», 80% которых подали совету директоров петицию с требованием пересмотреть условия корпоративного альянса. Они сочли, что «Сега» фактически «переварит» их компанию, а представители «Сеги» займут слишком много ключевых постов в новой администрации. Поразительно, но факт: решающим фактором при принятии столь ответственного решения, как рывок на самый верх делового Олимпа в избранной отрасли, стали не соображения финансового порядка, не прибыли и дивиденды, а разница в уровне корпоративной культуры. «Бандай» в основе своей все еще остается семейной компанией со всей спецификой подобного рода «домашней» атмосферы, – отмечает профессор Токийского экономического колледжа Тецуо Сакураи – в то время как «Сега», сформировавшаяся в суровом и высококонкурентном мире программного обеспечения к игровым приставкам, – типичная транснациональная корпорация, где правит сухой расчет и предельная функциональность». Фондовый рынок отреагировал на новость о ликвидации альянса подъемом котировок фирмы «Сега» на 2,7% и, напротив, падением рыночной капитализации «Бандай». Последняя «проявила неосторожность», фактически скрыв от инвесторов часть важнейшей управленческой информации, цитирует газета «Йомиури» – источник с Токийской фондовой биржи. Вышло действительно неловко: не успели по телевидению уведомить общественность о том, что совет директоров «Бандай» окончательно одобрил слияние, как на следующий же день пришлось объявлять о провале сделки*.

* Свистунов С. Лидеры производства электронных игрушек не сумели заключить альянс/Финансовые известия. 1997. 17 июня.

Приведенный пример иллюстрирует воздействие внутренних групп в организации на принятие решения и его результаты. Однако группы влияния находятся не только внутри организации.

Французская химическая компания, следуя стратегии роста за счет проникновения на новые рынки, оценила возможность покупки обанкротившегося предприятия в одном из российских городов, его перепрофилирования и развертывания производства продукции с последующей ее реализацией в России и странах СНГ. Предполагалось сократить 50% персонала и практически полностью заменить менеджмент. Оценка рынка показала его перспективность на длительное время. В силу общей

нестабильности и возможного противодействия со стороны групп влияния цена приобретения была невысокой. Технология нового производства безопасна для окружающей среды, хотя предприятие находится в окружении жилых кварталов. В результате, оценив ситуацию, компания приняла решение отказаться от приобретения, хотя все расчеты по проекту показывали его высокую прибыльность и эффективность. Причиной отказа послужил анализ интересов групп влияния, результаты которого приведены в табл. 2.1. Из таблицы видно, что основные группы влияния окажут в сумме серьезное противодействие планам компании. Можно проиграть сценарий дальше и определить формы противодействия и его последствия. В целом же видно, что проект, скорее всего, «завязнет», хотя, как уже говорилось, финансовые расчеты показывают его эффективность.

Т а б л и ц а 2. 1

Анализ интересов групп влияния по проекту

Группа влияния	Интересы	Сила влияния
Правительство	Инвестиции, оздоровление промышленности	Моральная – сильная, практическая – слабая поддержка
Городская администрация	Оздоровление промышленности, рабочие места, налоги	Часть комитетов – за, часть – против
Районная администрация	Налоги, занятость, сохранение имиджа защитников народных интересов	Сильное противодействие
Левая пресса и общественные организации	Противодействие правительству, политические очки, популизм	Слабое противодействие
Экологическое движение	Защита окружающей среды от загрязнений	Сильное противодействие
Жители окрестных домов	Окружающая среда	Слабое противодействие
Работники предприятия	Рабочие места, заработки	Сильное противодействие, слабая поддержка
Менеджмент	Статус	Сильное противодействие
Профсоюз	Политический вес, влияние	Сильное противодействие
Российские предприятия, производящие аналогичную продукцию	Сохранение собственных позиций, снижение уровня конкуренции	Сильное противодействие

Под группами влияния подразумеваются все заинтересованные стороны, способные ограничить свободу принятия стратегических решений руководством организации. Это короткое определение ясно иллюстрирует, почему анализ групп влияния так важен для стратегического управления в компании. Практически речь идет обо всех компонентах стратегического процесса, в которых группы влияния тем или иным образом задействованы.

Группы влияния возможно разделить на две части:

- внутренние – напрямую связанные с компанией, работники, владельцы, инвесторы и т.д.;
- внешние – воздействующие со стороны или опосредованно, – поставщики, потребители, правительство, экологическое движение и т.п.

Все группы влияния имеют разные, а часто разнонаправленные интересы, при этом они могут в различной степени воздействовать на принятие решений в компании. Менеджеры заинтересованы в развитии прибыльной фирмы, которая предложит им интересную работу и перспективы карьерного роста и роста их личных доходов. Они будут также заинтересованы в поиске путей увеличения их собственной свободы в принятии решений и снижения этих возможностей у реальных собственников и других групп интересов. Собственники могут быть в большей степени заинтересованы в краткосрочной прибыльности и росте цены акций с целью их последующей продажи или роста привлекательности самой компании для привлечения инвестора. Работников интересует сохранение рабочих мест и личных доходов, сторонники защиты окружающей среды могут выступать против явного или мнимого загрязнения, производимого компанией, правительство может либо поддерживать, либо, наоборот, устанавливать жесткие условия для деятельности компаний. Противодействие может выражаться как открыто – в форме публичных выступлений, так и скрыто – например, молчаливым саботажем

работников, не поддерживающих какие-либо нововведения. Без учета общего вектора этих воздействий трудно определять долгосрочную стратегию развития компании.

На рис. 2.12. приведен пример последовательности выполнения анализа групп интересов*.

* Patrick J. Thurbin. The Influential Strategist. Pitman Publishing. 1998.

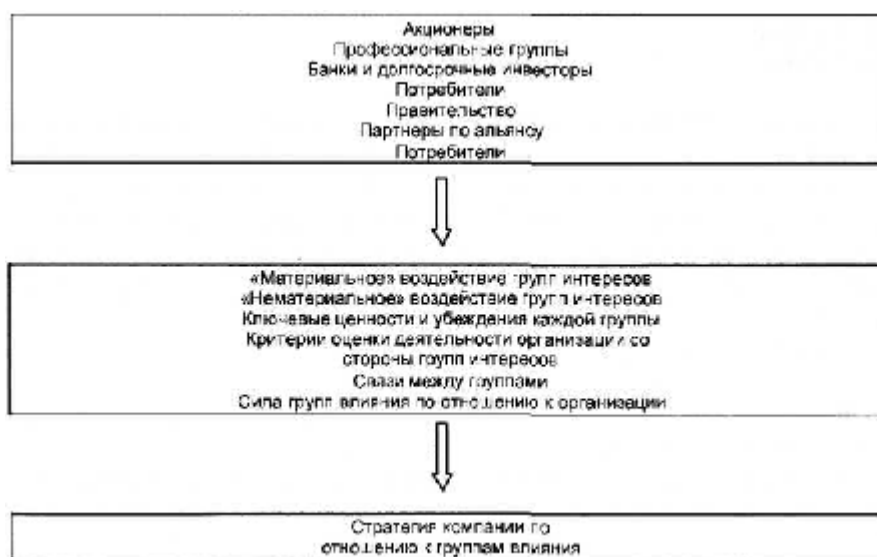


Рис. 2.12. Схема анализа заинтересованных групп

Анализ, естественно, проводится на качественном уровне и заключается экспертной оценкой. Важно, во-первых, постараться не упустить из виду все основные группы влияния и, во-вторых, определить их интересы или, что более важно, их отношение к обсуждаемым вопросам и принимаемым решениям и возможные действия или противодействия, которые могут возникнуть.

Ответ компании на проблемы с заинтересованными группами часто учитывает вопросы бизнес-этики и ответственности бизнеса перед обществом. При этом обычно выделяется пять возможных вариантов стратегий отношений с группами влияния по поводу возникающих противоречий:

- Игнорирование. Организация не обращает внимания на действия групп влияния и не учитывает их при принятии решений.
- Борьба. Организация пытается бороться с группами влияния. Например, при выбросе негативной информации в прессу дает опровержение, пытается аналогичным образом или ассиметрично воздействовать на группу влияния.
- Приспособление. Оценка воздействий и принятие их в качестве естественных ограничений для реализации собственных планов.
- Уступки. Переговоры, поиск компромисса и возможные уступки требованиям групп влияния.
- Уход, сдача позиций. Может предусматривать полный отказ от реализации проекта.

Выбор стратегии зависит от множества факторов, в первую очередь от внутренних ценностей и внутрифирменной культуры самой компании. В любом случае следует придерживаться выбранной стратегии и избегать метаний из стороны в сторону, которые обычно ухудшают ситуацию для организации.

Группы влияния воздействуют и на систему корпоративного управления. Система корпоративного управления определяет принципы принятия решений, контроля, взаимодействия собственников и менеджеров и формируется в зависимости от внутренних особенностей организации и условий, определяемых внешней средой. Поэтому корпоративное управление в разных странах в разные периоды времени существенно отличалось, хотя в целом следовало общим закономерностям развития. Например, П. Дракер* считает, что компании, рассчитывающие на процветание в XXI веке, должны смириться с тем, что их операции будут тщательно контролироваться акционерами. В качестве акционеров при этом будут все в большей степени выступать не индивидуумы. Например, в США и Европе это крупные пенсионные фонды, которым средний класс доверил свои сбережения. Соответственно, компании, находящиеся в такой форме собственности, должны быть способны

демонстрировать как краткосрочную, так и долгосрочную прибыльность, что предопределяет их цели и стратегию развития.

* Drucker P. Management Challenges for the 21 Century. Harper Business. 1999.

Вполне естественно, что Россия следует общемировым тенденциям, хотя и с некоторым запозданием. В исследовании, посвященном формированию современной структуры собственности в России*, утверждается, что к середине 1996 года на большинстве российских предприятий практически завершилось перераспределение акционерного капитала в пользу высшего менеджмента или «внешних инвесторов» и в соответствии с официальной статистикой основные группы акционеров имели следующие доли в совокупном акционерном капитале российских приватизированных предприятий:

- 35% – трудовые коллективы;
- 16% – высший менеджмент;
- 32% – внешние инвесторы;
- 4% – государство;
- 13% – мелкие внешние акционеры.

* Голубков Д. Особенности корпоративного управления в России. – М.: Издательский дом «Альпина», 1999.

Следует, отметить, что анализ доли каждой группы акционеров в совокупном уставном капитале всех приватизированных предприятий не позволял корректно оценить число предприятий, где фактический контроль принадлежал директору, и количество предприятий, где фактический контроль принадлежал «внешним инвесторам». В условиях отсутствия официальных статистических данных, составленных по таким критериям, приблизительные значения этих показателей могли дать лишь экспертные оценки.

Большинство экспертных оценок соотношения числа «директорских» предприятий и числа предприятий, принадлежащих «внешним инвесторам», варьируются от 5:1 до 6:1. На первый взгляд парадоксальный факт, что «внешние инвесторы» занимают около трети совокупного акционерного капитала, а директора только 16%, обусловлен тем обстоятельством, что «внешним инвесторам» для обеспечения своего полного контроля над предприятием необходим полноценный контрольный пакет (как минимум 50% + 1 акция), в то время как директорам часто достаточно небольшого пакета (10-15%), сопровождаемого соглашением о передаче директору в доверительное управление акций трудового коллектива или жесткими ограничениями на продажу акций со стороны работников посторонним инвесторам.

Эмпирическое исследование поведения собственников по сорока приватизированным предприятиям нескольких отраслей промышленности, выбранных случайным методом, показало следующее. Контрольный пакет акций 22 исследованных предприятий принадлежал высшему менеджменту, а 18 – «внешнему инвестору». Исследование выявило практически полное сходство в поведении собственников по основным вопросам хозяйственной деятельности почти на всех исследованных предприятиях. Тот факт, что 100% предприятий из выборки, составленной случайным образом, показали одинаковое поведение собственников, в дальнейшем позволил экстраполировать данную модель поведения на все или, по крайней мере, на подавляющую часть российских предприятий.

Исследование выявило значительное сходство в поведении собственников, представленных менеджментом предприятия, и собственников, представленных «внешними инвесторами». В поведении двух групп собственников обнаружилось лишь одно различие, состоящее в том, что некоторые из внешних инвесторов после определенного периода владения предприятием стремились продать свой контрольный пакет акций, в то время как среди собственников, представленных менеджментом, такого стремления в изученных случаях не наблюдалось.

2.3. Фаза жизненного цикла организации

*Жизнь можно сравнить со своенравной рекою,
на поверхности которой плавает челн, иногда укачиваемый
тихоструйною волною, нередко же задержанный в своем движении
мелью и разбиваемый о подводный камень.*
Козьма Прутков

Любой человек на собственном опыте знает, что принимаемые им решения, относящиеся к

собственному будущему, разнятся в зависимости от возраста. В ранней юности образ мыслей, логика и принимаемые в расчет факторы отличаются от тех, что принимаются во внимание в зрелом возрасте. То же относится и к организации.

Важным отличием является то, что организация в принципе может прожить существенно более долгую жизнь. Хорошо это или плохо? Должна ли компания жить вечно? В прошлом успех компаний определялся их способностью выживать, и мы интуитивно больше доверяем компаниям, которые имеют длинную историю. В то же время исследования показали, что средняя продолжительность жизни компаний в Японии и Европе составляет 12,5 года, а средний возраст транснациональных компаний 40-50 лет*. Из компаний, входивших в Fortune 500 в 70-х годах, к 1983 г. не существовало уже около трети**. С другой стороны, Stora, шведский бумагоделательный и химический гигант, ведет свою историю с XIII века. Японской Sumitomo – 400 лет, американской Du Pont- 200, британской Pilkington – 170.

* Об этом также, в частности, Richard Pascale. Change Management as a Core Competence. EFMD Forum. №2, 1997.

** How to Live Long and Prosper. The Economist. May 10th 1997.

Частично это объясняется тем, что в среднем крупные компании живут дольше, чем мелкие, иногда это становится поводом к укрупнению для обеспечения выживания в долгосрочной перспективе*. Средняя акционерная компания сегодня может рассчитывать на 40-50 лет жизни, что намного выше, чем средняя семейная фирма. Невзирая на распространенное мнение, что жизненный цикл семейной компании составляет три поколения (первое – для того, чтобы построить бизнес, второе – чтобы им пользоваться, третье – чтобы его уничтожить), редкие компании доживают до второго поколения. Да и те к тому времени часто уже находятся в руках других людей или сторонних инвесторов.

* Baldock Robert. The Last Days of the Giants. John Wiley&Sons. 2000.

В течение всей своей жизни организация проходит определенные фазы жизненного цикла. Некоторые организации проходят весь цикл от рождения до смерти один раз, некоторые проходят в своей жизни несколько этапов реформирования, и фазы цикла в их жизни повторяются. И хотя не существует для всех организаций единственно верного пути развития и последовательности фаз цикла, понимание общих закономерностей и сравнение с типовой моделью позволяет построить индивидуальный график для каждой организации.

Фаза жизненного цикла и пройденные организацией кризисы в процессе развития представляют важную исходную информацию для разработки стратегии развития организации. Существует несколько классификаций, которые могут быть практически использованы. Достаточно интересной для целей стратегического управления является классификация, предложенная Адизесем* и представленная на рис. 2.13.

* Adizes I. Managing Corporate Life Cycles. – Paramus. N.Y.: Prentice Hall, 1999.

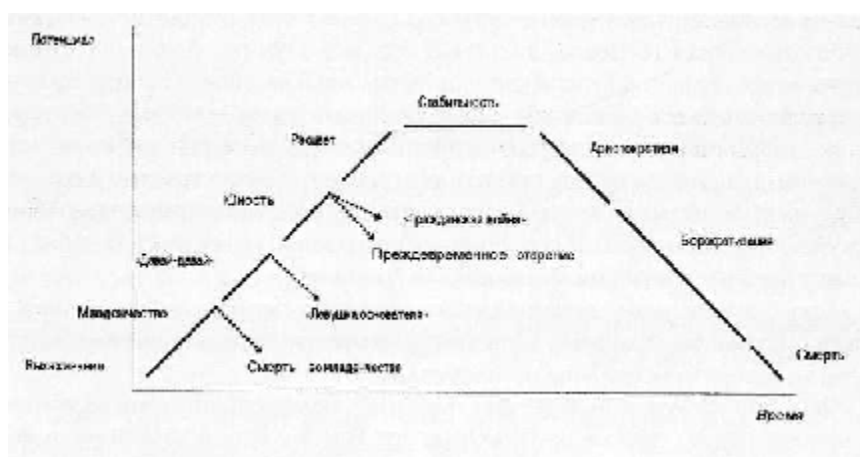


Рис. 2.13. Жизненный цикл организации

В соответствии с ней первой стадией развития компании является «выхаживание», в ходе которой, собственно, и возникает бизнес-идея и делаются первые шаги по ее реализации. На этой стадии энергия и энтузиазм должны преодолеть первоначальные трудности, и это время максимальной важности и

доминирования предпринимательского стиля управления и развития. Однако даже эта стадия предполагает наличие некоторого баланса. Если дело ограничивается только мечтами о будущем, общими разговорами при отсутствии конкретных действий или развития общего чувства миссии, мечта вряд ли осуществится.

Следующей стадией является «младенчество». Здесь, собственно, и рождается организация, и теперь ее необходимо кормить и выхаживать. Необходимо расти и достигать результатов. Если организация успешно развивается на этой стадии, если имеются адекватные результаты деятельности, это означает, что первоначальная идея начинает претворяться в жизнь. Если предпринимаемые на начальном этапе действия не соответствуют требованиям развития – например, недостает ресурсов либо некомпетентно руководство, – наступает «смерть во младенчестве».

Вдохновленный первыми успехами реализации идеи и собрав группу людей, которые занимаются ее реализацией, предприниматель начинает пробовать делать все новые и новые шаги, и организация быстро переходит в третью фазу, которая называется «давай-давай». Эта фаза характеризуется избыточным количеством приоритетов. Новые идеи везде, и все они становятся приоритетами, между которыми разрывается ограниченное число сотрудников. В изобилии суета и волнение. Доминирует стиль предпринимателя и производителя. Сотрудники в этот период работают много, изменения являются частыми и значительными. Если организация остается в этом состоянии длительное время, люди начинают уставать. В этот период опасность представляет так называемая «ловушка основателя», в которую он попадает в том случае, если не уделяет достаточного внимания делегированию и организации внутренних процедур, а также пытается раскрутить новые идеи без достаточной подготовки и планирования. Возрастают риски, связанные с постоянными быстрыми переменами, возможно падение качества предлагаемых товаров и услуг, организация приходит к необходимости провести еще одно изменение.

Следующая стадия «юность» является ответом на вызов стадии «давай-давай». Организация начинает переходить от количества к качеству своей продукции. Это предполагает, что энергия, ранее направлявшаяся на перемены, в большей степени концентрируется на улучшении продукции, обслуживании клиентов, планировании деятельности. Организация пытается подвести итоги предыдущего периода роста и подготовиться к дальнейшему развитию. Обычно это сложный период для основателя, поскольку фокус теперь направлен на улучшение структур, систем и организации в целом, а не на создание нового бизнеса. Это может вступить в противоречие с представлениями основателя об управлении организации и желанием сохранить личный контроль за всем и вся, нежелание развивать управленческие структуры и процедуры приводит к ситуации «преждевременное старение». Возможен и другой сценарий развития, при котором основатель-консерватор и сотрудники, нацеленные на развитие бизнеса и работу в развивающейся компании, вступают в конфликт. Этот сценарий носит название «гражданская война» и может быть весьма разрушительным для компании.

Если организация успешно преодолевает этот период, она переходит в фазу «расцвета». Ключами к расцвету являются интеграция, командная работа, общее чувство миссии и видения.

Фаза «стабильность» означает переход к более спокойному развитию и демонстрирует первые признаки застоя. В то же время компания имеет достаточно серьезный накопленный потенциал, который позволяет ей пребывать в этой фазе длительное время.

«Аристократизм» логически продолжает процессы предыдущей фазы и характеризуется большей концентрацией на внутреннем состоянии компании, ее предыдущих достижениях, ценностях. Развитие идет за счет эксплуатации старых идей, новое плохо приживается.

«Бюрократизация» предполагает полное «закостенение» компании, ее полную неспособность к изменениям и тем более к развитию. Деятельность компании неэффективна, и распродажа активов является более целесообразной, чем продолжение деятельности.

«Смерть» означает прекращение существования организации как самостоятельной единицы либо полную ликвидацию и распродажу активов, либо преобразование через слияние или поглощение другой организацией.

Естественно, неправомерно считать, что каждая организация будет следовать именно такой логике развития. Важно построить свою собственную схему. Для этого в первую очередь определить исходное состояние, в котором организация находится сейчас, и сопоставить его с предыдущими этапами развития. Затем на основе предложенной выше схемы с использованием известных закономерностей развития организации составить возможные сценарии на будущее и определить «развилки». Принятие стратегического решения должно опираться на результаты этого анализа. Стратегия должна

соответствовать фазе цикла, в которой находится организация, ее положению относительно «развилки» и поддерживать тот сценарий, который принят в качестве видения организации.

2.4. Уровень «пустотелости» организации

*Маленькие машины работают лучше больших,
потому что в последних сильнее трение.*

Вольтер

Вытапливай воск, но сохраняй мед.

Козьма Прутков

Анализ организации с точки зрения ее «пустотелости» также важен для понимания ресурсов и компетенций организации, ее стратегических возможностей. «Оболочечные» или пустотелые фирмы (hollow firms) – это организации, в которых часть бизнес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе подрядчикам. Оболочечная фирма берет на себя издержки производителя по определению того, какой товар надо производить, как и кому его реализовывать (так называемые транзакционные издержки). Причем и эти издержки она может переложить на подрядчиков (дизайнерские и конструкторские бюро, рекламные и маркетинговые агентства и т.д.), оставляя за собой только функцию общего управления всем процессом: от разработки идеи товара до продажи его конечному покупателю. Подобные фирмы, как правило, невелики по численности персонала, достаточно мобильны и гибки в управлении, что является необходимым условием успеха. Классический пример оболочечной компании – американская Lewis Galoob Toys Inc., успешно работавшая на рынке игрушек (с 1981 по 1985 гг. объем ее продаж вырос в 10 раз). Непосредственно в самой фирме работало всего 115 служащих. Независимые дизайнерские и инженеринговые конторы разрабатывали для компании большую часть ее игрушек, само производство и упаковка продукции были отданы на откуп дюжине гонконгских подрядчиков (которые, в свою очередь, размещали производство наиболее трудоемких компонентов на китайских фабриках), по прибытии в США он передавался на комиссионной основе для дальнейшей реализации нескольким фирмам-дистрибьюторам. Более того, Galoob не утруждала себя даже ведением бухгалтерии: все свои неоплаченные счета она продавала факторинговой компании, которая к тому же отвечала за кредитную политику компании-оболочки*.

* Медовников Д., Оганесян Т. Энергия пустоты. -Эксперт № 46, 1 декабря 1997.

Крупные «бюрократические» компании, как правило, имеют вертикально построенную пирамиду управления и осуществляют большую часть процесса проектирования подготовки и собственно производства в принадлежащих им компаниях. Оболочечные фирмы, напротив, практически не имеют собственной производственной базы и осуществляют в основном функции координации, своего рода управляющей компании, организуя производственный процесс на основе контрактов со сторонними организациями.

Лари Сандрэм решил, что он хочет основать страховую компанию, но при этом иметь минимум сотрудников*. В результате его компания Reliance Direct платит Xerox за печатание всех документов рекламному агентству – за всю рекламу и продвижение. Так же распределены и другие функции. Сам Лари в единственном числе пребывает в своем виртуальном офисе, соединяя все эти кусочки воедино. Существует и множество других примеров, наиболее известным из которых можно считать британскую компанию Virgin. В середине 90-х она контролировала 5% всего рынка прохладительных напитков в Соединенном Королевстве, имея всего пять сотрудников. Компания достигла этого за счет фокуса на единственную специализацию – маркетинг. Все, что не относилось к маркетингу, включая производство, делалось кем-то другим.

* Baldock Robert. The Last Days of the Giants. John Wiley&Sons. 2000.

Виртуальная организация может быть создана практически в любой отрасли. Итальянский производитель мотороллеров Aprilia, например, не производит ни одного компонента мотороллеров, носящих его имя, несмотря на то, что это одна из наиболее известных марок в мире. Офис компании больше похож на офис производителя программного обеспечения, чем на производителя мотороллеров. Все компоненты закупаются в сети поставщиков, разбросанных по всей территории северной Италии.

Виртуальная организация требует несколько иного миропонимания и принятия решений, чем

традиционная. Она начинает с поиска того, от чего можно избавиться, и только затем начинает думать, какие элементы бизнеса являются настолько критическими, что их следует оставить внутри компании. Это тесно связано с рассматриваемыми в следующем разделе ключевыми компетенциями компании. Виртуальная организация требует более четкого анализа цепочек ценности и системы ценности (value systems) в целом для понимания того, на чем следует сконцентрироваться. Желательно, чтобы эта основная компетенция находилась в ключевой точке цепочки ценностей.

Процесс виртуализации происходит ежедневно и распространяется все шире. В условиях изменения среды бизнеса, в то время когда все больший акцент делается на скорость и гибкость, компании находят все больше и больше преимуществ в виртуализации. Таким образом, виртуализация снимает ограничения по организационным формам, привязку к месту и существенно ускоряет общий цикл производства и поставки. Это возможно благодаря постоянной подпитке извне идеями для развития основных компетенций, совершенствованию коммуникаций и растущей компьютеризации. Вследствие этого меняются и организационные структуры в сторону более аморфных организаций, состоящих из центров, окруженных сетями альянсов. Развитие таких альянсов ведет к появлению глобальных сетей, таких как, например, Visa или Coca Cola.

Многие международные организации, специализирующиеся на предоставлении услуг, оперируют как сети, состоящие из мелких компаний. Они могут быть разбросаны по всему миру – от Москвы до Буэнос Айреса, и им предоставляется достаточно высокая степень автономии. И хотя они придерживаются неких единых стандартов в своей деятельности, но оперируют достаточно автономно, предоставляя услуги, приспособленные к требованиям конкретного клиента в данной стране. Примером могут служить консалтинговые компании, такие как Andersen Consulting, McKinsey and BCG. Построенные по сетевому принципу, они одновременно являются мелкими и локальными и в то же время крупными и глобальными. Ключевым моментом в построении управленческих процедур для таких компаний является смещение от контроля к доверию. Организации, построенные на аутсорсинге и сетях формальных и неформальных альянсов, не могут опираться на контроль в старом стиле.

Виртуальная организация не привязана к месту, и в современных условиях вполне возможна организация виртуального офиса. В большом числе современных компаний снижается значение материальных ресурсов. Работа становится все менее физической и материальной и все более интеллектуальной и портативной. Реальное место, где она происходит, становится все менее значимым, чем в то время, когда люди обязаны были находиться в одном месте с девяти до пяти. Это позволяет снижать требуемое офисное пространство. Например, AT&T в период 1991 -1998 гг. сэкономила на этом \$550 миллионов. Офис находится там, где мобильный телефон и подключенный компьютер. Часто это в вашем собственном доме. В США сегодня порядка 40 млн. человек работают дома.

Освобождение от привязки к рабочему месту создает также возможности гибко использовать рабочее время и работать тогда, когда это удобно. Эта тенденция видна на примере роста числа работников компаний, занятых по совместительству, причем работников квалифицированных.

Между двумя крайностями – «бюрократической» и «оболочковой» компаниями – существует великое множество вариантов организации деятельности компаний, сочетающих принципы обеих форм. Однако ряд исследований, проводившихся в последнее время, демонстрируют активный рост числа компаний, тяготеющих к оболочковому типу, и прогнозируют активизацию этого роста в дальнейшем. Предпосылками для этого являются бурное развитие средств коммуникации, в том числе компьютерных сетей, и развитие методов организации и управления информацией, в результате число «виртуальных» компаний вскоре может существенно превзойти число компаний традиционных. Тем не менее не следует думать, что традиционно организованные компании скоро прекратят свое существование и уступят место оболочковым, хотя бы в силу того, что существование последних во многом зависит от наличия первых. Поэтому при формировании стратегии компании следует исходить из многообразия форм организации деятельности компании и учитывать эти особенности при определении объекта стратегического управления.

Одним из важных компонентов успеха оболочковой компании, особенно в условиях проведения широких операций на рынке, является брэнд, развитие которого становится отдельной обширной темой, однако имеющей первостепенную важность для оболочковых, или виртуальных, компаний.

2.5. Ключевая компетенция компании

Смотри в корень!

Все типы стратегических процессов можно разделить на две группы. В первом случае процесс начинается с определения внешних опасностей и возможностей (Environmental Driven Process). Анализируются глобальное окружение, группы интересов, отрасль, конкуренты и потребители с целью определить возможные направления развития компании. Затем компания разрабатывает варианты стратегического развития с учетом возможностей и опасностей. Последней стадией процесса является разработка плана внедрения, предусматривающего определение необходимых ресурсов, и шаги по использованию для реализации плана.

Второй вариант является прямо противоположным – он основывается на внутреннем анализе, и лишь затем рассматривается внешняя среда (Resource – Based View of the Firm). В этой ситуации особое значение приобретают внутренние ресурсы компании, а среди них определяющим считается ключевая компетенция. Авторы концепции Хамел и Прахалад* определяют ключевую компетенцию как «главное коллективное умение компании, включающее в себе технологические и управленческие аспекты деятельности и определяющее уникальную ценность продукта компании для клиента в сравнении с продуктами-конкурентами».

* Prahalad C.K. and Hamel Gary. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review May-June 1990.

В краткосрочном периоде конкурентоспособность компании зависит от той продукции, которую она производит в данный момент, – ее цены, качества и других характеристик. Однако практически все выжившие в первой волне глобальной конкуренции западные и японские компании все более сближаются с точки зрения издержек и качества, что снижает их значение как источника конкурентного преимущества (цена и дифференциация). Реальным источником конкурентного преимущества является способность менеджмента консолидировать все технологии и бизнес-процессы корпорации в компетенции, что позволит отдельным стратегическим бизнес-единицам и корпорации в целом быстро адаптироваться к меняющимся возможностям внешней среды, откликаясь на новые требования рынка и создавая совершенно новые товары и услуги, которые, в свою очередь, формируют спрос на них.

Успех «Тойоты» в мировом автомобилестроении во многом связан с ее производственными возможностями, системами, минимизирующими запасы, гибкостью производства, системами качества и т.п. Успех Уолта Диснея, начиная с ранних 80-х, во многом обусловлен возможностью эффективного использования таких ресурсов, как огромная библиотека созданных фильмов, брэнд, возможности анимации. Напротив, стратегии, слабо связанные с компетенциями компании и ее возможностями, являются рискованными. Стратегия диверсификации, проводившаяся компанией Еххон в 70-х годах, привела к серьезным потерям, поскольку компания потеряла свою компетенцию в энергетическом бизнесе, после того как расширила область деятельности и в большей степени сосредоточилась на офисном оборудовании и компьютерах. Ослабление внимания к ключевым компетенциям основного бизнеса и вложению в создание новых, ранее отсутствовавших компетенций в новой области, привело к общему негативному результату.

Все это говорит о том, что компании должны четко представлять, какими компетенциями они обладают, с целью наиболее эффективного использования собственных ресурсов и принятия решений о развитии компании. Это полностью вписывается в концепцию развития компании «от ресурсов», что характерно для отраслей, достигших фазы зрелости и предполагающих долгое и кропотливое создание и развитие компетенции. Компания, которая не инвестировала в развитие ключевой компетенции, будет испытывать трудности при разработке новой продукции и выходе на новые, вновь возникающие рынки. В то же время построение стратегии компании «от среды» также требует создания компетенций, без которых невозможно достигнуть долгосрочного эффективного развития.

Понимание ключевой компетенции (рис. 2.14) позволяет прояснить взаимосвязи между внешними возможностями и сильными сторонами компании, поскольку информированность компании о своих сильных сторонах позволяет направить анализ окружающей среды в сторону поиска наилучших возможностей для их реализации. Ключевая компетенция Walt Disney в области предоставления развлечений подтолкнула компанию к связанной диверсификации в парки аттракционов, гостиницы, видеоканалы и киностудии. Если ключевые компетенции определены, компания может начать анализ возможных направлений развития, к которым подталкивают ключевые компетенции: развитие новых продуктов и выход на новые рынки. Ключевая компетенция полезна тогда, когда она обеспечивает возможности доступа к новым рынкам, если она удовлетворяет специфические потребности клиента и

если ее трудно имитировать.

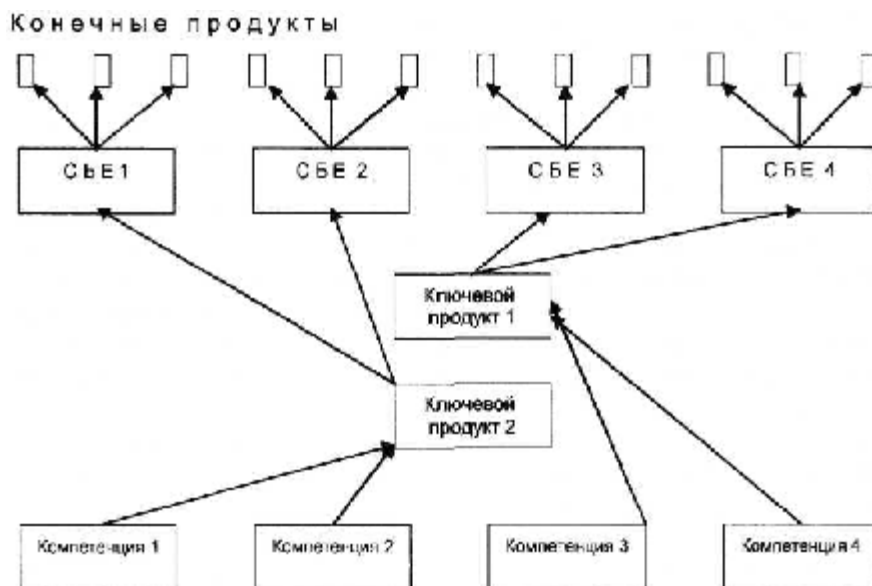


Рис. 2.14. Компетенции и продукты в корпорации

Материальной связью между ключевой компетенцией и конечным продуктом являются ключевые продукты – это физическое воплощение одной или более ключевых компетенций. Ключевые продукты – это компоненты или узлы, которые представляют собой определяющую часть в ценности конечного продукта.

Важно различать ключевые компетенции, ключевые продукты и конечные продукты, поскольку глобальная конкуренция имеет различные правила и различные ставки на разных уровнях. Поскольку любые ресурсы ограничены, то компания должна решить вопрос о распределении ресурсов между ключевой компетенцией, ключевыми продуктами и конечными продуктами, имея в виду цели и стратегию своего развития. При этом следует четко определить, что компания приобретает и что теряет при концентрации на том или другом поле.

Другим важным вопросом является координация внутренних ресурсов и компетенций с целью достижения синергетического эффекта. Эта проблема наиболее актуальна в компаниях, организованных по принципу выделения стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Когда компания состоит из нескольких СБЕ, как правило, ни одна из них не чувствует ответственности за поддержание жизнеспособности ключевых компетенций и продуктов, не относящихся к деятельности данного СБЕ. При этом люди, являющиеся носителями компетенции, рассматриваются руководством СБЕ как исключительная собственность того бизнеса, в котором они работают. Менеджеры других подразделений, желающие воспользоваться услугами этого специалиста, встречают более чем холодный прием.

Если компания не определила свои приоритеты в части развития компетенций и не проводит соответствующей целенаправленной политики в отношении СБЕ, последние будут инвестировать в большей степени в развитие высокомаржинальных продуктовых линий или в географическую экспансию. Это затрудняет создание новых продуктов, требующих комплекса компетенций, находящихся в разных СБЕ. Фрагментирование ключевых компетенций неизбежно, когда информационные потоки, коммуникации, линии развития карьеры и процессы стратегического развития замкнуты в границах отдельных СБЕ.

Для решения этой проблемы и построения стратегии компании, основанной на ее компетенциях, возможно использование различных вариантов организации компании вокруг ключевых продуктов либо ключевых компетенций. Подобная архитектура определяет логику продуктовой и маркетинговой диверсификации.

Как только высшее руководство (с помощью дивизиональных и СБЕ менеджеров) идентифицировало компетенции, оно должно определить проекты и людей тесно связанных с ними, то есть носителей компетенции. Это должно стать сигналом для всех руководителей, что ключевые компетенции являются корпоративным ресурсом и могут использоваться им для пользы корпорации в целом. В компании «Кэнон» сотрудники – носители компетенций могут перемещаться регулярно между

фотопроизводством, производством копировальной техники и другими подразделениями. Это позволяет лучше распространить компетенции внутри организации. Те, кто является основными носителями компетенций, тщательно отслеживаются менеджерами по персоналу, и их перемещение внутри компании происходит на основе долгосрочного плана. Носители компетенций должны регулярно собираться не только для обмена идеями, но и для поддержания ощущения своего рода сообщества. В широком смысле они должны быть в большей степени лояльны к компетенции, которую представляют, а не к бизнесу. Широкое общение носителей компетенций с клиентами способствует нахождению новых маркетинговых возможностей.

Таким образом, ключевая компетенция может выступать и как инструмент, помогающий СБЕ определить общие интересы, проблемы и возможности. Тесная кооперация между СБЕ во взаимосвязи с их ключевыми компетенциями создает условия для реализации концепции обучающейся организации и приумножения ресурсов компании в целом.

Ключевые компетенции являются также источником для развития нового бизнеса, создают фокус для корпоративной стратегии. Компания, строящая свое развитие от компетенций, определяет свою корпоративную стратегию не как портфель бизнесов или СБЕ, а как портфель компетенций. Для этого она должна работать на развитие компетенций в долгосрочной перспективе и создать механизм для взаимообмена компетенциями между СБЕ, усиление коммуникаций и координации. При определении стратегических приоритетов компания должна в большей степени ориентироваться на горизонтальную интеграцию для реализации синергетического эффекта от логически связанного использования компетенций.

В то же время практическая реализация ключевой компетенции встречает ряд проблем, основными из которых являются следующие две.

Во-первых, как практически определить ключевые компетенции компании? Несмотря на обилие разнообразных рекомендаций на этот счет реальное определение компетенций является творческим процессом, плохо поддающимся формализации.

Во-вторых, как практически реализовать проблему стратегической концентрации на компетенции ключевых либо конечных продуктах? Несмотря на большое число рекомендаций в этой области*, практическая реализация концепций предполагает индивидуальные задачи применительно к конкретной ситуации в сочетании с общей логикой стратегического процесса.

* См., например: «Turnaround and Renewal in a Spanish Shipyard». Long Range Planning; Mansour Javidan. Core Competence: What Does it Mean in Practice? Long Range Planning, Vol. 31, № 1, February 1998.

2.6. Анализ синергии

Чудеса иногда случаются, но над этим приходится слишком много работать.
Хаим Вейцман

Под синергией и синергетическим эффектом понимается ситуация, когда соединение двух объектов приводит к результату, большему их простой арифметической суммы. Например, при слиянии двух организаций их взаимное дополнение и использование ресурсов может привести к тому, что их общий доход и прибыль будут выше, чем простая арифметическая сумма дохода и прибыли до слияния. Это может и не случиться, а зачастую результат слияния может быть прямо противоположным. О синергии применительно к организациям впервые заговорил еще в 60-х годах Ансофф (см. 1.1).

Анализ синергии носит качественный характер и его целесообразно проводить в двух случаях:

- при оценке предполагаемого слияния или поглощения, когда предполагаемое образование синергии является одним из стимулов для совершения сделки;
- для оценки эффективности работы компании с точки зрения использования ею имеющихся внутренних ресурсов и привлечения дополнительно новых, которые могут быть использованы в том числе для формирования стратегии.

В качестве результата предполагается получение ответа на следующие вопросы:

- Имеются ли в бизнес-портфеле компании возможности для получения синергетического эффекта и насколько полно они используются?
- Насколько эффективно координируются бизнес-юниты с точки зрения возможностей получения синергетического эффекта и насколько рационально организован этот процесс?

• Способствует ли наша текущая деятельность в области построения организационной структуры и формирования управленческих процедур использованию возможностей синергии?

• Какие изменения в наши действия мы должны внести для реализации возможностей синергии?

Один из возможных вариантов анализа синергии представлен на рис. 2.1.5.* Рассмотрим его более подробно.

* Goold Michael and Campbell Andrew. Taking Stock of Synergy. Long Range Planning. 33-2000.

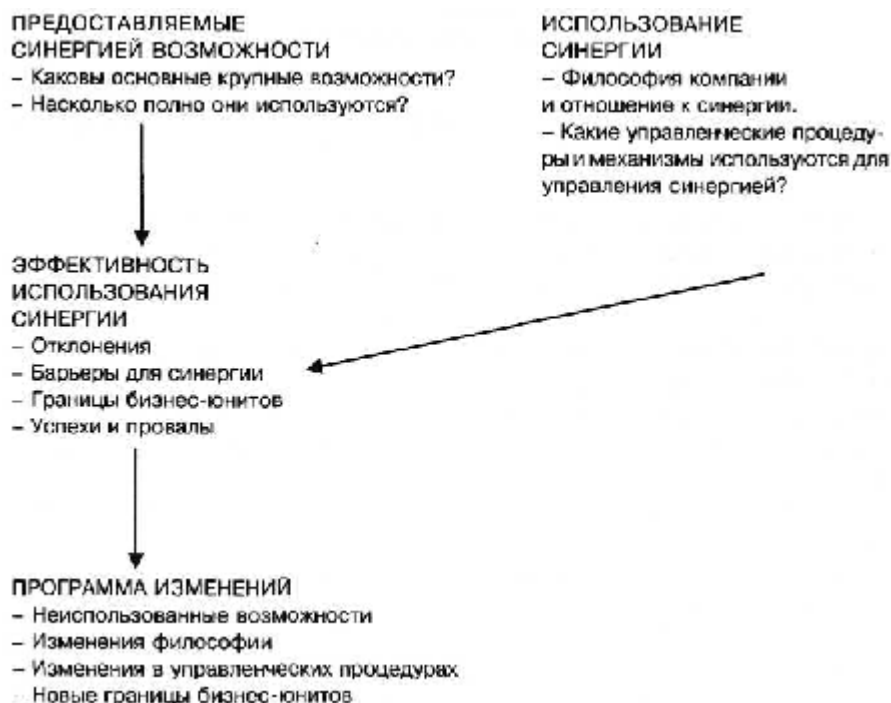


Рис. 2.1.5. Анализ синергии в организации

Предоставляемые синергией возможности

В первую очередь следует составить список основных возможностей и посмотреть, насколько полно они используются, целью является поиск любых серьезных возможностей, которые до сих пор не использовались. Анализ проводится по шести основным направлениям.

• **Использование ноу-хау.** Эффективно ли использует компания имеющиеся знания и компетенции в тех бизнесах, в которых оперирует. Насколько хорошо распространяется передовой опыт, знания между бизнес-юнитами и внутри их? Как правило, ноу-хау, знания и компетенции формально никак не документированы, и работа с синергией является хорошим поводом, чтобы это сделать.

• **Использование материальных ресурсов.** Имеется ли экономия за счет ликвидации дублирования оборудования, площадей и лабораторий, более полного и эффективного их использования?

• **Отношения с контрагентами.** Получает ли компания преимущества в отношениях с контрагентами за счет согласования позиций между юнитами внутри компании?

• **Координация стратегий.** Получает ли компания преимущества от согласования стратегий различных бизнесов, например снижения конкуренции между ними за счет разграничения рынков?

• **Вертикальная интеграция.** Получение преимуществ за счет согласования усилий и интересов по цепочке поставщик – потребитель?

• **Создание комбинированного нового бизнеса.** Соединение ноу-хау из различных юнитов, например, за счет выделения частей из действующих юнитов и создания нового либо за счет внутренних совместных предприятий и альянсов между юнитами.

Бизнес-юниты, в которых цепочки ценностей накладываются друг на друга или могут накладываться, являются очевидными кандидатами для получения синергетического эффекта. Если два юнита закупают одинаковые компоненты, возможный выигрыш очевиден. Даже грубое моделирование цепочки ценностей может натолкнуть на новые возможности.

Использование синергии

- **Философия компании и отношение к синергии.** Компании по-разному относятся к вопросам синергии. В большинстве целенаправленный анализ синергии не проводится, а акцент делается в большей степени на поведение отдельных бизнес-юнитов, чем на синергию. Однако есть и те, что смотрят на синергию как на ключ к успеху. К ним можно отнести Unilever, ABB, Canon. В этих компаниях менеджеры знают, что руководство ожидает и требует, чтобы они искали возможности для совместной работы с другими юнитами. Компании также по-разному относятся к управлению взаимосвязями между юнитами и централизации в их деятельности. Например, для усиления позиции относительно поставщиков компания может установить правило, что все закупки по определенным позициям должны осуществляться через централизованный департамент. Напротив, при децентрализованном подходе в компании может быть установлено требование снижения издержек по каждому юниту и одновременно распространяться информация о закупках каждого юнита между всеми. Это оставляет юнитам больше свободы в определении возможностей кооперации с другими юнитами для усиления своей покупательской позиции, но при этом не дает им директивных указаний относительно того, что и как делать. Между этими экстремумами существует разнообразие других возможностей, таких как, создание совместных групп по закупкам, состоящих из представителей разных юнитов, назначение выбранных юнитов лидерами по закупкам определенных компонентов, централизация определенных аспектов переговоров по условиям, но оставляющая каждому бизнесу возможность делать свои решения по закупкам и возможность привлекать при необходимости централизованного менеджера для обслуживания этих нужд. Другим важным фактором является отношение корпоративного руководства к принципам использования юнитами централизованных ресурсов.

- **Управленческие процедуры и механизмы для управления синергией компании** различаются также по механизмам и процессам, которые они используют для управления координацией. Для анализа отношения руководства компании к вопросам синергии возможно проведение анализа по следующим пяти направлениям (Five – lenses analysis).

- Система ценностей, знания и убеждения высшего руководства определяют корпоративную стратегию и философию в области взаимосвязей и направляют выбор и внедрение решений по механизму взаимосвязей.

- Организационная структура компании, включая принципы, по которым сформированы бизнес-юниты, системы и процессы, с помощью которых руководство компании осуществляет влияние, давление и контроль.

- Функциональные подразделения, централизованные сервисные группы и корпоративные ресурсы, которые важны в управлении синергией. Размер, построение и сила, которую имеет корпоративное руководство, и способ, с помощью которого они управляют, являются ключевыми компонентами целостного подхода к взаимодействию внутри компании.

- Сотрудники, их знания и умения, опыт, навыки и пристрастия ключевых индивидуумов в управлении оказывают решающее воздействие на управление синергией.

- Уровень децентрализации. Размер делегированных менеджерам полномочий и критерии, по которым оценивается их деятельность, премии и взыскания за достижения и провалы, определяют уровень влияния централизованных органов управления на создание и поддержание внутренних взаимосвязей в компании.

Эффективность использования синергии

Третий шаг направлен на оценку эффективности текущей работы в области синергии. Эта оценка делается по следующим четырем направлениям.

Анализ отклонений

Корпоративная политика, стратегия и увлечение модными методами управления могут существенно менять связи между бизнес-юнитами и разрушать уже имеющуюся синергию. Анализ возникающих отклонений в использовании синергии нацелен на выявление причин и нахождения компромисса.

Поиск барьеров для синергии

В реальности корпоративное руководство часто неумышленно само затрудняет синергию между юнитами. В качестве возможных причин можно рассмотреть следующие.

- Нечеткая корпоративная стратегия. Достаточно часто препятствием для синергии является недостаточная четкость и ясность в корпоративной стратегии. Недостаток информации о приоритетах в корпорации приводит к тому, что руководители ведут себя весьма осторожно при выборе партнеров для кооперации. Если нет четкого понимания, насколько корпоративное руководство в целом ожидает, что вы будете координировать свои усилия в области техники и технологии или искать снижение издержек за счет совместных маркетинговых усилий с другими юнитами, эта работа будет практически парализована.

- Борьба между баронами. В некоторых компаниях существуют внутренние разногласия и даже война между высшими руководителями по вопросам корпоративной стратегии и стиля управления. Вне зависимости от причин этого явления, оно имеет огромное негативное влияние на кооперацию, поскольку зачастую ведет к образованию группировок внутри компании, делающих невозможным совместную работу с врагом, даже если это выгодно для компании в целом.

- Культура секретности. В некоторых компаниях распространение информации между юнитами затруднено, что создает естественный барьер для появления синергии. Причинами этого может быть боязнь утечки информации, уже упоминавшиеся внутренние противоречия между людьми и группами в компании, сложившиеся традиции и т.д.

- Несогласованная система премирования. Во многих компаниях сложившаяся бонусная система зависит в основном от тех результатов, которые достигнуты руководителями в их бизнесе, и не учитывает их вклад в общекорпоративный результат, который может предполагать даже снижение эффективности их собственного бизнеса. Это отвращает руководителей юнитов от стремления к синергии.

- Запредельные цели. Когда для юнитов устанавливаются завышенные цели, у менеджеров нет времени и возможностей думать об общекорпоративном результате – они перегружены собственной текущей работой.

- Отсутствие давления. Противоположная ситуация, когда текущие результаты и поведение компании позволяют руководителям жить старым багажом и не искать новых возможностей, в том числе в синергии.

- Доминирование функционального руководства со стороны корпоративных департаментов. В этой ситуации резко снижается инициатива и возможности юнита по поиску синергии.

- Недоверие. Атмосфера недоверия естественным образом подрывает кооперацию.

Границы бизнес-юнитов

Границы бизнес-юнита во многом определяют последующие возможности синергии. Изменяя границы между юнитами, руководство корпорации автоматически изменяет природу возможных взаимоотношений между ними. Таким образом установление этих границ должно учитывать уровень желаемой синергии в компании.

Успехи и провалы

Эффективность применявшихся механизмов может быть оценена по видимым результатам деятельности. Естественной проблемой при этом является понимание того, что явилось результатом работы в области синергии, а что появилось за счет других факторов.

Программа изменений

Поиск новых возможностей можно вести по следующим основным направлениям:

- приоритетные нереализованные возможности синергии и пути достижения;
- изменения в стратегии и философии, которые могут повысить эффективность в целом;
- изменения в механизмах и процессах координации, включая элементы, которые должны быть исключены, поскольку имеют негативный эффект, в равной степени как и новые инициативы, которые должны быть рассмотрены;
- возможные изменения в определении бизнес-юнитов.

При поиске и внедрении возможных изменений следует действовать избирательно. Последовательный фокус на трех-четырех ключевых инициативах принесет гораздо более видимый результат, чем огромный план с десятками различных мероприятий. Следует отдавать предпочтение идеям, которые разрушают существующие барьеры и создают перспективные взаимосвязи на будущее.

Избегайте фокусирования на инициативах, которые связаны со вчерашними проблемами или с темами, которые обещают стать менее значительными.

Надо стараться использовать чужой опыт, позитивный и негативный, но не переносить его механически, а учитывать разницу в условиях. Очень важным является системный эффект, поскольку успехи и поражения часто коренятся в глубинных взаимосвязях, которые не всегда лежат на поверхности.

2.7. Миссия и видение организации

Те компании, что заслужили право называться великими, всегда четко определяли, что в их деятельности нельзя изменять ни при каких условиях, а что открыто для изменений; что является действительно священным, а что нет.*

* Collins J., Porras J.. Building Your Company's Vision. HBR. Sept-Oct. 1996.

В чем необходимость разработки миссии компании? Большинство руководителей, которые занимались разработкой миссий для своих компаний едины во мнении, что их подтолкнула к этому естественная необходимость по-новому взглянуть на область деятельности компании, определить ее сильные стороны и направление будущего развития. Как правило, этот вопрос возникает не на начальных этапах деятельности компании, когда только закладываются основы ее будущего развития и идет поиск рыночных возможностей и соответствующих ресурсов. В этот период компании, как правило, не ограничивают себя рамками миссии и дают возможность развития по принципу «куда вынесет течение». Только тогда, когда объем операций превышает некоторый критический размер и вариантность принятия решений о направлениях дальнейшего развития существенно возрастает, возникает необходимость каким-то образом определить некоторые рамки, то есть, по существу, снизить число возможных вариантов для принятия решения. Например, определение рынков, на которые ориентирована компания, позволяет при разработке стратегии компании и принятии оперативных решений вовсе не рассматривать варианты работы на новых рынках; определив, что компания занимается удовлетворением потребностей клиентов в перемещении грузов, компания ограничивает себя от соблазна заняться другим, непрофильным видом деятельности, представляющимся сиюминутно достаточно привлекательным, но в котором она не имеет компетенции.

Однако во многих случаях целенаправленного развития нового бизнеса уже на начальной стадии определяются основные положения миссии компании, на основе которых и производится дальнейшее организационно-техническое проектирование компании. Действительно, если к составляющим миссии компании добавить параметры объемов выпускаемой продукции, то мы получим техническое задание на проектирование, а в случае действующей компании – на ее реорганизацию.

Существует, однако, прямо противоположная точка зрения, которая утверждает, что наличие миссии вредно для деятельности компании, поскольку она устанавливает ограничения, при этом компания может упустить из поля зрения те возможности, которые находятся вне пределов, определенных ее миссией.

Многие, если не большинство, менеджеров-практиков утверждают, что никогда не занимались разработкой миссии компании, что не мешает им успешно работать. Следует отметить, что многие действия, осуществляемые в организации на основе опыта и личных качеств руководителей, в принципе приводят к неплохим результатам, однако внутрифирменная культура, включающая в себя наряду с другими управленческими процедурами разработанную миссию и цели, позволяет получить дополнительные преимущества в деятельности компании, которые нельзя измерить в денежном выражении. И неизвестно, каких высот могла бы достигнуть компания в том случае, если бы свою деятельность она строила на основе миссии и системы целей.

Возвращаясь к первой главе, отметим, что миссия, видение и цели являются ключевыми моментами в определении направления развития компании, ибо все последующие действия направлены на их реализацию. Структура ресурсов компании, выход на новые рынки, любые управленческие решения должны иметь объяснения своей целесообразности, и принимающий решение должен в первую очередь ответить на вопрос: «Зачем?». Пока нет ясности относительно того, зачем предпринимаются те или иные действия и способствуют ли они достижению поставленных целей, которые в свою очередь

являются отражением миссии и видения компании, целесообразнее всего не предпринимать вовсе никаких действий.

Разработка миссии, видения и целей компании является также основой для последующего планирования деятельности работников разного уровня, определения их роли в компании, а также непосредственных служебных обязанностей.

Что же представляет собой миссия? **Миссия (Mission, Mission Statement)** - кратко сформулированная идея существования компании, разделяемая ее владельцами, руководством и персоналом, в общем виде определяющая виды деятельности, группы потребителей и рынки компании.

Что должна включать в себя миссия? Практически все сходятся в том, что она должна в сжатой, доступной форме отражать следующие аспекты в деятельности компании:

- потребности клиента, которые удовлетворяются компанией (продукт или услуга и их основные характеристики);
- сегмент рынка (клиентский, географический), на котором оперирует компания;
- ключевая компетенция компании, то есть ее «умение», которое и позволяет в итоге удовлетворять потребности клиента;
- конкурентное преимущество перед другими компаниями;
- ценности, разделяемые организацией.

Например, в миссии IBM четко просматриваются все основные рекомендуемые компоненты:

IBM занимается внедрением прогрессивных информационных технологий для решения проблем бизнеса, государственного управления, науки, исследования космоса, обороны, образования, медицины и других областей человеческой деятельности. IBM предлагает потребителям решения, которые объединяют информационные системы, программное обеспечение, коммуникационные системы и другие продукты и услуги для выполнения конкретных задач. Услуги IBM предоставляются службой маркетинга компании по всему миру, а также авторизованными дилерами.*

* Источник: годовой отчет IBM.

Миссия компании должна быть обозримой, легко читаемой и не быть устаревшей (это хуже, чем ее полное отсутствие). Заложенные в миссии характеристики определяют многое в повседневной деятельности компании, если, конечно, ее работники придерживаются декларируемых правил. Например, декларируя намерение производить дорогие элитные автомобили, вы уже определяете сегмент рынка, стратегию, которой, скорее всего, придется придерживаться, а также рекламу, квалификацию персонала, систему продвижения товара, цену, издержки и многое другое.

Компромиссным вариантом, учитывающим мнения о пользе и вреде миссии компании, является предложение о цикличности при разработке миссии, то есть с регулярной корректировкой миссии и целей, что позволяет, во-первых, сохранить идеологию создания миссии как таковой и, во-вторых, сделать этот инструмент достаточно гибким.

Миссия будет приносить практическую пользу только тогда, когда в ней ощущается потребность и процесс создания носит неформальный характер, а разработанный документ реально используется в принятии решений. Формальный подход к миссии может привести к эффекту прямо противоположному – к отторжению и превращению миссии в бюрократическую игрушку.

Весьма интересны в этой связи результаты исследования, проведенные Пфеффером и Саттоном* в ряде банков и инвестиционных фондов. Менеджеры этих компаний потратили массу времени на оттачивание миссии, превозносящей ценности командной работы, взаимодействия и уважения личности. В то же время старшие сотрудники компаний относились к своим более молодым коллегам мягко говоря неуважительно. Они не только предоставляли им работу более низкой квалификации, чем те могли выполнить, но зачастую были просто невежливы, а иногда просто грубы по отношению к ним. Когда авторы исследования обратили на это внимание руководителей одного из банков, последние отнеслись к этой информации с недоверием. Наша миссия ограждает нас от неуважительного поведения, и подобное не могло иметь места – таков был ответ. Формализм в отношении миссии приводит к тому, что она становится «талисманом, который вешают в общественных местах для того, чтобы отгонять злых духов», хотя иногда компании не выдерживают даже этот ритуал.

* Pfeffer J. and Sutton R. "The Smart – Talk Trap". Harvard Business Review. May-June 1999.

Следует обратить внимание и на некоторые особенности крупных диверсифицированных компаний, компаний холдингового типа и оболочковых компаний. Надо ли формулировать миссию для таких компаний и как это сделать? Как определить, какую потребность удовлетворяет компания и на каких рынках она работает, если во многих случаях только простое перечисление этой информации может занять не одну страницу? А уж тем более, как связать миссию с практической деятельностью компании? Достаточно часто в таких ситуациях компании разрабатывают миссии для бизнес-единиц, если же поле деятельности широко в силу размеров компании или особенностей организации, как, например, у оболочковых компаний, миссия превращается в большей степени в лозунг фирмы, отражающий в целом разделяемые ею ценности и отношение к клиентам. Практические аспекты использования миссии, о которых говорилось выше, оказываются малоприменимыми в таких условиях.

Миссия компании должна способствовать разработке целей компании, объединять группы влияния и в первую очередь сотрудников на основе определенной системы ценностей и внутрифирменной культуры. Если рассматривать временной горизонт, то границы миссии простираются гораздо дальше, чем границы самых долгосрочных целей, несмотря на то, что период пересмотра того и другого достаточно короток. Однако и после пересмотра и формулировки новой миссии и целей компании их соотношение с точки зрения временного горизонта остается прежним.

Весьма интересным является вопрос о восприятии миссии линейными и функциональными менеджерами компании. Последние представляются в целом более прагматичными в силу ориентации на определенный аспект деятельности в отличие от линейных руководителей, призванных объединить все усилия в компании для движения в определенном направлении, и для них понимание этого направления является наиболее критичным. С другой стороны, определение миссии позволяет оторвать сотрудников от их узкого участка работы и совершенно по-другому почувствовать характер их деятельности. Хорошо известна притча о рабочих, переносивших кирпич на строительстве собора. Когда их спросили, чем они занимаются в настоящий момент, первый ответил, что он переносит кирпич, второй – что он строит Кельнский собор. Очевидно, они были в разной степени ознакомлены с миссией своей компании.

Существует еще одно наблюдение, связанное с материальной стороной дела – потребность в идеологии возникает все в большей степени по мере роста дохода и удовлетворения первичных потребностей, поскольку возникает желание и необходимость осознать смысл своей деятельности.

Ryanair будет самой прибыльной работающей по расписанию и имеющей минимальные издержки авиакомпанией в Европе за счет предоставления стандартных, избавленных от излишеств услуг по низким ценам на всех рынках, на которых она оперирует, к удовлетворению наших пассажиров и акционеров (корпоративная миссия 1997 г.).

В провозглашенной миссии компании Ryanair ясно прослеживаются ключевые ценности и цели компании. Это создает основу для последующего формирования стратегии ее развития. Ключевые ценности компании – принципы, на основе которых она строит свою деятельность: низкие цены, максимизация получаемой ценности на единицу затрат и эффективный сервис. Эти ценности неизменны и не зависят от движений на рынке или в окружающей среде. Смыслом деятельности компании или основной идеей является обеспечение дешевых, безопасных и надежных воздушных путешествий для всех.*

* Thomas C. Lawton. The Limits of Price Leadership: Needs – based Positioning Strategy and the Long-term Competitiveness of Europe's Low Fare Airlines. Long Range Planning. Vol. 32. no 6. 1999.

Следующим важным элементом является видение компании. **Видение (Vision)** – кратко сформулированное, разделяемое руководством и персоналом, обобщенное представление о состоянии компании по прошествии принятого в компании периода стратегического планирования при условии, что внешняя среда будет благоприятна. Формулировка видения важна, поскольку она описывает состояние, в которое должна прийти компания через определенное время. Наличие видения необходимо для формирования стратегии развития организации и постановки целей на более короткие отрезки времени.

У многих руководителей есть свое личное видение, которое так никогда и не становится общим достоянием, способным развивать организацию. Слишком часто общее видение является следствием харизмы лидера или кризиса, который временно гальванизирует всех. Но большинство людей при

наличии выбора предпочитают стремиться к высоким целям не только во время кризисов, но постоянно. Многим организациям недостает дисциплины, необходимой, чтобы сделать индивидуальное видение общим достоянием, – не «книгой рецептов», а набором принципов и практических рекомендаций*.

* Сенге Питер. Пятая дисциплина. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999.

Для практической разработки видения необходимо учесть следующие требования:

- определить параметры, которые можно использовать для описания видения как нового состояния организации;
- определить систему интересов групп влияния и учесть ее при формировании видения;
- обеспечить непротиворечивость миссии, видения и целей организации.

Когда мы говорим о видении и о том, какие события мы ожидаем в будущем, следует помнить, что изменения, особенно в наше время, происходят нелинейно и нельзя просто экстраполировать сегодняшнее состояние и сказать, что через десять лет все будет так же, как сегодня, только больше и лучше. Скорость изменений, происходящих вокруг нас, постоянно растет. Американский философ Элвин Тоффлер ввел даже специальный термин «эскалация ускорений» для иллюстрации этих изменений. Действительно, человечество десятки тысяч лет передвигалось пешком со скоростью, равной скорости пешехода, тысячи лет использовало лошадей с максимальной скоростью около 30 км в час, сто лет ездило на паровозах со скоростью 100 км в час, 50 лет летало на самолетах со скоростью 200 км, 40 лет использует для полета в космос ракеты. Это замечание существенно влияет на нашу работу в области стратегического управления. Если в 60-х и 70-х годах условия, в которых действовали компании, и внутренняя ситуация в компаниях были относительно стабильными и позволяли строить стратегию как план на основе экстраполяции, то в последующие годы эта возможность осталась только для ограниченного числа компаний и отраслей.

Гэри Хэмел в своей книге «Конкуренция за будущее»* говорит, что будущее предвидеть нельзя, его можно только вообразить. Это значит, что вы ничего не можете предвидеть, а должны в большей степени воображать и фантазировать, то есть, по существу, изобретать новое. Резюме: стратегия как застывшая форма «окопной войны» отмирает. Важно учитывать отраслевые особенности, развитие и инновации. Практически не следует забывать и о присущей человеку инерционности мышления и стремлению к экстраполяции сегодняшних событий на будущее. Сказанное не означает, что руководители компаний должны подбираться из ясновидящих, но необходимо стремиться к развитию стратегического мышления таким образом, чтобы люди выходили за рамки повседневной рутины и горизонта видения в один месяц и в один год и задумывались о том, что жизнь гораздо шире вашего ближайшего окружения и произошедшие вдали от вас события могут существенно изменить условия вашего бизнеса. Этот навык следует воспитывать, развивая мышление и фантазию с детских лет, и делать постоянно, постепенно смещая баланс в образовании от изучения застывших догм к развитию мышления. Не зря в последнее время все больше говорится о необходимости обучения в течение всей жизни, о концепции самообучающейся организации. Широкий взгляд на мир, творческий подход и логика являются основой для формирования миссии и видения организации.

* Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. – Boston: Harvard Business School Press. 1994.

2.8. Цели организации

Мотивы, предшествующие действию, по большей части изменяются во время действия, а после него выглядят уже совсем по-другому.
Фридрих Геббель. Немецкий драматург.

Отсутствие целей ведет к бесцельности стратегии и бессмысленности действий, ее сопровождающих.

Формирование целей, или целеполагание, является важной частью системы управления организацией, основой для принятия стратегических и оперативных решений. Отсутствие целей лишает организацию ориентиров развития и приводит к разнонаправленности принимаемых решений и

последующих действий. Вследствие этого состояние, в котором оказывается компания через определенный период времени, является не столько желаемым, сколько случайным, отражающим суммарные разнонаправленные усилия сотрудников, действующих в соответствии с их собственными представлениями о направлении развития организации. Подобная ситуация может сложиться не только при отсутствии целей, но и при формальном отношении к целеполаганию, а также недостаточной координации усилий для практической реализации целей. Хотя эти положения очевидны и практически никто их не оспаривает, более того, в большинстве случаев перед компаниями стоят достаточно определенные цели, практическое формирование системы целей и обеспечение их реализации происходит не всегда логично.

Большинство работающих, занятых своими повседневными задачами, крайне редко вспоминает о целях организации в целом. Они чувствуют себя охваченными «системой», изменить которую не в силах. Естественно, что в итоге они чувствуют свою ответственность только в рамках должностных полномочий и инструкций*.

* Сенге Питер. Пятая дисциплина. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.

В условиях переходной экономики и сопутствующих изменений в управлении организациями целеполагание имеет определенную специфику.

Достаточно часто вместо конкретных целей используются красивые лозунги, персонал не имеет представления о направлении развития организации, и даже при наличии провозглашенных целей каждый руководитель имеет собственное представление о путях развития. Сложность заключается в том, что во многих случаях эта «болезнь» протекает скрыто, и выявить ее можно только в случае целенаправленного обсуждения одновременно со всеми участниками процесса, что случается крайне редко, поскольку упор в управлении компанией делается в основном на текущие «реактивные» действия вместо активных действий, направленных на достижение конкретных целей.

Даже крупные международные компании, имеющие за плечами опыт постановки систем управления по целям и доведения целей до персонала, в условиях переходных экономик сталкиваются с тем, что сотрудники компании относятся к целям весьма формально. Например, анонимный опрос, проведенный в одной из таких компаний среди 60 менеджеров среднего звена, дал следующие результаты.

- На вопрос «существуют ли в вашей компании четко сформулированные, утвержденные руководством цели?» положительно ответили 55 чел, отрицательно – только 5.

- На вопрос «знакомы ли вы с целями компании?» – отрицательно ответили 12 чел.

Однако предложение назвать цели компании привело к тому, что среди опрошенных практически не было одинаковых ответов. Цели подразделения, которым они руководят, смогли сформулировать 35 участников опроса (не говоря уже о том, что было озвучено в качестве целей), а цели собственного профессионального роста – только 5.

Аналогичный опрос, проводившийся среди слушателей программ МВА (обязательным условием участия в программе является наличие опыта работы на управленческих позициях в течение 3 лет), представляющих как российские, так и западные компании, оперирующие на российском рынке, показал, что только половина опрошенных уверена в существовании целей компании и знакома с ними.

В октябре – декабре 1998 года в рамках исследовательского проекта Минэкономики России был проведен опрос 2144 менеджеров высшего и среднего звена. Один из вопросов касался основных целей, которые они ставят перед своим предприятием. Полученные результаты представлены на графике (рис. 2.16). Определяя стратегию достижения целей компании, большинство менеджеров исходило из собственного представления о том, что по качеству и уровню цен их продукция превосходит продукцию непосредственных конкурентов. Тем не менее в качестве стратегии достижения целей большинство руководителей собираются и дальше снижать издержки и повышать качество продукции. В результате большинство руководителей российских предприятий в разгар экономического кризиса поставили перед собой задачу отвоевать отечественный рынок с помощью продукции, отвечающей мировым стандартам, сохранив численность персонала и приемлемую деловую репутацию фирмы. Достигнуть этого они предполагают за счет повышения качества при одновременном снижении издержек*. При всем уважении к уровню притязаний упомянутых компаний следует заметить, что заявленные цели и пути их достижения находятся в существенном противоречии, что должно логически привести к неэффективным результатам.

* Гурков И. Инкубационный период. ЭКСПЕРТ. № 6, 15 февраля 1999 г.

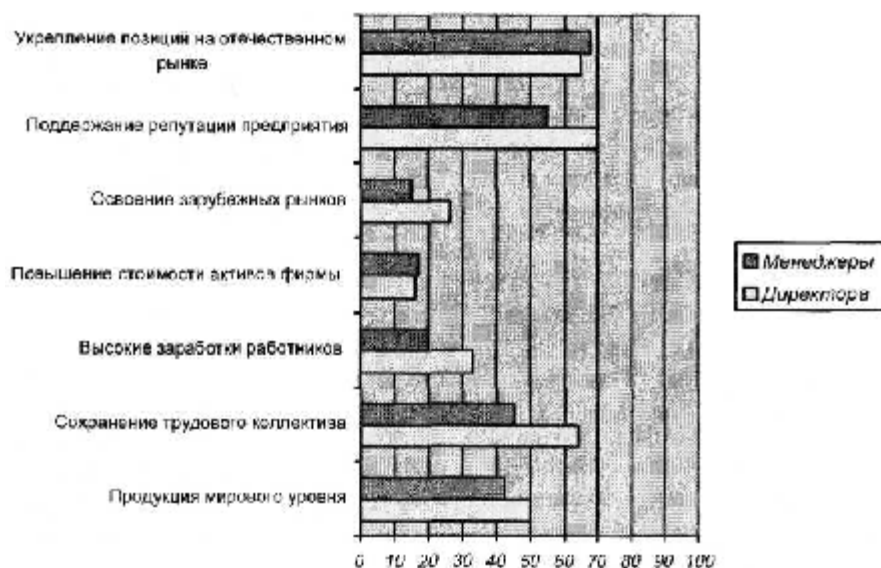


Рис. 2.16. Представление руководителей российских предприятий о целях их предприятий (источник: Гурков И. Инкубационный период. Эксперт, № 6, 1999)

Может ли организация иметь цели или цели компании фактически являются целями людей, представляющих заинтересованные группы?

Экономическая теория рассматривает компанию как черный ящик, игнорируя структуру собственности и внутреннюю структуру управления. Компания рассматривается как один из субъектов экономических отношений, а целью ее деятельности является максимизация прибыли. Если исходить из этого положения, то процесс целеполагания является достаточно простым и заключается в определении максимального размера прибыли, которую может получить компания. Однако экономическая теория оперирует с «усредненной» идеальной компанией, которая реально не существует и направлена на выявление макрозакономерностей, для которых важно, как оперирует компания в целом.

Переход от абстрактной модели к практической жизни предполагает рассмотрение компании с внутренней структурой как развивающегося организма. Это вносит свои особенности и предопределяет два направления в процессе целеполагания. Первое утверждает, что компания, меняясь под действием разнообразных управленческих усилий, одновременно является организмом, развивающимся по своим собственным законам, что, в свою очередь, предопределяет управленческие решения и процесс целеполагания. Поэтому компания может иметь иные интересы, кроме размера прибыли.

С другой стороны, существует широко распространенное мнение, что компания, как объект неодушевленный, не может иметь целей – цели могут иметь только люди или группы людей (заинтересованные группы), использующие компанию как инструмент для достижения своих целей. Среди этих групп основное значение имеют собственники компании, стратегический интерес которых выражается в двух основных целях: прибыль и стоимость компании. Неэкономические цели отдельных людей и заинтересованных групп могут быть связаны, например, с достижением определенного социального статуса. В зависимости от конкретной ситуации в компании заинтересованные группы или одна из них могут являться основными постановщиками целей либо их цели должны учитываться при постановке целей развития компании.

В экономически развитых странах в деловой этике в последние десятилетия растет чувство ответственности перед обществом вообще и работниками компании в частности. Это проявляется в том числе и в появлении утверждения о том, что фирма обязана «поддерживать справедливый и работоспособный баланс между требованиями различных прямо заинтересованных групп держателей акций, работников, покупателей и публики вообще», что отражает «теорию целей заинтересованных групп», утверждающую, что цели фирмы должны вытекать из баланса различных несовместимых целей «заинтересованных групп»: менеджеров, рабочих, акционеров, поставщиков, продавцов. Фирма несет ответственность перед ними и должна строить свои цели так, чтобы удовлетворить каждую из групп. Прибыль, представляющая собой результат инвестиций акционеров, является одной из составляющих системы целей, однако она вовсе не обязательно занимает основное место в ее структуре. В Японии сбалансированность в целеполагании достигается через систему кейрецу, предполагающую представительство в управлении всех взаимосвязанных участников бизнеса. Подобная увязка

интересов, отвечающая национальным традициям Японии, не всегда может быть применена в условиях других культур, где вопрос стоит не о справедливом разделе пирога, а о том, кому он достанется, то есть там, где есть ориентация на индивидуальный успех или успех отдельной группы, например для США. В Германии существует система наблюдательных советов, составленных из представителей различных заинтересованных групп, функцией которых является контроль работы правления компании и соблюдение баланса интересов заинтересованных групп.

По утверждению М. Портера*, «фирмы... резко различаются по целям, которые они стремятся достичь, а также по мотивации работников и управленцев... они добиваются успеха в тех ситуациях, где цели и мотивация совпадают с источниками конкурентоспособности». Это положение важно, поскольку оно увязывает вопросы целеполагания, интересы заинтересованных групп и конкурентное преимущество компании.

* Портер М. Международная конкуренция. Международные отношения. 1993.

Можно сделать вывод о том, что цели компании определяются заинтересованными группами, в первую очередь собственниками, в зависимости от условий внешней среды, в которой действует компания, и особенностей самой компании, ее внутренних ресурсов, ключевой компетенции и конкурентного преимущества.

Какие бывают цели

Должны ли цели отражать какой-то один параметр деятельности компании или они должны быть комплексным показателем? Питер Дракер предлагал рассматривать в качестве главной цели компании выживание, стремясь к которому компания преследует ряд «целей выживания», основанных на «функциях выживания». И хотя в системе предложенных целей присутствует получение «адекватной» прибыли, автор считал, что «максимизация прибыли является ошибочной концепцией, будь то прибыль краткосрочная или долгосрочная». Для постановки целей выживания Дракер выделял восемь областей (табл. 2.2).

Т а б л и ц а 2.2

Дракер П.: восемь областей для постановки стратегических целей

Область	Целевые показатели
Позиция на рынке	Желаемая доля рынка
Инновации	Разработка и внедрение новых продуктов и технологий
Производительность	Показатели производительности
Финансовые и материальные ресурсы	Получение инвестиций и оборудования, необходимых для достижения прочих стратегических целей
Прибыльность	Уровень прибыли и другие индикаторы финансового поведения
Управленческое поведение и развитие	Уровень управленческой производительности, эффективности и роста
Поведение и отношение рабочих	Внутренний климат, прогулы, конфликты, забастовки
Социальная ответственность	Ответственность компании перед клиентами и обществом

Однако в своих последних работах, написанных на фоне происходящих быстрых изменений во внешней среде, тот же Дракер* предложил выделять в качестве стратегической цели глобальную конкурентоспособность, которая должна определяться относительно мировых лидеров в соответствующей области.

* Drucker P. Management Challenges for the 21 Century. Harper Business. 1999.

Игорь Ансофф* считает, что хотя выбор и приоритеты компаний естественным образом различаются, цели большинства фирм будут включать в себя следующее:

1. Экономические цели, направленные на оптимизацию всего процесса использования ресурсов фирмы и связанные с показателями прибыли и рентабельности активов.
2. Обеспечение достаточного уровня возврата инвестиций в долгосрочном периоде. Эта цель будет присутствовать у многих компаний, так как она чрезвычайно важна для выживания: если отдача капиталовложений мала, инвесторы отвернутся от фирмы, если же возврат является хронически отрицательным, компания неизбежно обанкротится.
3. Социальные или внеэкономические цели, отвечающие потребностям и личным устремлениям

работников фирмы.

4. Цели, отвечающие ожиданиям влиятельных внешних представителей (как то: отдельных держателей акций или компаний, владеющих частью акций фирмы, например негосударственных пенсионных фондов).

* Ансофф Игорь. Новая корпоративная стратегия. Питер, 1999.

Цели, попадающие под пункты 3 и 4, по мнению Ансоффа, оказывают вторичное влияние на поведение менеджмента.

На практике цели акционерных обществ открытого типа (этим термином обозначаются фирмы, чьи акции принадлежат частным лицам и другим компаниям и продаются на рынке капитала. Частные фирмы – те, что принадлежат небольшой группе лиц и полностью ею контролируются) обычно тесно связаны с ситуацией на фондовом рынке. При этом имеются существенные страновые различия как по составу держателей акций и условий внешней среды, так и по роли владельцев акций в управлении компанией. Цели частных фирм являются более сложными. Немаловажным фактором в целеполагании может являться желание развивать внутреннюю культуру и традиции в компании, что противоречит чисто финансовым целям. Частные владельцы, как правило, думают о долгосрочных перспективах и в большей степени ассоциируют себя со своим бизнесом.

Одним из наиболее часто используемых параметров для постановки целей организации является достижение определенного размера прибыли или различных показателей рентабельности – отношения прибыли к активам, инвестициям, объему продаж. Прибыльность принято считать основной характеристикой деятельности организации, и по этому параметру определяется ее успешность относительно других организаций, а также оценивается деятельность менеджеров. Эта же цель рассматривается в экономической теории как общая для всех компаний.

В то же время формулировка цели как максимизация прибыли может предполагать минимизацию всех расходов, в том числе и на создание и поддержание конкурентного преимущества, что естественным образом ведет к утрате конкурентоспособности и снижению прибыли. Данная ситуация возможна при реализации стратегии ухода, когда достигнутый уровень прибыльности может привести к кратковременному росту цены компании. Максимизация прибыли в краткосрочном периоде противоречит долгосрочным проектам, предполагающим высокие вложения и относительно длительный срок окупаемости, что характерно для многих отраслей современной экономики. Концентрация на текущей прибыли не учитывает перспективы развития компании.

Другой проблемой с показателем прибыльности является возможность манипулирования им в нужном направлении, примером чему являются громкие корпоративные скандалы в США в последние годы.

Весьма распространенными для постановки целей являются также показатели роста объема производства и продаж, доли рынка либо активов компании. Мотивами для роста являются глубокое убеждение в том, что крупная компания является более устойчивой в долгосрочной перспективе, ее конкурентоспособность выше именно вследствие ее размеров, крупная компания является более прибыльной, крупная растущая компания имеет более высокую стоимость, работать в крупной компании более престижно и выгодно с материальных позиций.

Важнейшим параметром для постановки целей компании является стоимость акционерного капитала и сопутствующее увеличение дивидендов. Эта цель в большей степени отражает интересы держателей акций компании. Следует отметить, что в некоторых случаях рост стоимости компании может достигаться такими методами, как показная реорганизация либо слияние для увеличения стоимости объединенных компаний выше первоначальной величины. Результаты подобных действий далеко не всегда приводят к достижению цели, нередки случаи, когда наблюдался краткосрочный рост, а затем резкое падение, а также ситуации, когда эффект был прямо противоположен провозглашенным целям. В целом это может привести к снижению управляемости и понижению эффективности деятельности, в том числе к снижению прибыльности.

Практически все рассмотренные выше цели можно свести в четыре группы (рис. 2.1 7).



Рис. 2.17. Пирамида целей

Под стоимостью бизнеса при этом понимается та цена, за которую он может быть продан в данный момент времени, то есть суммарная стоимость акций компании. Для определения стоимости можно использовать также экономическую добавленную стоимость (EVA, Economic Value Added), добавленную стоимость акционерного капитала (SVA, Shareholder Value Added) и аналогичные показатели.

Показатель размера прибыли может иметь абсолютное значение либо соотноситься с объемом продаж (ROS), стоимостью активов (ROE) или объемом инвестиций (ROI). Естественно, что каждый из этих показателей имеет специфику использования: для торговой компании более распространенным может являться использование оборотного капитала, то есть показатель рентабельности продаж; для компании, имеющей большой объем активов, особенно специфических, жестко связанных с отраслью (например, судостроение), важно их эффективное использование, то есть отношение прибыли к величине активов; для инвесторов важен показатель возврата инвестиций. Как правило, высокие значения этих показателей, превышение ими отраслевых значений, положительная динамика роста приводят к увеличению стоимости бизнеса, хотя на практике это случается далеко не всегда. Тем не менее можно сделать вывод о том, что стоимость компании является показателем, зависящим от прибыльности, хотя четко определить эту зависимость не всегда удается.

При определении стоимости ресурсов компании мы учитываем все ресурсы – как материальные, так и нематериальные. Под материальными ресурсами понимаются машины, оборудование, земля, персонал, под нематериальными – стиль управления, внутренние управленческие процедуры, квалификация персонала, брэнд компании и т.д. При этом, естественно, стоимость компании зависит не от арифметической стоимости всех ресурсов компании, а только от тех ресурсов, которые связаны с данным бизнесом и эффективно используются. Избыточные и нерационально используемые ресурсы будут являться балластом и снижать стоимость компании. Таким образом, сделав акцент на развитие ресурсов компании, мы имеем возможность увеличивать ее стоимость. Кроме того, как правило, развитие ресурсов приводит к росту объемных показателей и прибыльности.

Объемные показатели также имеют воздействие на стоимость компании, хотя и здесь не существует жесткой линейной зависимости стоимости компании от абсолютного значения показателя либо от показателей их роста.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что стоимость компании закономерно является вершиной пирамиды, представленной на рис. 2.17. и положительная динамика показателей второго уровня, как правило, приводит к росту стоимости компании.

С другой стороны, показатель стоимости компании также может выступать в качестве цели, при этом для ее достижения не всегда обязательно использовать подцели уровня два (хотя при их низких значениях трудно ожидать роста стоимости бизнеса за счет достижения других подцелей или использования каких-то специальных стратегий). Например, стоимость компании может быть поднята искусственно за счет демонстративной активизации деятельности компании. Если в целом дела идут средне, а заинтересованным группам собственников или управленцев компании необходимо повысить стоимость бизнеса (например, с целью его продажи или, наоборот, развития за счет привлечения дополнительных ресурсов либо для более выгодных условий при слиянии с другой компанией), затевается масштабная реорганизация (действительная либо показная), сопровождаемая активными действиями по информационной поддержке. Как правило, это позволяет добиться поставленной цели в краткосрочной, реже в долгосрочной перспективе. Используемые в этом случае стратегии обычно называют стратегиями консолидации, реорганизации или возрождения, а их отличительными особенностями является концентрация на внутренних ресурсах компании для достижения цели.

Временной аспект в целеполагании является также весьма важным, поскольку достижение одного и того же показателя – например, прибыли в долгосрочной и краткосрочной перспективе – требует совершенно разных стратегий. Например, рост прибыли в краткосрочной перспективе может быть достигнут резким снижением всех издержек, в том числе связанных и с поддержанием ключевой компетенции компании, то есть акценте на внутренние ресурсы компании, что в перспективе может привести к снижению конкурентоспособности, напротив, достижение прибыльности на долгосрочную перспективу предполагает комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности и активную работу с внешними возможностями компании.

Требования к целеполаганию

Во-первых, цели должны отражать интересы собственников, в числе которых могут быть отдельные физические лица, институциональные инвесторы либо те и другие вместе.

Во-вторых, целеполагание как процесс зависит от структуры корпоративного управления, взаимоотношения собственников и менеджеров компании.

В-третьих, цели компании могут вступить в противоречие с отдельными людьми и организациями, так или иначе связанными с деятельностью компании, – с группами влияния. Если цели компании вступают в противоречие с их интересами, это может создать проблемы в достижении целей. Например, решение о увеличении прибыли компании за счет резкого сокращения издержек на заработную плату (при наличии сильного профсоюза) может привести к затяжному конфликту с серьезными финансовыми потерями, а в случае уникальных компетенций персонала и его востребованности в других компаниях – к оттоку персонала, потере ключевой компетенции и резкому снижению конкурентоспособности, со всеми вытекающими последствиями.

В-четвертых, целеполагание должно отражать особенности внешней среды – функционирования экономики и отрасли, в которой оперирует компания.

В-пятых, все сотрудники, принимающие решения в компании, должны быть ознакомлены с ее целями, представлять цели своего подразделения в рамках компании, принимать решения и предпринимать действия, направленные на достижение целей компании.

Вся система целей компании должна отвечать требованиям SMART, требующей чтобы цели были:

- связанными с объектом, границы которого четко определены и очерчены;
- измеримыми – то, что нельзя измерить, невозможно достичь;
- достижимыми – существует достаточно распространенное мнение, что чем выше поднимать планку, создавая своеобразный вызов, тем выше будет настрой людей на достижение целей. Однако при этом все-таки не следует переступать границу реальности – постановка недостижимых целей может привести к тому, что люди просто перестанут работать, и выход из этого состояния крайне сложен, поскольку следующие, заявленные вами скорректированные цели уже будут восприниматься с подозрением – как потенциально невыполнимые;
- реальными – должны быть понятными и ясными;
- определенными во времени.

Наличие целей компании позволяет определить цели подразделений и личные производственные цели и построить их иерархическую систему. Это создает предпосылки для установления приоритетов в работе и снижения уровня «реактивного менеджмента».

2.9. Современные организации и тенденции их развития

*Я интересуюсь будущим потому, что собираюсь
провести там всю свою остальную жизнь.*
Ч. Кеттеринг

Сегодня нет недостатка в рассуждениях и предположениях относительно будущего организации: будет она электронной или округлой, виртуальной или слоноподобной, сетевой или сфокусированной, пирамидальной или плоской, имеющей предназначение, или самообучаемой? Мы часто не задумываемся над тем, что организация, которую мы рассматриваем как данность, находится в состоянии быстрой эволюции. В конце 60-х годов в Америке дюжина компаний три автомобильных, пять стальных и т.д. определяла стабильное планируемое и предсказуемое развитие экономики*. Это

были иерархические бюрократические организации, производившие в огромных количествах стандартную продукцию. Они предлагали новые и улучшенные разновидности с предсказуемой регулярностью, они предлагали своим работникам пожизненный найм и поддерживали хорошие отношения с такими же профсоюзами. Кроме того, все эти компании и их работники были американцами. Этого мира больше нет. Гиганты либо исчезли, либо трансформировались под воздействием глобальной конкуренции. Большинство изменило свои производственные системы: от больших объемов к большей ценности, от стандартизации к кастомизации. Они сделали более плоскими свои управленческие иерархии. Лишь немногие люди сегодня связывают свое будущее с работой в одной организации. Вполне резонно ожидать, что будущие драматические изменения еще впереди. Какими они будут и как будет выглядеть компания в будущем?

* A matter of choice. The Economist / December 22nd, 2001.

Существует три стандартных ответа на этот вопрос, причем первые два диаметрально противоположны друг другу. Первый особенно популярен в среде антиглобалистов. Он предполагает, что дюжина гигантских компаний вовлечена в тихий захват мира. Это аргументируется огромным числом слияний и поглощений за последние двадцать лет. Победители в этом процессе являются воистину хозяевами мира – они намного сильнее, чем целые страны. Однако это не подтверждается статистикой. Например, в 1970 году телевизионный и автомобильный рынки в Америке контролировались триумвиатами, доля которых доходила до 90%. Сегодня первая тройка имеет не более половины рынка.

Второй ответ прямо противоположен первому. Утверждается, что крупные компании являются пережитком прошлого. В качестве модели будущего предлагается рассматривать оболочковые компании, о которых говорилось выше. Практически такая компания представляет из себя хорошую идею, дюжину сотрудников и пачку контрактов.

Третий прогноз является разновидностью второго или его продолжением. Он говорит о том, что отдельная компания более не является основным элементом современной экономики. Она заменяется на сеть. В некоторых местах такие сети уже стали нормой. В экономике Японии и Южной Кореи доминируют кейрецу или чеболи большие группы взаимосвязанных компаний. Китайцы, проживающие за рубежом, оперируют через сеть компаний, связанных родственными отношениями. И это не является восточной модой. Наиболее крупные итальянские компании связаны друг с другом перекрестным владением акций. Компании по всему миру размывают границы между поставщиками, потребителями и даже конкурентами. Проведенное в конце 90-х исследование показало, что число альянсов в экономике США возросло по сравнению с прошлым десятилетием на 25%, для Европы этот показатель еще выше. Характерен пример Силиконовой долины, развитие которой тесно связано с самыми передовыми технологиями. Разработка и дальнейшее продвижение продукции здесь осуществляются компаниями, состоящими из свободно видоизменяющихся групп, формирующих сети. Отработав проект, они переформируются для другой деятельности.

Практически речь идет о создании организационной адхократии* взамен бюрократии, в которой структура будет строиться и перестраиваться постоянно, применительно к меняющимся потребностям.

* Тоффлер Э. Шок будущего. Издательство АСТ. 2002.

Несмотря на это, говорить о том, что на сегодня компания как базовый элемент экономики полностью заменена на сеть, преждевременно. Одним из подтверждений этому является то, что концепция сети связывает между собой слишком много противоречивых идей. Например, некоторые сети являются шагом назад от рынка (кейрецу защищает входящие в нее компании протекционистскими барьерами), в то время как другие, наоборот, ломают корпоративные барьеры для того, чтобы быть более маркетинго-ориентированными (пример Силиконовой долины). Компания в отличие от сети, имеет легальный статус и юридическую поддержку, а также внутреннюю систему учета и отчетности. Это создает проблемы для принятия решений о собственности и разделении прибыли в условиях сети. Реально сети функционируют на основе компаний, их составляющих.

Ни один из реально рассмотренных вариантов будущего компании не выглядит определенным. Все вместе они существуют на фоне разногласий мнений: мода на сети совпадает с разговорами о необходимости фокусирования, период слияний и поглощений совпадает с процветанием малого и среднего бизнеса. Мода на участие в управлении всех сотрудников – с уплощением иерархий.

Поэтому другим вариантом предсказания будущего компании является концентрация в меньшей

степени на структуре, а в большей – на определяющем ее окружении. Оно в свою очередь может быть охарактеризовано одним словом «выбор». Технология и глобализация открывают все больше возможностей для индивидуумов и компаний для сбора информации и действий вне традиционных структур. Практически мы вступаем в эпоху безграничного выбора.

При всем многообразии внутренних структур организаций и зависимости их от тех или иных факторов, действующих сегодня, существуют глобальные тенденции в развитии общества и экономики, оказывающие серьезное влияние на развитие и построение организаций будущего, а с учетом скорости происходящих изменений – ближайшего будущего. Уже упоминавшийся Элвин Тоффлер* наглядно продемонстрировал, каким образом изменение ценностей при переходе от аграрной волны к индустриальной кардинальным образом преобразовало принципы построения практически всех организаций того времени. Аналогичный процесс происходит и сейчас – при переходе от индустриализма к информационной волне. В то же время в рамках большой волны и на основе принципов, предлагаемых ей, существуют различные долгосрочные и краткосрочные тенденции и изменения, также влияющие на построение организаций. Поскольку речь может идти о тенденциях ближайшего будущего, эта информация должна учитываться при разработке стратегии организации, особенно связанной с ее долгосрочным развитием. Кроме того, стратегии, основанные на внутренних ресурсах или серьезном их изменении, необходимом для реализации других видов стратегии, не могут не учитывать основные тенденции в развитии организации, поскольку в этом случае они могут вступить в прямое противоречие с объективными законами развития, что сделает их изначально тупиковыми. Итак, каковы же основные тенденции в развитии организаций, которые уже проявились или ожидаются в ближайшем будущем?

* Тоффлер Э. Третья волна. Издательство АСТ. 1999.

Развитие информационных технологий и связанных областей*. Эта тенденция во многом является ключевой и определяющей многие другие. Ее отличительной чертой в настоящее время и в ближайшем будущем будет то, что Питер Дракер** назвал переходом от «Т» к «И» в «ИТ». Действительно, до настоящего времени революция в информатизации в большей степени затрагивала саму технику и технологию и концентрировалась на информации как таковой – методах ее сбора, хранения и передачи. Фокус был сделан на сборе и хранении, а не на использовании. Революция в информатизации сделала возможным сбор огромных массивов информации, большая часть которой сегодня никак не используется. Поэтому сегодня требуется не столько увеличение массива информации и скорости работы компьютеров, сколько новые концепции использования информации.

* D. Champion and N. Carr. Starting Up in High Gear. An interview with Venture capitalist Vinod Khosla. Harvard Business Review. July-August 2000.

** P. Drucker. Management Challenges for the 21 Century. Harper Business. 1999.

Тем не менее уже достигнутое в этой области существенно меняет характер деятельности компаний. В силу того что транзакционные издержки существенно ниже при использовании Интернета по сравнению с традиционными каналами, компании переводят бизнес-функции и отношения с поставщиками в сеть. Например, United Technologies экономит до 40% на поставках комплектующих, закупая их на Web-аукционах. Использование Интернета экономит Cisco более чем \$700 млн. ежегодно на работе с клиентами – в компании на 80% меньше работников, выполняющих эту работу, чем у таких конкурентов, как Lucent и Nortel.

Однако Интернет не только делает традиционные транзакции более эффективными, он изменяет саму природу решения «сделать или купить». Он дает возможность компаниям передавать все большее число внутренних функций сторонним исполнителям.

Таким образом, уже в ближайшем будущем работа с клиентами, выставление счетов, бухгалтерские операции и другие традиционные функции организации вовсе необязательно будут выполняться внутри ее или в соответствующем географическом регионе. Даже такие критические функции, как инженерный и архитектурный дизайн, производство, могут перейти в виртуальную область. Они будут предлагаться как обслуживание на расстоянии, и вы сможете покупать их, когда необходимо. Благодаря Интернету появляется возможность выполнять эти функции в наиболее удобном месте. Дальнейшее развитие технологии приведет к росту подобных услуг и, как следствие, к фундаментальным изменениям в построении организации.

Динамика развития технологии привела к тому, что возможности получения информации о

необходимых товарах и услугах резко возрастают и ускоряются. Потенциальные поставщики своей продукции и услуг максимально продвигают эту информацию через Интернет, заинтересованные потенциальные потребители имеют хорошие возможности доступа к этой информации. Поиск необходимых компонентов и услуг, их координация, проведение финансовых расчетов (в США уже принят закон о признании электронной подписи) занимает все меньше и меньше времени при резком увеличении предложений, который по мере развития информационных технологий становится все более доступным. Происходит все большая глобализация экономики за счет возможности роста числа связей между компаниями, которые до этого их не имели.

Увеличение и ускорение информационного поиска ускоряет получение необходимых вам услуг и компонентов, делает это более простым и дешевым. Поэтому образующийся в сети новый мир синдикативных отношений радикально отличается от традиционного мира бизнеса, где основные фонды стремятся быть фиксированными, а отношения – стабильными.

Отсюда вытекают три интересных противоречивых замечания для практической деятельности компании.

- Как развиваться компании с точки зрения перехода в новый бизнес с учетом тенденций среды? Куда двигаться и какие компетенции развивать?

- Что и до какой степени следует отсекаать в компании в перспективе? Какова динамика возможностей перехода от простого получения услуг со стороны к синдикативным отношениям с поставщиками и потребителями?

- Достаточно ли активно работает компания для того, чтобы стать частью синдикативного мира с точки зрения продвижения информации о себе и своих компетенциях и с точки зрения развития организационной структуры?

Бизнес в синдикативном мире имеет мало общего со своим индустриальным предшественником. Для того чтобы преуспеть, руководители должны изменить свой образ мышления практически относительно всех аспектов стратегии и менеджмента (табл. 2.3)*

* Werbach Kevin. Syndication. The emerging Model for Business in the Internet Era. Harvard Business Review. May-June 2000.

Т а б л и ц а 2.3

	Традиционный бизнес	Синдикатирование
Структура отношений	Линейная цепочка поставки – потребности	Широкая сеть
Роли в корпорации	Фиксированные	Постоянно меняющиеся
Добавленная ценность	Определяется физическим перемещением, продвижением	Определяется информационным обеспечением
Стратегический фокус	Контроль за ограниченными ресурсами	Поиск рычага
Роль корпоративных компетенций	Источник преимуществ, которые следует защищать	Продукт для продажи
Роль получения услуг со стороны	Достижение эффективности	Соединение виртуальных корпораций

Интернет заменяет дефицит изобилием. Информация может повторяться неограниченное число раз. Она может комбинироваться в бесконечное количество вариантов и распространяться постоянно и везде. На полках в виртуальном магазине не может быть дефицита, каждый склад доступен каждому покупателю, линии снабжения и продвижения доступны, и даже самая маленькая компания может достичь больших оборотов в короткое время. Поскольку для организации такой торговли физическое присутствие и месторасположение магазина не играет роли, создание и поддержание дефицита не представляется возможным.

Успешные стратегии должны расти на основе широкого предложения. Другими словами, компаниям следует искать и занимать наиболее ценные ниши в синдикативной сети – те, что максимизируют число и силу связей компании с другими компаниями и с клиентами. А поскольку эти отношения являются постоянно меняющимися, даже наиболее успешные бизнесы вряд ли смогут оставаться на одном месте длительное время.

Развитие информационных технологий подталкивает организации **к максимальной концентрации на ключевой компетенции и отсечению всего лишнего, получая его извне***. Казалось бы, эти процессы происходили и ранее – достаточно вспомнить давно изобретенные принципы разделения

труда и outsourcing, получение части материалов и услуг со стороны с целью концентрации на основной компетенции и избавления от непрофильных видов деятельности. Однако современная ситуация имеет ряд особенностей, которые позволяют считать ее отличающейся от всего того, что имело место ранее.

* Werbach Kevin. Syndication. The emerging Model for Business in the Internet Era. Harvard Business Review. May-June 2000.

Строить деятельность организации на основе ключевой компетенции означает концентрироваться на том, в чем вы совершенны. Определение ключевой компетенции фирмы можно сравнить с попыткой заглянуть в самого себя и понять, в чем вы сильны, что вы делаете хорошо, а что лучше всех. Важным является выявление носителей компетенции среди ваших сотрудников и сложность приобретения либо копирования компетенций конкурентами. Часто анализ компетенций приводит организации к выводу о том, что они на самом деле занимаются не тем бизнесом, которым им следовало бы заниматься.

Компании будущего конкурируют на основе своей ключевой компетенции и «компетентов» людей, которые являются носителями этой компетенции*.

* Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2000.

Еще одной интересной особенностью, которая начинает проявляться сегодня и будет преобладать в будущем, является то, что **ключевые компетенции не являются больше секретами, которые нужно защищать, – они являются активами для покупки и продажи.**

Концентрация на ключевой компетенции и отсеивание всего лишнего закономерно ведут к **углублению специализации компании.** При этом речь идет о действительно «глубокой» специализации в отличие от фокусирования на небольшом количестве бизнес-направлений. Компания должна заниматься только тем, в чем она действительно сильна, что составляет ее уникальность. В наступающую эпоху роста информатизации и информированности всех клиент имеет возможность выбирать действительно лучшее и наиболее эффективное. Поэтому те функции, которые компания выполняет плохо или недостаточно эффективно, будут отсеиваться, что, собственно, и приводит к дальнейшему углублению фокуса компании. И это относится не только к функциям, обслуживающим отдельные продуктовые линии, но к основным и вспомогательным функциям компании в целом. Рано или поздно (в большинстве случаев это случится раньше, а не позже), все процессы в вашей организации столкнутся с глобальной конкуренцией.

Концентрация на ключевой компетенции может уменьшить размер организации, однако простое сжатие организации не приводит к усилению компетенции и качественному изменению организации. Компания должна определить основной вид деятельности, главный потенциал, целевого клиента и развить свои основные ресурсы.

Специализация с отсеиванием непрофильных функций происходит при одновременном резком увеличении числа поставщиков и потребителей. Образуются как компании производящие, так и координирующие усилия, что ведет к дальнейшей виртуализации бизнеса. Процесс «отсечения лишнего» на каждом историческом и, что более важно, технологическом этапах, имеет свои пределы, дальше которых дробление невозможно и нецелесообразно в данный момент времени. Важно учесть и инерцию мышления, традиционно предполагающую, что крупные организации являются более устойчивыми и успешными по определению, и динамику развития всей инфраструктуры бизнеса.

Подобная логика развития событий ведет к преобразованию компаний. Компании, организация деятельности которых не соответствует современным требованиям, разбиваются на части или умирают. Популярны в 60-е и 70-е годы идеи синергии, то есть такого сочетания разных видов бизнеса в компании, когда их сумма не равна простой арифметической сумме, а превосходит ее, не подтвердились практикой, как и весьма распространенная идея распределения рисков. Существует достаточно много примеров успешных компаний, которые, сосредоточившись на одном виде бизнеса, достигли существенных успехов: таковы «Кока-кола», «Макдональдс», «Майкрософт», «Терта-Пак» и другие.

И хотя громких примеров слияний и поглощений достаточно много, цифры говорят об обратном. Уровень специализации компании может быть понят с помощью Standard Industry Codes (SIC), отражающего количество отраслей, в которых работает данная фирма. В конце 1970-х американская фирма в среднем имела показатель чуть больше четырех, а несколько лет назад он снизился до двух, то есть типичная американская компания потеряла половину частей своего тела менее чем за 20 лет. Особое внимание в новых условиях приобретут ниши, их обслуживание и стратегии, построенные на этой основе.

Развитие информационных технологий, повышение роли компетенций, углубление специализации

закономерно ведут к **усилению значения знаний и нематериальных аспектов деятельности компании**. В современных компаниях от 70 до 80% всего, что делается людьми, делается при помощи их интеллекта. В 1998 году 2/3 доходов GE приходилось на долю финансовых и информационных услуг, а также услуг по послепродажному обслуживанию. Мозги же не принадлежат владельцу компании, и это накладывает отпечаток на отношения владельца и работников*.

* Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. 2000.

Проблема большинства организаций не в том, что они мало знают, а в том, что они не знают, что именно они знают. Знания разбросаны по всей организации, и никому неизвестно, сколько их, как и куда они перемещаются, где они складываются и каков на самом деле интеллектуальный потенциал компании. Чтобы добиться успеха, необходимо создать организацию, способную аккумулировать и ассимилировать собственные знания и опыт, заниматься самообразованием*. «Способность организации учиться и быстро трансформировать полученные знания в действия есть исключительное преимущество в бизнесе,» – утверждает Джек Уэлш, GE.

* Сенге П. Пятая дисциплина. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.

Однако потенциал, накопленный компанией, не будет приносить никакой пользы до тех пор, пока ему не будет найдено правильное применение. Поэтому перед организацией стоят две задачи: обеспечить создание и накопление знаний, необходимых для ее деятельности, и создание условий, при которых знания материализуются в продукты и услуги, за которые потребитель будет готов платить. Каждая по отдельности и обе вместе эти задачи являются достаточно сложными и дорогостоящими, однако компания не может позволить себе роскошь в современных условиях пренебрегать ими. В противном случае она рискует превратиться в отстающую и догоняющую. Поэтому простое наличие знаний, «компетенций» и их носителей само по себе автоматически не приведет к успеху, требуется создание в компании соответствующих условий для их трансформации в преимущества, что позволит увеличить фактический уровень использования интеллектуального потенциала компании с сегодняшних 5-15%* до гораздо более существенной величины.

* Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. 2000.

Компании обращают все больше внимания на брэнд и имидж компании, чем на имеющиеся материальные активы, поскольку стоимость компании и реальная производимая ими ценность все в большей степени зависят от нематериальных активов.

Повышение значения компетенций приводит к **изменению отношений между менеджерами и носителями компетенций – «компетентами»**. Это те сотрудники, которые определяют уникальность фирмы и ее способность заниматься бизнесом. Билл Гейтс утверждает, что если бы 20 человек ушли из Microsoft, компании грозило бы банкротство. С помощью опроса, проведенного Corporate Leadership Council (Совет руководителей корпорации), выяснилось, что действительно решающей для фирмы является работа только 100 ключевых компетентов из 16 000 сотрудников в одной компьютерной фирме, труд 10 из 11 000 человек в одной фирме по разработке программного обеспечения, 20 из 33 000 сотрудников в одной транспортной группе. Таким образом, доля компетентов варьируется от 0,6% до 0,06%. Неудивительно, что, несмотря на высокую безработицу, так много организаций говорит сегодня о борьбе за таланты.

Компании борются на рынке труда не просто за средних специалистов, но за самых талантливых из них. Некоторые СЕО утверждают, что тратят до 40% своего времени на поиск и развитие талантов. Очевидно, это связано с тем, что только таланту под силу связать разнообразные знания и создать преимущество в целом. Если компания не в состоянии создать и распространить внутри себя знание, она не в состоянии поддерживать преимущество. Процветание компании все в большей степени зависит от ее креативности и инноваций. Маккинзи и другие консультанты открыто говорят, что ключевой битвой следующего века является битва за таланты, за поиск и найм лучших людей.

Размывание границ компании. С течением времени становится гораздо сложнее определить границы компании не только потому, что большая часть операций и функций выполняется вне ее, хотя и под контролем. Наши отношения с одной и той же организацией могут нести в себе элементы конкуренции, кооперации, поставок и закупок. Таким образом, производство и потребление сливаются в потребление (prosumption).

В мире, где правит интеллект, знания, накопленные компанией, могут быть использованы для работы в различных отраслях, причем у компании нет необходимости создавать собственное производство. Результатом этого процесса является исчезновение границ между отраслями.

Из чего состоит сегодняшняя корпорация? Знаем ли мы, что из себя представляет сегодня нефтяной бизнес? Анализ Shell, Exxon, BP и других мировых лидеров показывает, что нефтяной бизнес сегодня – это как минимум 40 отдельных видов бизнеса, взаимосвязанных не только на основе физических ресурсов, но и на основе взаимодействия знаний. Microsoft владеет только 4% активов из числа тех, что создают конечную стоимость продукта. Все остальное создается примерно 1000 партнерами по всему миру. Где же тогда в действительности начинается и заканчивается Microsoft?

Сотрудники и организация. В современном мире отношение людей к работе сильно меняется по сравнению с тем, что имело место у предшествующих поколений. Это связано и с изменением личных ценностных ориентиров, и с возрастающей ролью знаний и интеллекта, с ростом числа людей, занятых интеллектуальной деятельностью, и повышением доли интеллектуального труда в общем объеме производимой продукции и услуг. Сегодня люди работают, чтобы разбогатеть, чтобы развлечься, чтобы встретить новых людей, чтобы показать себя и других посмотреть, чтобы чему-то научиться и так далее. Но они больше не работают лишь потому, что этого от них требует их мораль. Работа сама по себе не воспринимается больше как благо, а стремление работать больше не является частью человеческой натуры. Мы отошли от «должен» и пришли к «хочу». Организации, с точки зрения индивидуума, легко заменимы и совсем не вечны.

В силу того, что большая часть выполняемой в организации работы является умственной, размываются границы между работой и отдыхом, поскольку чаще всего люди сознательно либо подсознательно продолжают думать о работе и тогда, когда они покинули офис. Таким образом работа превращается из места в деятельность.

В долгосрочной перспективе основной задачей компании будет не предоставлять людям работу, а организовывать их. Организатор предлагает не работу, а возможности, пространство для творчества. Он может взять идею, определить, какие требуются для ее осуществления ресурсы, а затем привлечь эти ресурсы. Новая организационная парадигма означает, что юридические границы компании теряют свою значимость, в расчет принимаются только границы операционные.

С другой стороны, никто не дает гарантии пожизненного найма, и все больше людей понимают, что их сегодняшняя работа в данной компании всего лишь один из этапов их профессиональной карьеры.

Скорость. В условиях географической экспансии работе в режиме реального времени исключительно важно работать на опережение. ABB получает до половины своей прибыли от продуктов, разработанных за последние три года.

Изменение организационных структур. Процесс преобразования организационных структур является постоянным и естественным. Однако есть определенные тенденции, связанные с общей динамикой среды и предопределяющие характер тех или иных организационных изменений. Однозначно можно сказать о снижении числа уровней иерархии, более плоской организации и развитии сетевых структур. Компания будущего будет создаваться, опираясь на следующие семь принципов, которые должны применяться одновременно и во взаимосвязи*.

* Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. 2000.

1. Меньше. В середине 1970-х в компаниях Fortune 500 работало до 20% всего занятого населения Америки. Сегодня это менее 10%. Компании, в которых работает менее 19 человек, отвечают за 50% американского экспорта. А доля компаний Fortune 500 составляет всего 7%. Крупные компании, такие как ABB и GE, стараются максимально разбить организацию на маленькие группы. Несколько малых групп формируют бизнес-единицу.

2. Меньше уровней в организационной структуре. Chrysler за последние 20 лет увеличила количество подчиненных у одного начальника с 20 до 50. В будущем организация планирует довести этот показатель до 100. Для этого требуется рост квалификации нижнего звена и уничтожение среднего звена.

3. Временная. Организация не должна быть вечной. Изменяющиеся условия бизнес-среды сегодня не позволяют использовать одну универсальную структуру. Большинство работ должно выполняться в

группах на основе проектов... Одна из принципиальных проблем связана с тем фактом, что люди привыкнут не иметь одной постоянной работы.

4. Горизонтальная. Все процессы в компании будущего движутся горизонтально. До тех пор, пока предпочтительной стратегией является сложение через слияние, приобретение компаний и диверсификацию, естественным принципом структурирования компании будет деление. Но как только все внимание при разработке конкурентной стратегии смещается к вычитанию через фокус и передачу производства третьей стороне, принципом структурной организации становится умножение – соединение вкладов различных частей системы для выработки новых продуктов.

5. Циркулярная. У человека есть огромные способности к самоорганизации только тогда, когда мы получаем всестороннюю оценку своей деятельности. Циркулярность – это организационная демократия. Генерального директора в вашей компании назначает совет директоров. Но во многих организациях, в которых знания и интеллект играют ключевую роль, эта задача более широкого круга членов организации. Вся профессура выбирает декана в университетах. Как и в большинстве других консалтинговых компаний, главу компании McKinsey выбирают партнеры. Это выражается также и в совместном владении компанией.

6. Открытая. Просто поменять внутреннюю структуру недостаточно. Даже учитывая тот факт, что у фирмы есть узкий и «глубокий» фокус, нам нужна развитая цепь взаимоотношений. Для сфокусированной компании будущее означает больше совместных предприятий, стратегических альянсов и партнерских соглашений. Не все ресурсы должны находиться внутри фирмы. В будущем правильную единицу анализа представят не индивидуальные фирмы, а взаимосвязи и цепочки фирм, сотрудничество с потребителями, поставщиками и конкурентами.

7. Контроль за результатами деятельности. Контроль не исчезнет. Он просто станет косвенным. ИС будут использоваться в первую очередь для того, чтобы усилить контроль с помощью проверки определенных показателей, большего числа показателей, новых показателей, показателей на различных уровнях, и чаще, чем ранее.

Важным аспектом будущего компании является борьба между различными группами интересов. Перечисленные выше тенденции благоприятствуют понемногу разным группам, перераспределяя баланс сил в компании. Возрастание роли таланта дает определенные преимущества соответствующей группе сотрудников. Хорошая репутация предполагает, что компания должна иметь хорошие отношения с местным сообществом и заботиться об охране окружающей среды.

В целом акционерное общество перекошено в сторону акционеров. Вся его деятельность направлена на то, чтобы инвесторы чувствовали себя комфортно и безопасно: они не должны пострадать от банкротства компании, они должны иметь возможность продать свои акции когда хотят, и они никогда не должны потерять больше, чем инвестировали.

Двадцатый век не раз бросал вызов акционерному капитализму: государственный капитализм, смешанные формы собственности и участие работников в собственности, управленческий капитализм 50-х гг. в Америке, кейрецу и чеболи, виртуальная экономика и Интернет. Однако он пережил их всех, и можно утверждать, что будущее компании в этом отношении предreshено. Акционерные общества сохранятся вне зависимости от перечисленных выше тенденций, возможно лишь видоизменение организационных форм компании.

Трудно предсказать, как сложатся в будущем отношения между компанией и государством. Сегодня мы можем наблюдать, как государство оказывает все большее давление на компании с целью решения собственных социальных проблем. Это относится, например, к требованию и законодательству по сохранению рабочих мест и организации корпоративной пенсионной системы, к охране окружающей среды и решению проблем бедности «третьего мира». Связанные с этим издержки огромны. Было подсчитано, что затраты компаний на социальные издержки в сумме составляют в США по разным оценкам от 289 до 900 миллиардов долларов в год. И это представляет существенную опасность для развития компании, поскольку накладывает на нее массу дополнительных обязанностей и ограничений.

3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

В нашем усложняющемся мире многие менеджеры считают, что действовать эффективно им мешает недостаток информации. Я склонен предположить, что для большинства менеджеров проблемой является не

нехватка, а избыток информации. Больше всего мы нуждаемся в знании того, что важно, а не того, что не имеет значения, на какие переменные следует обращать внимание, а какими можно и пренебречь. Этому мы должны учиться сами и учить других.

Питер Сенге. Пятая дисциплина*

* Сенге Питер. Пятая дисциплина. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.

Любая организация находится в окружении внешней среды. Внешняя среда во многом определяет ее возможности с точки зрения текущей деятельности и развития. Можно построить самые замечательные планы исходя из внутренних возможностей и не достигнуть поставленных целей в силу противодействия внешней среды. Поэтому ситуация во внешней среде, возможности, которые она предоставляет, и ограничения, которые накладывает, являются во многом определяющими развитие организации.

Для целей анализа внешнюю среду компании обычно разделяют на две составляющие.

- Глобальное окружение.
- Конкурентная среда.

Каждая из них, в свою очередь, состоит из определенных компонентов. Глобальное окружение является внешней средой не только для конкретной компании, но и для отрасли, в которой работает компания, то есть для ее конкурентной среды.

К глобальному окружению относятся такие элементы, как демография, политика, экономика и т.д. К конкурентной среде – те элементы, которые оказывают влияние на компанию в отрасли и определяют состояние отрасли.

Система мирового капитализма является абстрактной концепцией, но при этом ее можно сравнить с империей, более глобальной, чем любая ранее существовавшая*. Как настоящая империя, она имеет центр и периферию, при этом центр получает выгоды за счет периферии. Система одержима экспансией и стремится вовлечь в себя все существующие рынки и ресурсы. Существующая система мирового капитализма почти полностью внетерриториальна; территориями управляют государства, которые иногда выступают в качестве барьеров для экспансии системы. Система служит экономической функции производства, потребления, обмена товарами и услугами, и по мере расширения системы эта функция начинает доминировать над жизнью людей и общества, проникая в такие сферы, как культура и политика. Центр системы предоставляет капитал, который используется на периферии, получая при этом гораздо больше выгоды, центр находится там, где сосредоточены международные финансовые рынки или наиболее мобильный капитал, например в офшорной зоне.

* Сорос Д. Кризис мирового капитализма. Инфра-М, 1999.

Два аспекта экономической среды важны для принятия стратегических решений.

- Экономическая ситуация в системе, которая является для объекта системой более высокого уровня.
- Тенденции в развитии мировой экономики и отдельных отраслей, позволяющие проследить динамику и сделать сопоставления. Подобный анализ важен, например, для принятия решений о поддержке и развитии отдельных отраслей.

Большинство людей (и это очень важно для понимания того, как принимаются решения и как они воспринимаются окружающими) полагают, если вообще задумываются об этом, что известный им мир будет сохраняться неопределенно долгое время. Как правило, им трудно представить совершенно другой образ жизни для самих себя, не говоря уже о том, чтобы вообразить абсолютно новую цивилизацию. Признавая, что изменения все-таки происходят, они с большим трудом представляют себе, как это отразится на их жизни, и почти не представляют новых экономических и политических условий жизни, в которых могут оказаться через некоторое время. Они надеются, что будущее станет продолжением настоящего. Подобная система взглядов, которую можно назвать прямолинейной, может принимать разнообразные формы. Это могут быть послышки, на основании которых принимают решения учителя, бизнесмены, родители и политики. На более высоком уровне она выглядит хорошо оснащенной статистикой, компьютеризированными данными и футурологическим жаргоном. Оба эти

уровня основаны на том, чтобы видеть будущее как все тот же индустриальный мир второй волны, просто в большем масштабе и еще более технологичный.

В результате большинство решений носят реактивный характер, а развития на основе предвидения изменений, которые могут произойти даже в ближайшем будущем, крайне редки.

3.1. Глобальное окружение

Существует широко распространенное мнение, что экономические явления подчиняются неопровержимым естественным законам, которые можно сравнить с законами физики. Это – ложное мнение. Еще важнее, что решения и структуры, основанные на этом мнении, дестабилизируют экономику и являются политически опасными.
Джордж Сорос

3.1.1. Основные тенденции в развитии глобальной среды и их воздействие на отрасли и организацию

Люди в своем большинстве живо интересуются всем на свете, за исключением того, что действительно стоит знать.
Оскар Уайльд

При проведении анализа важно учитывать динамические процессы, происходящие в мире как в каждой отдельной области, так и на стыке, например на стыке экономики и технологии. Глобальные процессы, во многих случаях находящиеся за кадром, о которых, казалось бы, все знают и о которых говорят, оказывающиеся в большинстве случаев первичными, определяющими условия среды, в очень редких случаях учитываются при анализе конкретных ситуаций. В то же время ответ на вопрос о том, в каком направлении будет развиваться отрасль и имеет ли смысл начинать операции в другой отрасли, во многом зависит от изменений отрасли, определяемых глобальными процессами.

При принятии решений мы непроизвольно исходим из прошлого и настоящего опыта, а он в настоящее время далеко не всегда может быть использован в силу особенностей того периода, который мы переживаем. Проблема в том, что мы, по определению Э. Тоффлера*, живем в переходный период в развитии человечества, на стыке двух волн – индустриальной и информационной, в период эскалации ускорений, когда вчерашний опыт неприменим сегодня.

* Тоффлер Э. Третья волна. М., АСТ. 1999.

По мнению Тоффлера, вплоть до настоящего времени человечество пережило две волны перемен, каждая из которых уничтожала более ранние культуры или цивилизации и замещала их совершенно новым образом жизни, который был непостижим для людей, живших ранее. Первая волна перемен – сельскохозяйственная революция – потребовала тысячелетий, чтобы изжить саму себя. Вторая волна – рост промышленной цивилизации – заняла всего лишь 300 лет. Сегодня история обнаруживает еще большее ускорение, и вполне вероятно, что третья волна пронесется через историю и завершится в течение нескольких десятилетий.

Если все ценности и отношения, складывавшиеся между людьми и группами людей, системы управления отдельными объектами и государствами в период первой волны строились на основе владения землей, то пришедшая вторая волна изменила как систему ценностей, так и принципы устройства общества и государства. Практически все организации, созданные второй волной, от профсоюзов и политических партий до церкви были устроены по тому же принципу, что и фабрично-заводское производство, с разделением труда, иерархическими структурами и полной безликостью. Тоффлер называет это индустриализмом второй волны и определяет шесть взаимосвязанных принципов, которые, естественным образом вырастая из разрыва между производством и потреблением, влияют на все аспекты человеческой жизни – от секса и спорта до работы и войны.

- Стандартизация во всех областях.
- Специализация и превращение работников в узких специалистов.

• Синхронизация как следствие взаимосвязанности элементов трудового процесса*.

* Если одна группа работников завода запаздывает в выполнении своей задачи, следующие за ней группы отстают еще больше. Синхронизации подвергалась не только рабочая жизнь. Во всех обществах второй волны социальная жизнь также стала зависеть от времени и приспосабливаться к требованиям машин. Определенные часы были отведены для досуга. Отпуска стандартной продолжительности, праздники или перерывы на кофе были включены в трудовые графики. Дети начинали и заканчивали учебный год в одно и то же время. Госпитали одновременно будили на завтрак всех своих пациентов. Транспортные системы сотрясались в часы «пик». Везде семьи поднимались одновременно, ели в одно и то же время, ехали на работу, работали, возвращались домой, отправлялись спать.

• Концентрация*.

* Общества второй волны практически тотально зависят от в высокой степени сконцентрированных запасов природного топлива. Вторая волна концентрировала не только энергию, но и население, переселяя людей из деревень в города. Концентрация происходила и в сфере движения капиталов, что привело к созданию гигантских корпораций, трестов и монополий.

• Максимизация – приверженность к огромным размерам и постоянному росту, основанные на вере в то, что увеличение масштабов должно вызывать экономию. Слово «большой» становится синонимом слова «эффективный».

• Централизация. Сдвиг от в основном децентрализованной экономики первой волны, в которой каждая территория отвечала за производство продукции, необходимой ей самой, к интегрированным национальным экономикам второй волны привел к совершенно новым методам централизации власти. Они начали действовать на уровне отдельных компаний, отраслей производства и в экономике в целом.

Человек индустриальной эпохи управлял мощностями, многократно превышающими его силы, при этом большую часть жизни он проводил, соприкасаясь с машинами и организациями, которые подавляли личность. С детства его учили, что выживание главным образом зависит от денег. Как правило, он вырос в нуклеарной семье и ходил в стандартную школу. Представления о мире в основном складывались у него благодаря средствам массовой информации. Он работал в крупном акционерном обществе или состоял на государственной службе, был членом профсоюза, входил в другие организации – в каждом из этих мест он оставлял часть своего делимого «я». Он научился воспринимать себя частью громадной взаимозависимой экономической, социальной и политической системы, постичь которую в целом было выше его понимания.

Безжалостное использование источников дешевой энергии и сырья, которые во многом питали развитие человечества в индустриальную эпоху, привело к их истощению, и эти процессы наложились на кризисные процессы внутри самой системы: в социальном обеспечении, школьном образовании, здравоохранении, городском хозяйстве, международной финансовой системе, национальном вопросе. Сочетание всех этих факторов часто приводит и к кризису личности человека.

Что же происходит с развитием экономики и ее отраслевой структурой? Практически все классические отрасли производства второй волны, такие как металлургия, автомобилестроение, ткацкая, основаны на простом электромеханическом принципе, потребляют большое количество энергии, выбрасывая большое количество отходов и загрязнителей, характеризуются длительным производственным циклом, низкими требованиями к квалификации, монотонной работой, стандартными благами и высокоцентрализованным управлением. С середины 50-х годов XX в. в развитых промышленных странах стало ясно, что эти отрасли индустрии отстают и исчерпали себя. Например, в то время как в США общий прирост рабочей силы с 1965 по 1974 гг. составил 21 %, занятость в текстильной промышленности выросла только на 6%, а в отраслях по производству железа и стали даже упала на 10%. Сходные тенденции наблюдались и в других государствах второй волны. Поскольку эти устаревшие отрасли промышленности начали переводиться в развивающиеся страны с более дешевой рабочей силой и менее развитой технологией, их социальное влияние тоже начало умирать, и на их месте выросла сеть новых, более современных отраслей промышленности.

В Великобритании к концу второй мировой войны лейбористское правительство заговорило о захвате «командных высот» индустрии и захватило их, но национализированные им командные высоты – угольная, железнодорожная, сталелитейная – оказались как раз теми отраслями, мимо которых прошла техническая революция. Английское правительство заняло командные высоты вчерашнего дня.

Аналитики пришли к выводу, что в то время как «менее высокоразвитые страны» – с ВВП между 1000-2000 долл. на душу населения в год (данные 1980 г.) – сосредоточены на массовом производстве, наиболее высокоразвитые страны... сосредоточены на экспорте штучных товаров и небольших сериях

произведенных товаров, что базируется на высококвалифицированной работе и... высоких затратах на исследования: компьютеры, специализированное оборудование, авиация, автоматизированные системы производства, предприятия высокой технологии, фармацевтическая продукция, высокотехнологичные полимеры и пластмассы.

Таким образом, третья волна существенно изменяет структуры национальных и мировой экономики, в то же время влияя и на наши решения, относящиеся к развитию организации. Многое в этой возникающей цивилизации противоречит старой традиционной индустриальной цивилизации. Она является одновременно и высокотехнологичной, и антииндустриальной цивилизацией. Третья волна будет использовать совершенно новые и, очевидно, возобновляемые источники энергии, новые методы производства в корне отличающиеся от того, что мы наблюдаем на современных предприятиях. Серьезные изменения произойдут в структуре семьи и в том, что связано с бытом. Новые условия жизни породят новые правила поведения и отношений между людьми. С большой очевидностью человечество уйдет от стандартизации, синхронизации и централизации, отомрут стремления к накоплению энергии, денег или власти. Существенно снизится роль такого образования, как национальное государство, произойдет разрушение бюрократии. Третья волна уничтожит разрыв между производителем и потребителем, порождая особую экономику завтрашнего дня – «prosumer» economics (producer + consumer).

Фактически грубо можно судить, как далеко третья волна продвинулась в каком-нибудь обществе, по транспортным потокам. Если часы «пик» все еще сильно заметны и если весь транспорт движется в одну сторону утром и в обратную сторону вечером, синхронизация второй волны все еще превалирует. Если транспорт движется на протяжении всего дня, как это делается во все большем числе городов, и во всех направлениях, а не только вперед и назад по избранным маршрутам, можно твердо утверждать, что индустрия третьей волны стала основной и что работники сервиса численно превосходят работников фабрик, что гибкое время начало широко распространяться, что частичные и ночные работы превалируют и что скоро заработают круглосуточные банки, рестораны и т.п.

Попробуем выделить основные глобальные изменения в мировой экономике, связанные с переходом от второй волны развития цивилизации к третьей.

В первую очередь следует отметить происходящую в экономике *глобализацию*.

Тенденции дерегулирования и либерализации являют собой серьезную угрозу для экономики и общества тех государств, которые используют протекционизм как средство развития и выживания. Возникает угроза ускоренной внутренней изоляции, отставания от общемировых тенденций развития и последующей деградации.

Рост международных портфельных инвестиций, подталкиваемый двумя тенденциями: изменения в регулировании операций и развитие телекоммуникаций, позволяющее развивать электронную коммерцию в неограниченном глобальном масштабе. Триллионы долларов портфельного капитала путешествуют по миру в поиске проектов. Воздействие этих инвестиций серьезно влияет на рентабельность предприятий и оборудования, то есть физических ресурсов.

Падение прибыльности в традиционных отраслях. Если посмотреть внимательно, то можно обнаружить, что прибыльность металлообработки и металлургии, нефтехимии, производства алюминия, автосборочных предприятий неуклонно снижается. Долговременное снижение рентабельности связано с тем, что рыночное воздействие этих денег создает избыточные мощности с последующим ценовым давлением на такие традиционные пути создания прибыли, как эксплуатирование материальных ресурсов, таких как машины и оборудование. Аналогично отрасли, связанные с фармацевтикой, такие как, например, сектор медицинской диагностики, в настоящее время страдают от резкого смещения в оценке активов со стороны рынка капитала. Рынок оценивает активы производителей диагностического оборудования на 70% ниже, чем активы тех, кто поставяет информационные или управленческие услуги. Неудивительно, что в этой и многих похожих отраслях происходит процесс серьезной внутренней реструктуризации с целью приспособления к изменяющимся условиям.

Происходит также процесс *изменения источников создания ценности для акционеров* от владения материальными ресурсами к такому источнику, как человеческий капитал. Это изменение ставит вопрос о том, как в будущем построить прочную организацию на длительное время.

Серьезные изменения вносит *воздействие технологий*. Затраты на поиск информации о рынке, о тех, кто является носителем передового опыта, об источниках инноваций постоянно снижаются. Снижаются и затраты на управление обменом через границы. Эта «гибель расстояний» является исключительно важной.

Новое поколение многонациональных компаний не только меняет правила конкуренции, по мере своего роста они фокусируются в большей степени на нематериальных ресурсах, таких как создание бренда, интеллектуальной собственности. Они также создают глубокие отношения с рынками (потребителями) и поставщиками. Обратим внимание только на то, как электронная коммерция меняет взаимоотношения между поставщиками и рынком. Она позволяет вести бизнес из уличного киоска, что и делает одно туристское бюро в Канаде. Еще пять лет назад это было немыслимо.

Большая часть промышленного производства перемещается* из Соединенных Штатов, Западной Европы и Японии в развивающиеся страны Латинской Америки, Юго-Восточной Азии и Восточной Европы. Классическим примером является исход производства текстиля из развитых стран за последние двадцать лет. В 1950 году только США в одиночку обеспечивали более половины мирового производства. В 1990-м его доля была менее четверти. Несмотря на это, Северная Америка, Европа и Япония оставались среди производителей, обеспечивая три четверти мирового производства. Но времена меняются, и уже сегодня большинство крупных западных компаний имеют больше работников и потребителей в бедных странах, чем в богатых.

* Survey Manufacturing. The world as a single machine. THE ECONOMIST. JUNE 20TH 1998.

Интересно, что аналогичные процессы развивались и в период индустриализации, когда промышленное производство, будучи на тот момент времени более передовым по сравнению с аграрным, сосредоточивалось в более развитых странах (Англия – мастерская мира), а аграрное – в развивающихся, то есть находившихся на более низкой ступени развития.

В развитых странах, входящих в OECD (Организация по экономическому сотрудничеству и развитию), баланс в области экономики смещается от производства к услугам. В Соединенных Штатах и Британии доля рабочих, занятых в производстве, сократилась начиная с 1900 года с 40% до 28% в 1970 году и до 14% в 2000-м. Даже в Германии и Японии, перестроивших большое количество предприятий после 1945 года, доля работников, занятых в производстве, составляет менее 30%. Эффект от подобного перемещения возрастает по мере того, как производство перемещается из развитых стран в развивающиеся, чья дешевая рабочая сила дает им преимущество в выполнении множества простых, повторяющихся операций, требующихся для массового производства.

Эти тенденции вызвали многочисленные дискуссии по поводу «деиндустриализации Запада». Когда рост цен на нефть в 70-х годах раскрутил инфляцию в Европе и Америке, многие опасались быстрого упадка в производстве за счет смещения его в развивающиеся страны с дешевой рабочей силой. В середине 80-х многие американцы искренне уверовали, что их национальная промышленность исчезает, поскольку некоторые базисные производства сместились в регионы с низкими зарплатами в Мексике и в Азии.

Множество людей убеждены, что производство означает нечто большее, чем любая другая область деятельности; что производить нечто гораздо важнее, чем нажимать клавиши на компьютере или стричь чью-то голову. Не важно, что более чем две трети валового продукта стран OECD и почти четыре пятых работающих сегодня занято в сервисе. Производить что-то на заводе – вот дело для настоящего мужчины (аналогично 150 лет назад делом настоящего мужчины была работа в поле). Сократите 3000 рабочих мест в банковской сфере – никто и бровью не поведет; откройте центр торговли по телефону на северо-востоке Англии, создав при этом 3000 новых рабочих мест, и, возможно, это будет замечено в местных новостях. Закройте маленькое механическое производство – и обсуждение затянется на недели. Откройте завод полупроводников – и об этом будут говорить месяцами.

Для большинства стран, которые сегодня являются развитыми и богатыми, естественно, был период, когда экономический успех был синонимом производства. Множество британцев, забывших о реальности, до сих пор испытывают ностальгию о Бирмингеме как мастерской мира и кораблях, построенных в Клайде, которые правят волнами. Успех в производстве связывался с геополитическим

влиянием. Демократии смогли победить Германию в двух мировых войнах потому, что американская индустрия произвела целое море танков, кораблей и бомбардировщиков. Более того, в некотором смысле производство было длительное время источником надежной и хорошо оплачиваемой работы для молодых людей с избытком мускулов и недостатком всего остального. В некотором смысле оно остается таким и сейчас. «Мы нанимаем тех, кто никогда не станет программистом в «Майкрософте», – говорит один из руководителей «Крайслера».

Все-таки следует ли развитым странам беспокоиться, что их производство мигрирует к конкурентам с низкими зарплатами? Без больших заводов, которые варят сталь, производят автомобили, оборудование и телевизоры для зарубежных потребителей, каким образом смогут развитые страны держаться в мире, покупать продовольствие и нефть и другие ресурсы? Ms Julius и Mr Brown в своей работе 1993 года назвали это «производство – это что-то особенное» аргументом. Производство, если смотреть на него с этих позиций, приносит больше роста, хорошо оплачиваемых рабочих мест, больше доходов от экспорта и больше технологического прогресса, чем любая другая область деятельности.

Упомянутая работа утверждает, что это не так. Потребитель может за время своей жизни использовать лишь определенное количество автомобилей, холодильников и моечных машин. По мере того как страны становятся богаче, все большая доля дохода идет на отдых, здоровье и образование. Занятые люди хотят нанять других людей, чтобы убирать у них в доме, стирать одежду и т.д. В то же время многие виды деятельности, традиционно считавшиеся частью «производства», такие как маркетинг и дизайн, на самом деле являются сервисом. По мере возрастания потребности в них, эти сервисные работы становятся лучше оплачиваемыми и более интересными по сравнению с тяжелой работой на заводе, которая к тому же перемещается за границу. Сервис быстро растет как компонент международной торговли, поддерживаемый все более распространяющейся либерализацией. Тяжеловесное, требующее капиталовложений производство автомобилей, химикатов и компьютеров начинает выглядеть средневековым.

Парадокс заключается в том, что сокращение доли занятых в производстве фактически является признаком силы, а не слабости, поскольку является показателем развития передовых высокодоходных отраслей*.

* Ramaswamy R., Rowthorn R. Does Manufacturing Matter? Harvard Business Review. November-December 2000.

Во всех развитых странах доля производства в валовом продукте снижается, еще быстрее снижаются ее финансовые параметры. Подобное уже случилось с сельским хозяйством. В начале века 68% трудоспособного населения в Японии было занято в сельском хозяйстве. В Америке эта доля составляла 44%, а в Британии около 20%. Сегодня эта доля составляет 7%, 3% и 2% соответственно. При этом увядание сельского хозяйства не принесло обнищания в эти страны. Аналогичная ситуация и с промышленностью. Появятся другие дела, которые принесут доходы и более интересные занятия, чем обработка полей или перекачивание болванок на заводе.

Экономика США все больше уходит в сферу создания нематериальных продуктов. Компании Силиконовой долины стоят сегодня в 4 раза больше, чем компании Детройта.

С другой стороны, **часть низкотехнологичных отраслей в развитых странах продолжают в силу ряда причин функционировать.** Например, статистика по 19 низкотехнологичным отраслям США показывает, что хотя их средний прирост не потрясает, большинство из них продолжают удерживать свои позиции с точки зрения валового продукта и рабочих мест*. Глобализация, возможно, не выдавит все фирмы за границу, но она, несомненно, заставит их преодолевать препятствия, о которых они ранее не подозревали.

* THE ECONOMIST. October 17th 1998.

Производство меняется как в развитых, так и в развивающихся странах. Его различные стадии все более разделяются и уходят из-под крыши одной компании. Различия между производством и сервисом становятся размытыми. И не в последнюю очередь новое компьютерное обеспечение помогает компаниям лучше организовать себя вокруг задачи обслуживания индивидуальных потребителей, что полностью переписывает правила массового производства.

Все это уходит корнями в структуру производства, целые отрасли мигрируют, как это произошло с судостроением в 70-х, когда оно переместилось из Европы в Азию. Сегодняшнее **производство**

становится действительно международным. Творческая работа делается в развитых странах квалифицированными рабочими. Более простые – где угодно в глобальной сети поставщиков. Все большая часть производства делается многонациональными компаниями, быстро определяющими, что и где выгодно производить. И здесь не о чем беспокоиться. Любая страна, желающая использовать ресурсы, которые она имеет, только выиграет от участия в этих процессах.

Мы никогда еще не видели такого экономического пространства. За последние 40 лет международный товарооборот увеличился на 1500%.

Глобализация экономики ведет, вопреки распространенному мнению, не к повышению, а к **снижению уровня концентрации***. Одним из мотивов для крупных дорогостоящих слияний является глубокое убеждение в том, что процессы глобализации мировых рынков приведут к концентрации отраслей. Теоретически, однако, это убеждение ничем не подтверждается, эмпирические исследования показывают, что глобальные и глобализирующиеся отрасли отмечены постоянным снижением уровня концентрации в послевоенный период. Результаты анализа сорокалетнего периода с точки зрения глобальных долей рынка, занимаемых компаниями в более чем 20 отраслях, дали следующие результаты.

* Ghemawat P., Ghadar F., The Dubious Logic of Global Megamergers Harvard Business Review. July-August. 2000.

Информация была использована для расчета индекса Герфинделя (Herfindahl index) для каждой отрасли (этот индекс измеряет соответствующий уровень концентрации отрасли). Значение индекса представляет собой сумму квадратов долей рынка компаний в отрасли. Если небольшое число ключевых игроков на рынке имеет высокие доли рынка, индекс имеет более высокое значение, чем в случае, когда доли рынка, занимаемые компаниями в отрасли, распределены достаточно равномерно между большим числом компаний. Три компании, равномерно разделившие между собой рынок, приводят к индексу 0,33; десять компаний, равномерно представленных на рынке, – индекс $H=0,1$. Рис. 3.1 показывает изменения индекса в нефтяной отрасли за последние пятьдесят лет, за исключением конца 70-х – начала 80-х в силу несопоставимости данных вследствие нефтяного кризиса.

Анализ индекса в таких отраслях как производство цинка, меди, бокситов, также показывает снижающуюся глобальную концентрацию в послевоенный период. Автомобилестроение в послевоенный период также существенно глобализировалось, но оно не стало более концентрированным. На рис. 3.2 видно, что долговременная тенденция направлена на распыление доли рынка и влияние между все большим числом игроков.

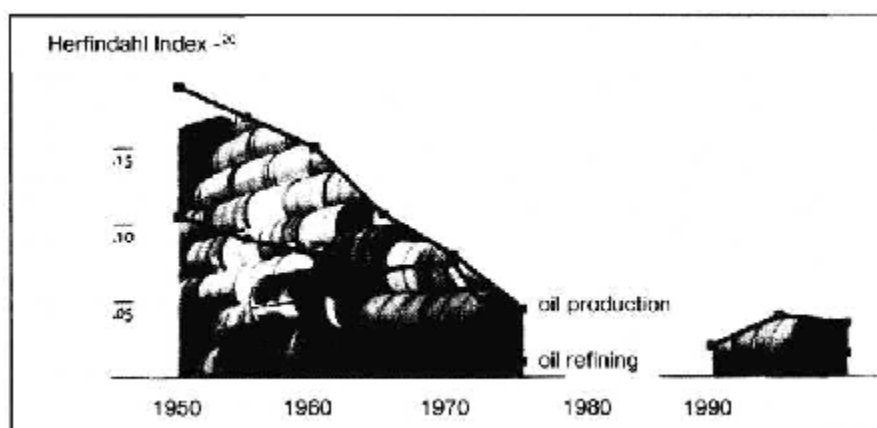


Рис. 3.1. Концентрация в отрасли нефтедобычи и нефтепереработки

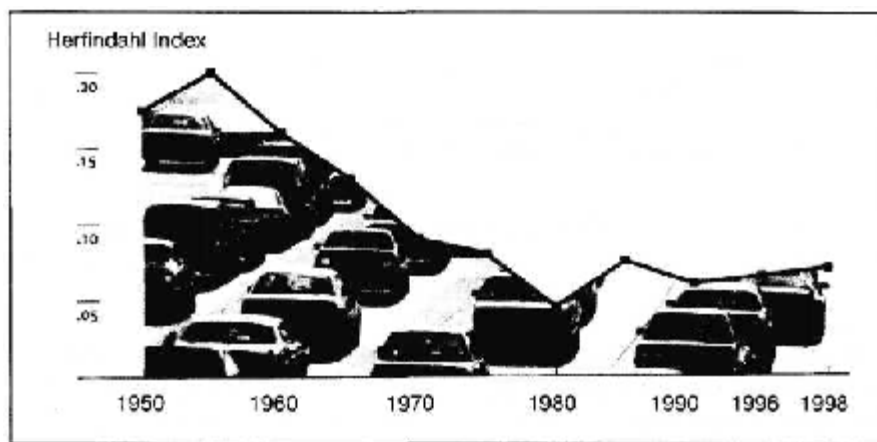


Рис. 3.2. Концентрация в автомобильной промышленности

В высокотехнологичных отраслях концентрация несколько выше, но не настолько, чтобы выбиваться из общей тенденции. По данным Standart&Poor's Compustat data, за период с 1988 по 1998 гг. доли рынка пяти самых крупных в своей отрасли компаний (производство компьютеров, программного обеспечения, средств дальней связи) снизились на 15-30%, что косвенно также свидетельствует о снижении концентрации в высокотехнологичных отраслях.

Размывание границ отрасли. Новой проблемой является понимание того, как база знаний и новые технологии изменяют старые границы между отраслями и делают их более размытыми. Становится все более сложным понять, где, собственно, происходит конкурентная борьба. Во многих случаях, когда происходит смешение границ отрасли, компании сталкиваются с новой **дилеммой совмещения старых и новых знаний**. Например, «Кодак» работает в области производства камер, где старые химические процессы получения снимков соседствуют с новыми электронными технологиями.

Сегодня традиционные представления о технологиях и конечном использовании становятся несостоятельными. Лучшим примером для доказательства этого тезиса служит фармацевтическая индустрия, которая все сильнее зависит от генетики, микробиологии, молекулярной биологии, медицинской электроники и пр., другими словами, от технологий, кардинально отличающихся от тех, на которых традиционно базировалась исследовательская деятельность в фармакологии.

То же самое происходит в автомобилестроении, которое все сильнее зависит от электроники и от компьютерной промышленности. Эти же процессы наблюдаются в сталелитейной промышленности: увеличивается влияние на нее материаловедения – науки, которая в прежние годы полностью игнорировалась сталелитейными компаниями, а многими из них игнорируется и поныне. То же самое происходит с целлюлозно-бумажной промышленностью. Список можно продолжать довольно долго.

В XIX веке и в первой половине XX века не возникало сомнений в том, что технологии, существующие за пределами какой-либо отрасли промышленности, не имеют на нее никакого влияния, разве что самое минимальное. Сегодня приходится исходить из представления о том, что основное влияние на компанию и всю отрасль оказывают как раз технологии, находящиеся за пределами данной отрасли.

Раньше считалось, что исследовательская лаборатория компании производит все, что необходимо данной компании и отрасли в целом. Наряду с этим представлением существовало второе, которое логически вытекало из первого и состояло в следующем: все, что производит исследовательская лаборатория компании, должно использоваться в отрасли, в которой работает эта компания.

Эти представления образовали прочный фундамент деятельности лаборатории, которую можно считать одним из наиболее успешных исследовательских учреждений последнего столетия, а именно лаборатории американской телефонной компании Bell. Именно из лаборатории Bell, основанной в начале 20-х годов, вплоть до конца 60-х вышли практически все новые открытия и технологии, обусловившие развитие телефонной индустрии. Почти все, что открыли и изобрели ученые лаборатории Bell, нашло свое применение в рамках этой отрасли. Однако ситуация резко изменилась с того момента, когда учеными из лаборатории Bell было сделано, пожалуй, их самое крупное изобретение – транзистор. Сама телефонная компания достаточно интенсивно использовала это изобретение в своей

работе. Но гораздо более широкое применение нашлось транзисторам в других отраслях. Поскольку этого никто не мог предвидеть, компания Bell Telephone практически даром отдала новоизобретенный транзистор другим компаниям, не видя достаточных перспектив его применения в рамках своей деятельности. Схема транзистора, оказавшаяся наиболее революционным изобретением, вышедшим из стен лаборатории Bell Telephone, и к тому же наиболее ценным, продавалась всем желающим за смехотворную сумму в 25 тысяч долларов. Только благодаря этой коммерческой неудаче лаборатория Bell осознала значительность собственного открытия, которое применяется практически во всех современных электронных компаниях, но не телефонных.

Зато технологии, коренным образом изменившие телефонную систему, цифровые системы и стекловолокно, появились отнюдь не в лаборатории Bell, а в отраслях, не связанных с телефонной связью. И это явление за последние 30-50 лет стало типичным буквально во всех отраслях.

Сегодня, в отличие от XIX века, технологии не развиваются параллельно. Они постоянно пересекаются. Все чаще кардинальным образом индустрию и ее технологии изменяют технологические новинки, о которых специалисты данной индустрии имеют самое общее представление (например, работники фармацевтической промышленности практически не знакомы с генетикой, не говоря уже о медицинской электронике). Сплошь и рядом эти «чужие» технологии заставляют специалистов изучать, приобретать, применять и изменять не только технологические знания, но и само отношение, общий подход к своей деятельности. Ключевые представления, принятые в генетике, совершенно чужды фармакологии, и тем не менее генетика быстро и решительно меняет профиль фармацевтической отрасли. Принятый в генетике подход настолько отличается от подхода, принятого в фармацевтике, что ни одной фармацевтической компании не удалось пока с успехом включить генетические исследования в свои исследовательские программы. Фармацевтика «общается» с генетикой исключительно через посредников – либо принимая участие в работе компаний, занятых генетическими исследованиями, в качестве младшего партнера, либо по договору с факультетами генетики в университетах*.

* Drucker P. Management Challenges for the 21 Century. Harper Business. 1999.

В мире, где правит интеллект, знания, накопленные компанией, могут быть использованы для работы в различных отраслях, причем у компании нет необходимости создавать собственное производство. Результатом этого процесса является исчезновение границ между отраслями.

Скорость изменений*. Посмотрим на то, как быстро происходят изменения. Одним из измерителей скорости можно считать время, необходимое для того, чтобы новая идея привлекла первые 10 миллионов клиентов. Для телефонов, появившихся в начале века, потребовалось 35 лет, чтобы достигнуть такого уровня развития рынка. Все последовавшее за этим потребовало существенно меньшего периода времени. Для телевидения этот период составил 25 лет, для персональных компьютеров – около 8 лет. Удивляет, что некоторые продукты продвигаются гораздо быстрее. Три израильских студента создали компанию с 10 миллионами подписчиков менее чем за год. Возникает естественный вопрос – как управляться с таким количеством клиентов и как собирать с них плату? Как организовать контроль и необходимые процедуры, если компания растет до таких размеров в течение одного года?

* Stopford John M. Harnessing Organisational Knowledge for Strategic Innovation. Lecture at the Annual President's Forum of the International Executive Development Center. Brdo, Slovenia, 1999.

Работа в режиме реального времени. Ценообразование в режиме реального времени быстро распространяется, и это не обязательно связано с Интернетом. Например, некоторые из новых аппаратов по продаже прохладительных напитков, которые Coca-Cola распространяет по всему миру, снабжены электроникой, так же как и сама банка колы. Они способны распознавать местные погодные условия и гибко менять цену в зависимости от них. Аналогичные принципы и инструменты давно используются на финансовых рынках и сейчас начинают применяться к достаточно простым и массовым товарам.

Возрастание роли знаний и инноваций. Целые страны все больше и больше конкурируют на уровне знаний. Превосходство в знаниях – это последнее оружие, оставшееся в конкурентной борьбе. Природные ресурсы, рабочая сила и капитал теряют свою значимость*. Мы вступаем в мир технико-экономического паритета, в котором есть очень немного товаров, услуг, технологий или знаний,

находящихся в Берлине, Бирмингеме, Токио, Хельсинки или Далласе, которые не могут быть доступны в Сингапуре, Праге, Москве и других местах. Если это действительно так, ни один человек или фирма не могут более добиться конкурентного преимущества и удержать его, контролируя свободный доступ к ресурсам. Напротив, победит тот, у кого лучший рецепт. Индивидуум, община, регион или организация, которые превзойдут всех и каждого в выработке инновационных концепций и идей по вопросам смешивания или скрещивания ингредиентов, будут наиболее успешными. Всем нужен рецепт, который был бы достаточно уникален, чтобы привлечь внимание заваленных товарами и непомерно требовательных покупателей, рецепт, который реально увеличивал бы ценность товара или услуги и который трудно скопировать.

* Нордстрем К., Риддерстрале И. Бизнес в стиле фанк. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. 2000.

Развитие информационных технологий. ИТ неизбежно выявляет тех, кто не вносит никакого вклада в создание ценностей. ИТ несет смерть посредникам или той их разновидности, которую мы сегодня имеем. На смену им придут инфо-посредники, информационные брокеры, то есть люди или фирмы, которые будут выступать в роли агентов по закупкам для покупателей и в то же время в роли торговых представителей для продавцов. Их появление приведет к исчезновению бесполезных участников цепочки создания добавленной стоимости. Это могут быть новые игроки или существующие фирмы, которые освоили новый вид деятельности. Например, в 1997 году до 20% американцев покупали авиабилеты напрямую у авиакомпаний, и их доля неуклонно растет.

ИТ изменяет рынки. Люди торговали всегда, меняли товары на товары, а товары на деньги, но по мере усложнения товара и увеличения расстояний возможность потрогать и посмотреть товар уменьшалась. Возник информационный дефицит и замедление обратной связи. Все это в результате усложнило работу рынков на новом этапе развития. Ответом на это стало создание крупных диверсифицированных организаций, которые стали производить все внутри себя, то есть создание внутри организаций своеобразного натурального хозяйства. Практически компания это маленькая плановая экономика. Отсутствие информации, таким образом, приводит к доминированию компаний. В настоящее время мы постепенно переходим к ситуации, где вся информация передается через простое ощупывание товара, на уровень своеобразного базара в киберпространстве. Благодаря ИТ рынки становятся все более эффективными, они разрушают иерархии и меняют организацию крупных компаний. Компании все больше склонны использовать возможности внешнего рынка и вместо вертикальной интеграции использовать виртуальную интеграцию.

Выводы

Казалось бы, какое отношение имеют все эти рассуждения о динамике и тенденциях развития внешней среды к стратегическому менеджменту? Самое непосредственное. Мы уже говорили о том, что принимаемые сегодня решения в основном основаны на сегодняшнем опыте, и редко кто задумывается о тенденциях изменений и о том, к чему они приведут через несколько лет. Если речь идет о короткой дистанции, о достижении целей на коротком отрезке в один-два года без учета будущих перспектив развития компании, в консервативной отрасли тенденциями можно пренебречь. Однако если речь идет о развитии компании на достаточно длительный период, невнимание к тому, что происходит вокруг, и к логике развития организации, особенно вашей отрасли, приводит к отставанию и ослаблению организации.

Попробуйте ответить на простой вопрос: «Что изменилось во внешних условиях деятельности вашей компании за последние 5-10 лет, что изменилось во внутренней среде компании, включая технику и технологию, и что изменилось в вашей повседневной жизни?» Вы поймете, что произошло многое, что вы даже не могли себе представить 5-10 лет назад, но что-то из этого уже происходило в других местах, что-то ожидалось. Возможность предвидеть события дает существенные преимущества для выбора направления развития.

Россия сейчас в ускоренном режиме проходит те стадии развития экономики, которые большинство стран уже миновали, знание этих процессов является важным для того, чтобы не повторять неперспективных решений. Например, о том, каковы тенденции отраслевого развития с точки зрения прибыльности.

3.1.2. Анализ глобальной среды для принятия решений

Для разработки стратегии развития организации следует анализировать те элементы среды, которые создают возможности либо накладывают ограничения на ее развитие. Определение этих элементов, естественно, зависит и от того, что из себя представляет собственно организация. Для небольшой сервисной организации, оперирующей в одном районе города, например, парикмахерской, эта среда будет простой, и все возможности развития компании будут зависеть от наличия клиентов в данном конкретном районе, других парикмахерских по соседству, взаимодействию с органами власти по помещениям, налогам и т.п. Если внешняя обстановка будет неблагоприятной, предприятие либо не откроется вовсе, либо закроется навсегда или переедет в другой район.

Другое дело крупные транснациональные компании, оперирующие на мировом рынке, например нефтяные. Для определения перспектив развития таких компаний необходимо знать ситуацию в глобальной мировой отрасли в целом, особенности отдельных региональных рынков и условия работы в разных странах. Важно понимание политических и экономических событий в мировом масштабе и возможных сценариев развития, так как они во многом определяют возможные направления развития компании. Поэтому объем проводимой в компаниях аналитической работы многократно возрастает и превращается в разработку сценариев развития, которые должны дать ответ на вопрос: «Что если?..»

Например, SHELL в долгосрочном планировании основывается на сценариях, которые она же разрабатывает как «истории о будущем». Целью разработки глобальных сценариев в компании является создание основы для формулирования и оценки стратегий развития бизнеса, идентификации тенденций, которые важны для будущего компании. Сценарии не претендуют на то, чтобы полностью соответствовать будущей ситуации, реальность может находиться где-то посередине между сценариями или уйти совершенно в другом направлении, но в любом варианте развития событий будут присутствовать элементы разрабатывавшихся сценариев. Сценарии бросают вызов статичному представлению о мире и о месте бизнеса в нем. Сценарии «Шелл» призваны сделать управленческие решения более гибкими и привести к тому, что как бы ни изменялось будущее, решения будут приниматься и изменяться таким образом, чтобы достигнуть глобальных целей компании. Систематическое использование сценариев как интегрированной начальной точки процесса стратегического управления должно исключить субъективные представления менеджеров о будущем при принятии ими решений.

Обычно «Шелл» разрабатывает два сценария. Она старается избежать нормативных суждений и пытается логически увязать все возможные будущие изменения. Один из разрабатываемых сценариев представляет собой развитие в условиях застоя и рецессии, другой – эволюционный рост. Компании обычно предпочитают рост спаду. Поэтому, подобно «Шелл», естественно, считают первый сценарий менее желательным и более сложным для будущего, чем второй. Сценарии «Шелл» основаны на анализе трех областей: геополитики, международной экономики и естественной окружающей среды. Сценарии, разработанные компанией в 1989 году, Global Mercantilism и Sustainable World. Особое внимание было уделено окружающей среде, поскольку именно в то время случилась Чернобыльская катастрофа, гибель танкера Exxon Valdez и серьезные утечки нефтепродуктов на предприятиях самой «Шелл». Эти аварии, а также разработанные сценарии подтолкнули компанию к разработке и принятию в июне 1991 года новой политики компании в области безопасности, охраны труда и окружающей среды. Эта политика на тот момент времени была самой передовой и радикальной в нефтяной отрасли.

Пара сценариев, разработанных в 1992 году на период 1992 – 2002 гг., была названа Barricades and New Frontiers. В большей степени они концентрировались на геополитике вследствие недавнего распада Советского Союза. Они описывали последовательность и взаимосвязь политической либерализации и, как результат, экономической либерализации. Представляется, что фокус в разрабатываемых «Шелл» сценариях основан на событиях, которые происходят в период разработки этих сценариев. Такой подход вряд ли можно считать лучшим способом вообразить ожидаемое будущее*.

* Why Don't the Oil Companies Clean Up Their Act? Long Range Planning Vol.31 February 1998.

Разработка сценариев для нефтяных компаний, начавшаяся в 70-х годах, привела впоследствии к приложению этого метода к другим отраслям. Например, участники одного из проектов, используя

Естественно, что учесть все возможные воздействия глобальной среды на компанию практически невозможно, да и не нужно. Даже построение сценариев развития глобальной среды для уже упоминавшихся транснациональных компаний предполагает аналитику части тенденций в окружающей среде. Для подавляющей массы компаний во внешней среде существует весьма ограниченное количество факторов, которые накладывают ограничения и определяют возможности и условия деятельности компаний. Для компаний, связанных с экспортно-импортными операциями, важна динамика обменного курса, для инвестиционных компаний – инвестиционный климат и факторы внешней среды, его определяющие, для производителей пищевых продуктов – предпочтения клиентского сегмента, на который ориентирована компания в своей деятельности или на который потенциально может переориентироваться. Глобальная среда может оказывать непосредственное воздействие на компанию, например: в России в здравоохранении, образовании и некоторых других отраслях проводится совершенно разная политика государства в отношении предприятий с государственной и негосударственной формами собственности. В то же время она может действовать опосредованно, устанавливая условия для развития предприятия через воздействие на отрасль, например: лицензированием деятельности, ограничивая возможности входа в отрасль и правила работы в ней; или при ситуации технологических прорывов в смежных отраслях, определяющих резкое падение спроса на продукцию отрасли, в которой оперирует компания, со всеми вытекающими последствиями, связанными с возможностью ее дальнейшей деятельности.

Для определения этих факторов следует ответить на следующие вопросы:

- Какие факторы глобальной среды являются критическими для текущего состояния отрасли и перспектив ее развития?
- Какие факторы глобальной среды воздействуют на компанию непосредственно в силу ее специфики?
- Какие ограничения накладывают эти факторы на деятельность компании и возможности ее развития?

Одной из основных проблем стратегического анализа глобальной среды является отбор информации, которая действительно необходима для стратегического решения. Из огромного количества статистических отчетов, технических описаний, данных о рынке, политических событиях и многого другого компания должна выбрать минимум необходимой и достаточной информации. В противном случае будет потрачена масса времени на аналитическую работу и получен минимальный результат. Необходимо найти и внедрить системный подход к отбору информации, вместо того чтобы создавать универсальные правила и инструкции на все случаи жизни. Полезным методом в этом отношении является оценка чувствительности будущих рынков компании, торговых операций и финансовых результатов в зависимости от различных факторов, по которым может быть собрана информация, и затем концентрация усилий на тех факторах, к которым компания является наиболее чувствительной.

В качестве примера в табл. 3.1. представлена сравнительная чувствительность двух компаний разных отраслей к отобранным факторам внешней среды. Одна из них – производитель телефонного оборудования, другая – интегрированная нефтяная компания. Сравним два параметра – ВВП и государственные инвестиции. Потребность в нефти и нефтепродуктах существенно зависит от изменений ВВП, в отличие от производителя телефонного оборудования. Наоборот, уровень государственных инвестиций является одним из ключевых элементов, определяющих потребность в основном телекоммуникационном оборудовании, но не увеличивает потребность в нефтепродуктах. Этот простой пример оценки чувствительности (частично количественной, частично качественной) иллюстрирует использование важного метода выбора факторов, к которым вы должны будете приложить усилия для оценки.

При определении того, сколько усилий следует приложить к наблюдению за различными факторами, весьма полезным будет связать вместе структуру оценки внешней среды и концепцию чувствительности. Будет правильно утверждать, что некоторые усилия должны быть сделаны для наблюдения по тем направлениям, которые определены как важные в оценке текущего состояния и

предвидения изменений, не контролируемых компанией. Если есть необходимость увеличения прилагаемых усилий выше того минимума случайных наблюдений (чтение газет, журналов и т.п.), который существует, компания должна четко приложить больше усилий к тем факторам, к которым она более чувствительна. Например, для нефтяной компании важным является построение специальной экономической модели для регулярной оценки перспектив изменения ВВП основных индустриально развитых стран. Аналогично производитель телефонного оборудования может принять решение о создании формализованной системы поиска для оценки технических и научных достижений в электронике и потратить на это существенные усилия, которые никогда не были бы сделаны в нефтяной компании.

В отобранных областях компания может сделать индивидуальный прогноз по ожидаемым изменениям. При этом важно изначально определить цели такого прогноза. Следует также помнить, что он в первую очередь предназначен для определения предпосылок, на которых будет строиться стратегическое управление (планирование). Этот прогноз отличается от прогноза по определению потребности в производимой продукции и от того, что требуется для информирования акционеров. Его не обязательно делать самостоятельно, разработку можно поручить специализированной организации.

Другим важным моментом является то, что большинство ключевых глобальных переменных являются не количественными, а качественными. Например, для нефтяной компании одним из ключевых прогнозных параметров является ситуация на Ближнем Востоке и расклад сил внутри ОПЕК. Естественно, что этот прогноз будет исключительно экспертным, и относиться к нему в долгосрочной перспективе следует достаточно осторожно.

Т а б л и ц а 3.1.

Сравнение чувствительности к внешним воздействиям

Внешний фактор	Крупный производитель телефонного оборудования	Интегрированная нефтяная компания
Изменение ВВП	Средняя	Высокая
Государственные инвестиции	Очень высокая	Низкая
Технические изменения	Очень высокая	Средняя/низкая
Социологические изменения	Очень высокая (коммуникационные привычки)	Высокая (отношение к частному и общественному транспорту)
Загрязнение окружающей среды	Средняя, но возрастающая	Высокая
Политические риски на Ближнем Востоке	Низкая	Высокая

Большинство прогнозов строятся на солидной информационной базе, используют модели и наблюдения за соответствующими тенденциями за ряд лет. Естественно, что они не могут предвидеть случайных и непредвиденных событий, которые в некоторых случаях могут быть существенными. Например, десятилетний прогноз относительно числа детей, поступающих в среднюю школу, может быть сделан с достаточной долей уверенности. Большинство этих детей уже родились, динамика рождаемости и количество ожидающихся рождений могут быть предсказаны с достаточной долей уверенности, равно как число эмигрировавших и въехавших в страну. Наоборот, предсказание динамики изменения цены на нефть даже на пару лет вперед является сложным с точки зрения разработки, а его достоверность – достаточно низкой. Для улучшения качества подобных прогнозов может быть использовано построение сценариев.

Идентификация основных изменений глобальной среды

Для идентификации основных тенденций целесообразно сформировать временную рабочую группу, составленную из специалистов разных областей, и использовать метод мозгового штурма. В таблице 3.2. представлен такой результат работы на примере компании Glaxo, одного из ведущих игроков фармацевтической отрасли. В столбцах 1 и 2 предлагается список возможных областей изменений и по каждой области наиболее вероятный характер изменений.

Для дальнейшей работы с документом целесообразно создание малых групп специалистов разных областей для определения влияния изменений на компанию (столбик 3). Они могут быть как положительными, так и отрицательными. Например, одним из позитивных изменений является возможное увеличение срока действия патентов, что позволяет увеличить период апробации новых

лекарств. В качестве возможного негативного изменения рассматривается быстро развивающаяся тенденция производства лекарств без торговой марки после завершения срока действия патента.

Каково будет воздействие этих изменений на компанию?

Оценка может быть сделана с использованием балльной системы, например от 1 до 6, где 6 будет представлять собой самое существенное влияние, а 1 – сравнительно невысокое. В приведенном примере воздействие от роста длительности защищенного патентом периода оценено в 5 баллов и может принести дополнительные финансовые результаты. С другой стороны, рост производства непатентованных изделий будет влиять на компанию после истечения срока действия патента. Это воздействие оценено в три балла.

Какова вероятность того, что эти события произойдут?

Оценка вероятности производится рабочей группой. При этом желательно достижение консенсуса. В приведенном примере вероятность утверждения продленного срока действия патентов оценена в 75%, а возрастание конкуренции со стороны непатентованных производителей – в 100%.

На основе полученных результатов производится оценка общей значимости.

Естественно, эти результаты не претендуют на сверхточность, но они позволяют рейтинговать наиболее значимые изменения во внешней среде, по которым компания должна будет дать стратегический ответ. В последней колонке приведены те вопросы стратегического характера, которые возникают после анализа воздействий внешней среды. Следует подчеркнуть разницу между изменяющимися параметрами внешней среды, которые неподвластны нам, и стратегическими вопросами, которые они ставят перед компанией. Изменяющиеся факторы, такие как колебания обменного курса, сами по себе не являются стратегическими вопросами. Стратегическим вопросом является: «Что должна сделать компания, чтобы использовать возможности или избежать проблем от тех изменений, которые происходят во внешней среде?»

Рассмотрение воздействий глобальной среды можно проводить и другими методами. Наиболее известным из них является PEST-анализ (Political, Economic, Social, Technological). Он предлагает рассматривать глобальное окружение по четырем основным направлениям.

- Политика и законодательство (например, антимонопольное законодательство, законы об охране окружающей среды, налоговая политика, регулирование внешней торговли, трудовое законодательство и т.д.).

- Экономика (общие тенденции в экономике, валовой национальный продукт, ставка процента, инфляция, безработица и т.д.).

- Социальные факторы (демография, структура доходов населения, социальная мобильность, отношение к труду и отдыху, уровень образования).

- Технология (фундаментальные исследования, прикладные исследования, передача технологий).

По каждому из направлений создается список всех возможных воздействий, после чего проводится анализ каждого из них по следующей схеме.

- Определение результатов воздействия каждой силы на отрасль.
- Определение результатов воздействия каждой силы на компанию непосредственно и опосредованно через изменения в отрасли.
- Определение длительности воздействия – краткосрочное или долгосрочное.
- Ранжирование по значимости воздействия.
- Выделение ключевых сил.
- Суммирование воздействий.

Отличия между различными используемыми методами анализа глобальных воздействий заключаются в основном в разной структуризации вопросов, организации обсуждений и суммарной оценке результата. Поэтому за основу можно принять любой из предлагаемых, с обязательной его доработкой применительно к конкретной организации.

Т а б л и ц а 3.2.

Определение направлений изменения в глобальной среде (на примере Glaxo)

Область возможных изменений	Характер изменений	Каким образом изменения повлияют на вашу компанию	Влияние (в баллах)	Вероятность %	Общая значимость	Возникающие стратегические вопросы
Материалы и комплектующие	Ценовые тенденции Колебания цены Доступ к поставщикам Альтернативные материалы Источники энергии					
Рабочая сила	Уровень компенсаций Возможность найма квалифицированных специалистов Роль профсоюзов Возможность найма менеджеров	Недостаток компетентных менеджеров международного уровня	3	75	2,25	Адекватность рекрутинговой политики, и политики в области развития карьеры
Изменения в экономике	Инфляция Спад/подъем Налогообложение Международная торговля/обменный курс Interest rate	Существенные колебания обменного курса	5	100	5	Анализ финансовой политики: активы, заимствования и т. д.
Рынки	Емкость, цены, требования по качеству Сервис Конкуренция Новые конкуренты Новые продукты Маркетинг микс Лояльность клиента	Новые японские конкуренты Сильное давление со стороны небрэндированных продуктов Врачи более чувствительны к ценовому давлению	3 3 4	100 100 75	3 3 3	Каков должен быть конкурентный ответ Glaxo
Дистрибуция	Доступность каналов Издержки по каждому каналу Альтернативные каналы	Interest in over the counter medicines	2	75	1,5	Следует проанализировать политику в области дистрибуции
Технология	Патенты Жизненный цикл продукта Методы производства Замена оборудования Информационная система	Увеличение времени жизненного цикла патента	5	85	3,75	Как мы будем использовать дополнительные финансовые ресурсы
Правительство	Законодательство Регулирование Налогообложение Влияние на конкуренцию Открытость информации	Возрастающее регулирование и требование увеличения времени тестирования	3	70	2,1	Рост издержек и снижение периода эксплуатации
Социальные изменения	Отношение потребителей Отношение работников Здоровье, безопасность Окружающая среда Равенство возможностей	Социальные изменения - критика со стороны средств массовой информации и различных групп влияния Рост образования и возможностей карьерного роста для женщин	3 2	33 90	1 1,8	Необходимость придерживаться принципов этики и быть отзывчивым к ситуации в бизнес-окружении Возможность найма квалифицированных исследователей
Структура отрасли	Концентрация Альянсы Интеграция	Рост числа крупных слияний	4	80	3,2	Рассмотреть возможность дополнительных поглощений

3.2. Конкурентная среда

*Есть мореплаватели, считающие, что если вокруг
они видят только море, земли вообще нет.*
Фрэнсис Бэкон

Следующей составляющей внешней среды является конкурентная среда или отрасль, в которой

оперирует компания. Она образует ближайшее окружение компании и во многом определяет ее стратегические возможности с точки зрения достижения ближайших целей и долгосрочного развития.

3.2.1. Что такое отрасль? Как определить отраслевую принадлежность компании

У всякой проблемы всегда есть решение – простое, удобное и, конечно, ошибочное.

Генри Луис Менкен, американский журналист

Построение системы стратегического управления требует однозначного определения отрасли и использования его для всех этапов стратегического процесса. Понятие отрасли на первый взгляд является достаточно простым. Например, М. Портер предложил определять отрасль как группу компаний, производящих аналогичную или взаимозаменяемую продукцию. Однако на практике мы зачастую сталкиваемся с рядом сложностей в решении этой задачи.

Например, компания-производитель строительных материалов имеет собственный автотранспорт. Означает ли это, что она оперирует в двух отраслях – производстве стройматериалов и перевозках грузов? Для того, чтобы ответить на этот вопрос, следует определить, обслуживает транспорт только собственные нужды компании и лишь изредка реализует какие-то внешние заказы или транспортное подразделение функционирует автономно, имеет собственные цели развития бизнеса и активно обслуживает внешних клиентов. В первом случае автопарк представляет собой вспомогательное подразделение. Аналогичные услуги можно получать со стороны и практически мы решаем задачу: сделать самим или получить услугу со стороны, (make or buy). Во втором случае можно считать, что компания оперирует в двух отраслях.

Множество компаний находится на стыке отраслей, часто встречаются ситуации, когда область деятельности компании соединяет в себе несколько мелких элементов разных областей деятельности. Например, крупная турфирма, имеющая собственные гостиницы, транспорт и систему продажи туров, на первый взгляд оперирует в трех отраслях, и для понимания ее отраслевой принадлежности следует определить, является ли гостиничный бизнес обслуживающим ее основную деятельность или же самостоятельным центром прибыли, то же относится и к транспорту. Таким образом, не всегда просто определить, оперирует ли компания в одном бизнесе (и в каком) или в нескольких, и требуется потратить немало сил, чтобы определить, что же все-таки является ключевым, основным в ее деятельности.

Другая проблема возникает, когда, двигаясь по технологической цепочке, мы не всегда уверены, где поместить отраслевые границы. Например, какие направления деятельности из перечисленных ниже можно отнести к пищевой промышленности:

- производители зерна,
- перевозчики сыпучих грузов,
- компании по упаковке,
- компании, производящие сельхозоборудование,
- производители удобрений,
- производители оборудования для пищевой промышленности,
- сеть быстрого питания.

Ошибка в определении отраслевой принадлежности бизнеса имеет далеко идущие последствия. Сужение поля зрения приводит к недооценке товаров или услуг, способных заменить вашу продукцию, которые попросту сожмут или уничтожат ваш бизнес. Теодор Левит приводит такой пример связанный с железнодорожными перевозками в США*. Железнодорожный транспорт перестал расти не потому, что снизилась потребность в перевозках пассажиров и грузов. Наоборот, она возросла. Железные дороги пришли в упадок не потому, что потребность стала удовлетворяться другим предложением (легковым и грузовым транспортом, самолетами и даже телефонами), а потому, что она не удовлетворялась самой железной дорогой. Железнодорожники позволили другим перехватить потенциальных клиентов, поскольку они считали, что они оперируют в железнодорожном бизнесе, а не в транспортном бизнесе. Причина неверного определения вида деятельности (бизнеса) состояла в том, что они ориентировались только на железную дорогу, вместо того чтобы быть ориентированными на транспортировку в целом, то есть были продуктово ориентированы, вместо того чтобы быть

С другой стороны, слишком широкое рассмотрение отрасли приводит к тому, что вы попросту перестанете понимать, в чем ваш бизнес и кто ваши реальные, а не мнимые конкуренты.

3.2.2. Требования к отраслевому анализу

*Правильная постановка вопроса свидетельствует
о некотором знакомстве с предметом.*

Фрэнсис Бэкон

Отраслевой анализ в стратегическом управлении преследует достаточно прагматические цели, связанные с формированием стратегии развития компании. В этом смысле отрасль, как ближайшее окружение компании, создает перспективы и ограничения для стратегического процесса. С другой стороны, компания может выступать с активной позиции по отношению к отрасли, изменяя свое отношение к ней, в том числе и позицию в отрасли, меняя тем самым саму отрасль. Отраслевой анализ важен для определения долгосрочных перспектив компании: имеет ли смысл продолжать оставаться в данной отрасли, и если да, то как развиваться. Если речь идет о возможности диверсификации, то есть начале операций в другой отрасли, следует понять, насколько это целесообразно.

Соответственно, отраслевой анализ включает в себя решение следующих задач.

- Определение отраслевой принадлежности компании. Место отрасли в цепочке или в сети взаимосвязей с другими отраслями.
- Анализ внутренней структуры отрасли и ее воздействия на общую конкурентную ситуацию в отрасли сегодня и на перспективу.
- Определение основных параметров, характеризующих отрасль в целом и влияющих на принятие решений, относящихся к операциям в отрасли.
- Выявление перспектив отрасли с точки зрения воздействий внешней глобальной среды и закономерностей внутреннего развития. Фаза жизненного цикла отрасли.

3.2.3. Межотраслевые взаимосвязи

Твердо стойте на своем нежелании вникать в формулы алгебры.

В реальной жизни, уверяю вас, никакой алгебры нет.

Фран Лебовиц, американская журналистка.

Развитие экономики ведет к росту разнообразия выпускаемых продуктов и их модификаций и, как следствие, к росту числа отраслей и взаимосвязей между ними. Если в начале индустриализации можно было говорить о простых отраслях, выпускающих конечную продукцию, и отраслевые взаимосвязи легко прослеживались, то к настоящему времени число отраслей и взаимосвязи между ними резко увеличились. Этому же способствовала тенденция роста специализации, еще увеличив число отраслей и усложнив взаимосвязи между ними.

Положение отрасли относительно других отраслей можно представить как сеть. Действительно, отрасль, производящая определенные товары или услуги, поставляет свою продукцию некоторому количеству других отраслей. В то же самое время она получает сырье, материалы, компоненты, оборудование извне. Если представить всю систему взаимосвязей между отраслями, то мы получим «перепутанную сеть», в которой могут быть и геометрически правильные участки, а в некоторых местах, как частный случай, цепочки. В этой сложной системе отношений можно выделить ключевые связи и связи, которыми можно пренебречь, что существенно облегчит визуальное восприятие и дальнейший анализ.

Влияние на отрасль оказывают не только непосредственные «соседи», но и отрасли, формально с ней не связанные. Например, развитие химчисток в США было быстрым и бурным процессом, и эта отрасль считалась весьма перспективной. Во время господства чисто шерстяных изделий, изготовленных по традиционным технологиям, изобретение химчистки как способа ухода за этими изделиями сулило небывалые перспективы. Опасность пришла с той стороны, откуда ее не ждали. Изобретение

синтетических материалов, а также различных добавок и новых технологий обработки шерсти и изделий из нее позволило просто стирать эти изделия в стиральной машине, что резко сократило потребность в химчистке*. Это, однако, не уничтожило отрасль полностью, но наложило серьезные ограничения на ее рост и внутреннее состояние. Соответственно, пострадали те, кто производил оборудование и рассчитывал на перспективы ее расширения.

* Levitt Theodor. Marketing myopia. HBR. September-October 1975.

В условиях глобализации экономики отрасли становятся также глобальными. Их закрытость в национальных границах определяется степенью открытости национальной экономики. Потребители продукции национальной отрасли могут находиться как в национальных границах, так и вне их. Отрасль можно считать закрытой от глобальной конкуренции только в том случае, когда ее традиционные рынки сбыта закрыты протекционистскими или другими барьерами

Структурная схема отраслевых взаимосвязей позволяет определить отраслевую принадлежность компании, положение относительно других отраслей. В качестве примера на рис. 3.3 приведена структурная схема для британских компаний-туроператоров, ориентированных на массового потребителя.

Вследствие существенных различий между структурой отраслей в разных странах и различиями в воздействии внешней среды, такими как, например, законодательство, карты отрасли бывают более полезными, если разрабатываются для страны или региона. В некоторых отраслях со сложными международными связями карты могут в большей степени запутать, чем прояснить ситуацию, агрегировать, а не разделить ключевые элементы и силы, и таким образом потерять основу для анализа.

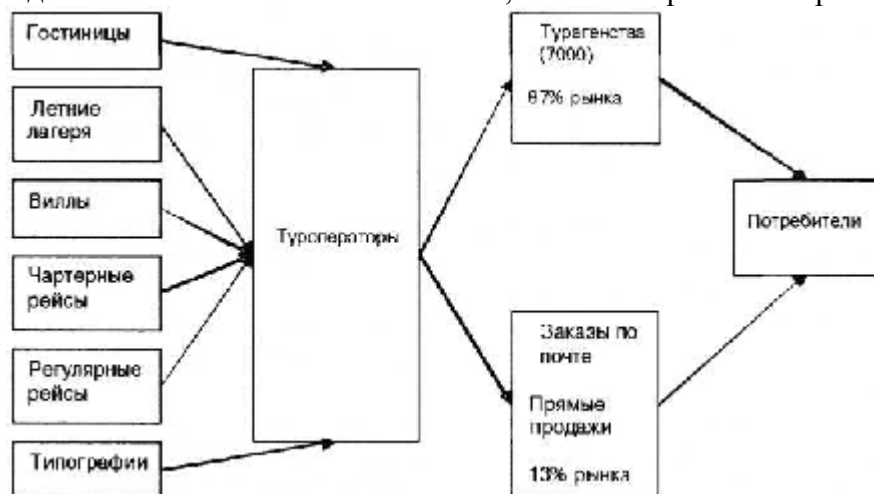


Рис. 3.3. Структурная схема для британских компаний-туроператоров

Карта отраслевых взаимосвязей, в которых участвует ваша компания и конкуренты, помогает лучше понять занимаемую позицию и анализировать возможные структурные изменения. Имея перед собой карту отрасли, вы можете ответить на следующие вопросы:

- Существуют ли серьезные силы на отдельных участках цепи, которые могут вызвать серьезные изменения в структуре отрасли?
- Хорошо ли позиционирована наша компания, чтобы встретить подобное развитие событий? Что угрожает непосредственно нам?
- Какие существуют возможности для нашей компании воздействовать на всю цепочку? Может ли она стать катализатором изменений?

3.2.4. Внутренняя структура отрасли

Всякий раз мы смотрим на вещи не только с другой стороны, но и другими глазами – поэтому и считаем, что они переменились.

Блез Паскаль

Сегментация отрасли – это ее разделение на части для целей формулирования конкурентной

стратегии. Сегментация отрасли помогает понять, какой отраслевой сегмент следует обслуживать компании и как. Практически внутриотраслевая конкуренция происходит в пределах так называемых конкурентных групп, к которым принадлежат компании, сходные по размерам, клиентским сегментам, конкурентной стратегии и другим показателям. Можно выделить следующие стратегические измерители, которые определяют позицию компании в отрасли.

- Уровень специализации. В какой степени компания концентрирует свои усилия на узкой или широкой продуктовой линии, целевом клиентском сегменте, географическом рынке.
- Значимость брэнду. Определяет, насколько компания ориентирована на конкуренцию на основе брэнда в противоположность конкуренции на цене и других переменных.
- Используемые каналы продвижения продукции – принадлежащие самой компании или специализированные для розничных предприятий.
- Качество предлагаемой продукции, включая такие компоненты, как материалы, технология, дизайн и т.п.
- Технологическое лидерство – ищет ли компания технологическое лидерство либо идет по пути.
- Наличие вертикальной интеграции. Направление и характер интеграции и размер добавленной стоимости.
- Отношение к издержкам. Развивается ли компания в сторону лидерства по издержкам в производстве и продвижении продукции.
- Предоставляемый сервис. В какой степени компания предоставляет сервисную поддержку своей продукции, например, инженерное сопровождение, сервисная сеть и так далее.
- Ценовая политика. Сравнительная ценовая позиция на рынке. Ценовая позиция обычно связана с такими переменными, как позиция по издержкам и качество продукции, но цена является отдельной стратегической переменной, которую следует рассматривать отдельно.
- Отношения с материнской компанией: требования к поведению компании, определяемые материнской компанией.

Этот список может изменяться и дополняться. Важно, чтобы выбранные параметры представляли цельную картину для определения позиции компании в отрасли. Степень важности каждого отдельного показателя зависит от отрасли. Например, в обыденных отраслях, таких как производство минеральных удобрений, не столь важен брэнд, как качество продукции. Стратегические измерители взаимосвязаны. Компания со сравнительно низкими ценами обычно имеет и низкие издержки, и хорошее, если не превосходное, качество.

Стратегические группы

Структурный анализ отрасли начинается с характеристики стратегии поведения компаний в соответствии с вышеперечисленными параметрами. Это позволяет собрать все оперирующие в отрасли компании в стратегические или конкурентные группы. К стратегической группе принадлежат компании, придерживающиеся аналогичной или похожей конкурентной стратегии. В отрасли может быть как одна конкурентная группа, в том случае когда все компании придерживаются аналогичной стратегии, либо возможна ситуация, когда каждая компания представляет собой отдельную стратегическую группу. Обычно отрасль делится на небольшое число стратегических групп.

Компании в одной стратегической группе обычно во многом схожи. Они имеют примерно равные доли рынка, испытывают аналогичные внешние воздействия и одинаково реагируют на них. Пример размещения стратегических групп в гипотетической отрасли представлен на рис. 3.4.

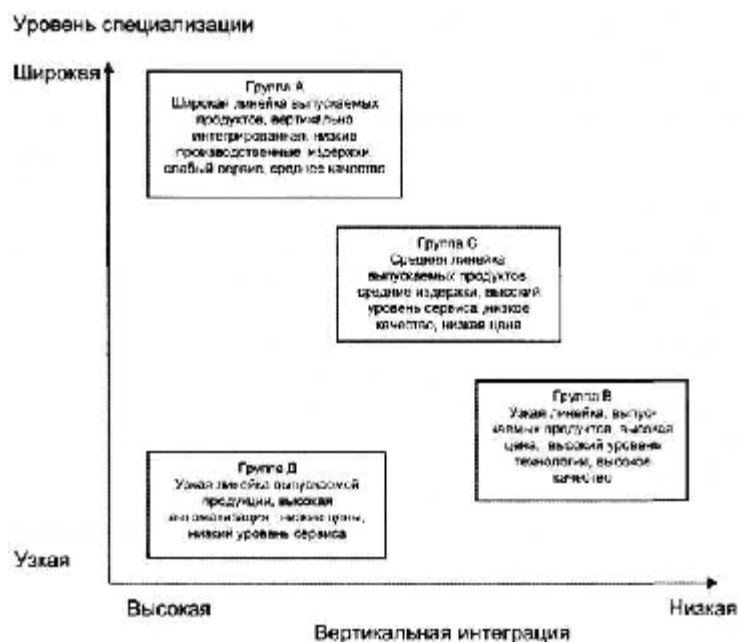


Рис. 3.4. Стратегические группы в гипотетической отрасли

Поскольку количество осей обычно ограничено двумя, необходимо выбрать особенно важные стратегические измерители, относительно которых и формируется карта. Полезно также указать суммарную долю рынка каждой группы в отрасли.

Определение стратегических групп является частью структурного анализа отрасли. Это промежуточный шаг между взглядом на отрасль в целом и анализом конкретной компании.

В тех редких случаях, когда в отрасли существует только одна стратегическая группа, отрасль можно полностью анализировать по схеме пяти сил, которая описана ниже. При наличии в отрасли нескольких конкурентных групп анализ является более сложным и проводится либо по каждой группе в отдельности, либо несколько групп объединяются для этой цели вместе.

Барьеры для входа в отрасль также различны для разных стратегических групп. По существу, следует говорить не о барьерах для вхождения в отрасль, а о барьерах для вхождения в конкретную стратегическую группу. Например, если вы собираетесь открыть гостиницу, вам предстоит преодолеть совершенно разные входные барьеры в зависимости от того, как вы собираетесь стратегически позиционировать свой бизнес: будет ли это маленькая скромная гостиница в спальном районе либо роскошный отель в центре города. Различия в стратегии подразумевают различия в дифференциации продукции, экономии на масштабах и других входных барьерах. Таким образом, входные барьеры по-разному защищают компании от вхождения в отрасль новых потенциальных конкурентов, и для каждой конкурентной группы в отрасли существуют свои входные барьеры. Барьеры для входа в конкретную стратегическую группу в данной отрасли являются препятствием для компаний, принадлежащих к другим стратегическим группам, менять свою позицию в отрасли. Перемещение из одной стратегической группы в другую может потребовать таких затрат на преодоление входных барьеров, которые будут существенно выше, чем потенциальные дополнительные доходы. Определяющие эти барьеры факторы могут быть охарактеризованы в целом как факторы, препятствующие изменению компаниями стратегических позиций. Таким образом, можно считать, что компания, стремящаяся войти в отрасль, имеет свободу выбора в отношении стратегической группы, в которую она собирается войти.

Наличие разных стратегических групп в отрасли предопределяет их различную прибыльность, например: компании, принадлежащие к группам с более высокими барьерами, имеют более высокую прибыльность, группы с низкими барьерами – более низкую. Этим же объясняется и трудность имитации успешных – этому мешают соответствующие барьеры. Процесс формирования стратегических групп в отрасли подчиняется сложным закономерностям и не столь интересен с практической точки зрения для формирования стратегии компании. Следует лишь отметить, что со временем меняются состав и число стратегических групп в отрасли и окружающие их барьеры могут со временем меняться, что изменяет ситуацию в отрасли в целом.

Четыре основных фактора определяют уровень конкуренции между стратегическими группами в их борьбе за клиентов.

- Насколько пересекаются между собой клиентские сегменты различных групп.
- Какова степень продуктовой дифференциации между группами.
- Число стратегических групп и их размеры.
- Степень различия или близости между стратегическими группами.

Первый фактор наиболее важен для определения степени конкуренции между группами, поскольку он определяет, насколько пересекаются клиентские сегменты. Если клиентские сегменты не пересекаются, то ситуация аналогична той, когда каждая группа составляет отдельную отрасль.

Вторым по значимости фактором является продуктовая дифференциация, являющаяся следствием стратегии, которой придерживается группа. Чем выше дифференцированность продукта, тем ниже конкуренция между группами (аналогично и внутри группы).

Последний фактор является обобщающим и определяет близость с точки зрения таких переменных, как брэнд, ценовая позиция, технологическое лидерство, взаимоотношения с головными компаниями и правительством.

Для определения стратегических групп следует выбрать несколько стратегических переменных, которые будут использоваться в качестве осей. При этом следует придерживаться следующих принципов:

- Лучшими стратегическими переменными, которые можно использовать в качестве осей, являются те, что определяют ключевые барьеры в отрасли. Например, для прохладительных напитков ключевыми барьерами являются брэнд и каналы продвижения. Они могут служить осями для построения карты размещения стратегических групп.
- Важно выбирать переменные, которые не являются одинаковыми для всех компаний и групп. Например, если все высокодифференцированные компании также имеют широкие продуктовые линии, эти переменные нельзя использовать в качестве осей. То есть следует выбирать переменные, которые отражают разнообразие стратегических комбинаций в отрасли.
- Параметры, выбираемые в качестве оси, не должны меняться скачкообразно. Они должны быть «монотонно изменяющимися».

В зависимости от выбранных переменных можно получить несколько различных взглядов на отрасль, что полезно как для формирования стратегических групп, так и для анализа отрасли в целом.

При построении карты стратегических групп следует придерживаться следующей последовательности:

- Идентифицировать барьеры.
- Определить малорентабельные и незначительные группы. Как правило, компании, принадлежащие к этим группам, являются кандидатами на уход из отрасли или на переход в другие конкурентные группы.
- Определить направления стратегических подвижек. Это позволяет понять внутренние тенденции в отрасли (обозначается стрелками).
- Проанализировать тенденции, позволяющие понять эволюцию в отрасли.
- Предвидеть реакции. Карта стратегических групп позволяет предвидеть реакцию отрасли на те или иные события. Как правило, компании в одной группе реагируют на происходящие события аналогично.

3.2.5. Основные параметры, характеризующие отрасль в целом

Кроме внутренних структурных различий, существует несколько параметров, характеризующих отрасль в целом*.

* Портер М. Международная конкуренция. – Международные отношения. 1993.

Отрасли различаются по уровню глобализации. С одной стороны, существуют множественно-национальные (multidomestic) отрасли, в которых конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран, по сути, протекает независимо. Подобные отрасли имеются во многих странах (например, сберегательные банки есть в Корее, Италии и США), но в каждой из них конкуренция идет по-своему. Репутация, круг клиентов и капитал банка в одной стране не влияют (или почти не влияют) на успех его действий в других странах. В числе конкурентов могут быть и международные корпорации, но действие

их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в которой эти компании оперируют. Таким образом, международная отрасль представляет собой как бы набор отраслей (каждая – в пределах своей страны). В число отраслей, где конкуренция традиционно имеет такую форму, входят многие типы торговли, производство продуктов питания, оптовая торговля, страхование жизни, сберегательные банки, производство простых металлоизделий и едких химических веществ. Подобные отрасли имеются в каждой стране, при этом большинство фирм, работающих в этих отраслях, являются местными в силу того, что условия конкуренции в подобных отраслях в каждой стране имеют множественные особенности, не позволяющие иностранным фирмам добиться конкурентного преимущества. Международная торговля в подобных отраслях невелика и не влияет на состояние отрасли. В случае принадлежности фирмы иностранным компаниям, контроль со стороны последних невелик. Филиал контролирует все необходимые стороны деятельности, являясь, по существу, частью местного корпоративного сообщества.

На противоположном конце спектра – глобальные отрасли, в которых конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Здесь конкуренция идет на действительно глобальной основе, конкурирующие фирмы полагаются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру. Глобальными отраслями являются, например, авиапромышленность, производство телевидеоаудиоаппаратуры, автомобильная промышленность и т.п. Глобальные отрасли являются ареной борьбы для компаний из разных стран, которая происходит, невзирая на национальные границы.

В то же время и в этих отраслях существуют национальные сегменты со своими особенностями, в которых могут успешно действовать, конкурируя между собой, только национальные компании, хотя принадлежность к глобальной отрасли несет постоянную угрозу для процветания подобных замкнутых сегментов. В глобальных отраслях фирмы-конкуренты продают свою продукцию во всех странах, конкурируя таким образом на глобальном мировом рынке. Следует учесть особенность, о которой говорилось выше, возможность функционирования множества обособленных филиалов иностранных фирм в замкнутых национальных отраслях. В этом случае отрасль нельзя рассматривать как глобальную, поскольку она замкнута в национальных границах, не испытывает воздействия со стороны подобных отраслей в других странах, а факт принадлежности иностранной компании отражает только форму собственности, не внося никаких особенностей в конкурентную борьбу.

Для компаний, оперирующих в глобальных отраслях, характерно сочетание торговли и прямых зарубежных инвестиций, при этом они скорее дополняют друг друга, чем заменяют. Степень глобализации в разных сегментах отрасли различна, при этом число различных сегментов в отрасли, различающихся между собой и формирующих соответствующие конкурентные группы, может быть как минимально, так и достаточно велико.

Глобализация отраслей возникает в том случае, когда развитие технологии, потребительских предпочтений в пределах одной страны позволяет фирмам этой страны выйти на глобальный рынок, опередив конкурентов из других стран. При этом также возможна ситуация, когда часть отрасли останется чисто «домашней», заключенной в национальных границах.

Закономерности развития отрасли. Фаза жизненного цикла

Ситуация в отрасли не является раз и навсегда заданной и подвержена эволюции, что следует учитывать при формировании стратегии. Отрасль со временем может стать более или менее привлекательной как с точки зрения компаний, уже оперирующих в ней, так и с точки зрения тех, кто собирается в отрасль войти. Возможность каким-то образом предвидеть отраслевые изменения является важной для формирования стратегии. Многие отрасли, кажущиеся на сегодняшний день незыблемыми, могут прийти в упадок либо перебазироваться в другие страны. Эта тенденция наглядно просматривается на примере промышленного производства, которое за последние двадцать лет в большинстве своем переместилось из США, Западной Европы и Японии в развивающиеся страны Латинской Америки, Юго-Восточной Азии и Восточной Европы. В это же время в развитых странах, входящих в ОЕДС (Организация по экономическому развитию и сотрудничеству в Европе), баланс в области экономики смещается от производства к услугам. Стратегическое решение в подобных условиях должно учитывать эти тенденции, которые отличаются друг от друга по странам.

На этом фоне раздающиеся в России призывы «восстановить производство» исходя из отраслевой структуры и технологий пятидесятилетней давности в случае их реализации будут способствовать дальнейшему отставанию структуры ее экономики от экономики развитых стран.

Важно отметить, что ситуация в отрасли в целом, уровень конкуренции и прибыльности в ней, перспективность отрасли зависят как от ситуации в самой отрасли – действующих компаний-конкурентов, недостатка или избытка производственных мощностей, уровня глобализации, так и от условий внешней среды.

Отраслевая динамика зависит от глобальных процессов в мировой экономике и от макроэкономических процессов в государстве. Портер* утверждает, что в идеальном варианте ресурсы страны используются в более продуктивных и конкурентоспособных отраслях (перетекают), в то время как остальные отрасли потихоньку умирают. «В силу международной конкуренции в каждой отрасли помимо относительного стандарта продуктивности (по сравнению с другими отраслями внутри страны) возникает еще и абсолютный стандарт, без достижения которого невозможно конкурировать с зарубежными соперниками. Даже если данная отрасль внутри страны опережает другие по продуктивности и является привлекательной для необходимых людских и прочих ресурсов, она не сможет экспортировать свою продукцию (или даже, как часто бывает, сохранять позиции на внутреннем рынке под натиском импорта), если не способна также конкурировать с зарубежными соперниками.

* Портер М. Международная конкуренция.

Одной из моделей, которую можно применить для понимания эволюции отрасли, является жизненный цикл, включающий в себя четыре основные фазы: оживление, рост, зрелость и упадок. Естественно, что на каждом из отрезков уровень конкуренции и перспективы отрасли различны. Следует также учитывать, что:

- длительность стадии различна для разных отраслей и часто неясно, в какой стадии находится отрасль;
- иногда отрасль не следует строго кривой жизненного цикла и может, например, перейти от роста к упадку, минуя стадию зрелости;
- характер конкуренции, ассоциирующийся с каждой стадией, различается по отраслям.

Можно констатировать, что существует изначальная структура отрасли, возникающая вместе с ее образованием. Последующие затем эволюционные процессы хотя и имеют некоторые отличия от отрасли к отрасли, тем не менее сопровождают фазы жизненного цикла и могут быть сведены к следующим видам.

- Длительные изменения роста. Определяются пятью внешними факторами: демографией, тенденциями в изменениях потребностей, товарами – заменителями, изменениями позиций дополняющих продуктов, выходом на новые клиентские группы, изменением продукта.
- Изменения в обслуживаемых клиентских сегментах. Предполагает появление новых сегментов и изменение предпочтений в обслуживаемых, что в целом ведет к изменению структуры отрасли.
- Рост информированности потребителей предполагает переход в их восприятии товара и услуги от новизны к обыденности.
- Снижение неопределенности по мере продвижения по фазам жизненного цикла.
- Распространение информации о продукции – технологической, потребительской и т.п.
- Накопление опыта и, как следствие, снижение издержек.
- Рост объемов производства в отрасли.
- Изменение стоимости компонентов и обменного курса.
- Инновации: продуктовые, маркетинговые, процессные.
- Структурные изменения в смежных отраслях.
- Изменения в политике правительства.
- Изменения входных и выходных барьеров.

Уровень конкуренции и прибыльности в отрасли

Определение уровня конкуренции и прибыльности в отрасли может рассматриваться как по отдельности, так и во взаимосвязи. Уровень конкуренции не имеет специальных единиц измерения (хотя, естественно, их возможно изобрести) и может быть определен на основе качественного анализа относительно других отраслей. Уровень прибыльности является величиной более конкретной и имеет экономическое выражение.

Может быть получена информация о прибыльности как отдельных компаний, так и их групп, а также различные средние значения. Весьма интересным параметром является среднеотраслевая

прибыльность, которая, с одной стороны, является неким индикатором, показывающим привлекательность отрасли для потенциальных инвесторов либо привлекающим компании для операций в ней как самостоятельных, так и через диверсификацию. С другой стороны, средний показатель прибыльности не учитывает прибыльность различных стратегических групп и отдельных компаний в отрасли.

Наиболее интересная и часто употребляемая модель отраслевого анализа М. Портера, которая рассматривает силы, воздействующие на отрасль и компании, оперирующие в ней, и нацелена на определение потенциального уровня конкуренции и прибыльности при условии, что оперирующие в отрасли компании будут строить свою деятельность рационально и максимально эффективно, подчиняясь экономическим законам и принимая решения на основе правильной управленческой логики.

Модель конкурентного анализа отрасли М. Портера подробно изложена в его книге «Конкурентная стратегия», ставшей уже классической*. Портер выделяет пять основных сил, определяющих ситуацию в отрасли:

- конкуренция между действующими в отрасли компаниями,
- давление поставщиков,
- давление потребителей,
- опасность появления новых конкурентов в отрасли,
- опасность со стороны товаров-заменителей.

* Porter M. Competitive Strategy. The Free Press. 1980.

Каждая из этих сил может оказывать различное как по направлению, так и по значимости воздействие на ситуацию в отрасли, а их сумма определяет общее текущее состояние отрасли и ее перспективность с точки зрения конкуренции и прибыльности.

Проанализируем каждую из рассматриваемых сил в отдельности, а затем определим их суммарное воздействие. Естественно, что приведенные ниже компоненты для анализа каждой из сил являются примерным рекомендуемым для анализа списком. Для каждой отрасли и конкретной ситуации список может как расширяться, так и сужаться.

Опасность появления новых конкурентов в отрасли. Возможность появления новых конкурентов определяется совокупностью факторов, важнейшие из них: привлекательность отрасли (в том числе с точки зрения прибыльности) и барьеры для вхождения в отрасль. Портер выделяет следующие барьеры для вхождения в отрасль (хотя, естественно, могут существовать и другие, что зависит от отрасли и конкретной ситуации), перечисленные ниже.

- Экономия на масштабах, предполагающая, что компании, уже оперирующие в отрасли, достигли объемов выпуска, позволяющих снизить за счет этого издержки, в то время как компании, только собирающиеся войти в отрасль, будут на начальном этапе иметь более высокие издержки.

- Дифференцированность товара. Компании, оперирующие на рынке, уже имеют определенный имидж (в некоторых случаях и отрицательный), вновь входящие в отрасль еще должны этот имидж получить.

- Необходимость инвестиций. Различается по отраслям, для некоторых это очень серьезный барьер.

- Затраты потребителя при переходе на новую продукцию. Потребитель, который пользовался продукцией определенной фирмы, в особенности производственного назначения, получает определенный опыт ее эксплуатации и обслуживания. Закупка, к примеру, оборудования новой фирмы с аналогичными параметрами и ценой вызывает необходимость в той или иной степени переучивать тех, кто это оборудование эксплуатирует, что приводит к дополнительным затратам.

- Доступ к системе распределения (продвижения) товара. Компания, только начинающая работать в отрасли, должна создавать эту систему заново.

- Политика правительства. Может быть направлена в той или иной степени на регулирование отрасли (например, ограничение иностранных инвестиций, высокие ввозные пошлины, жесткая система лицензирования в отдельных отраслях и т.п.).

Давление поставщиков

Поставщиков для отрасли следует разделять на две группы – тех, кто поставяет сырье, материалы и компоненты и тем самым обеспечивает непосредственно изготовление продукции для конечного потребителя и является частью цепочки, образующей ценность для конечного потребителя непосредственно, и ориентируется на него в определенной степени в своей деятельности (хотя, конечно,

он может поставлять это сырье и материалы в несколько отраслей одновременно). С другой стороны, существуют поставщики оборудования и вспомогательных материалов, для которых рассматриваемая отрасль является, по существу, конечным потребителем. Отношения с поставщиком в этих случаях складываются по-разному. Для первой группы предложенные Портером параметры полностью справедливы. Для второй следует учитывать указанную выше особенность. Это хорошо видно на рис. 3.7, показывающем взаимосвязи мясоперерабатывающей отрасли с другими отраслями.

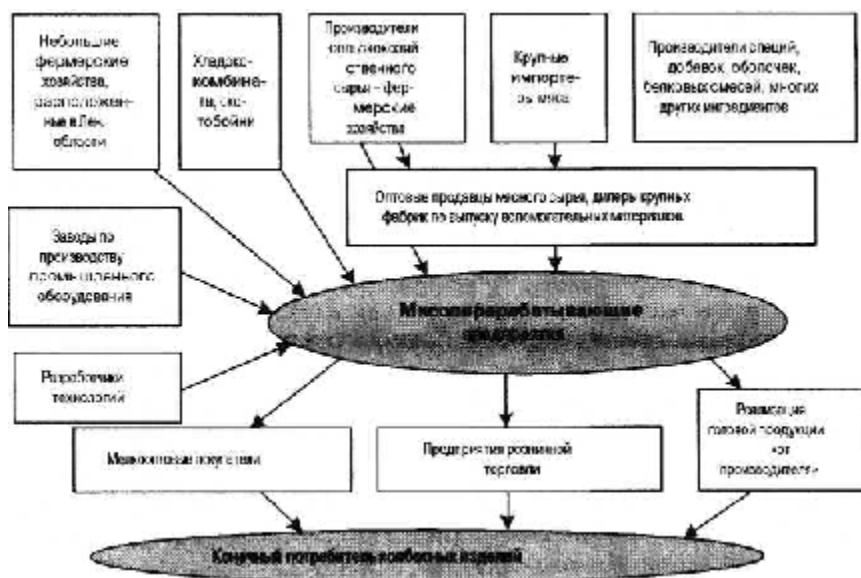


Рис. 3.7. Схема отраслевых взаимосвязей для мясоперерабатывающих предприятий

Поставщики могут оказывать серьезное влияние на отрасль в зависимости от состояния следующих основных параметров.

- Концентрация поставщиков – поставки сосредоточены в небольшом количестве компаний, которые к тому же могут иметь негласные соглашения между собой, например по ценам и условиям поставки.
- Невозможность, в силу различных причин использовать альтернативного поставщика.
- Важность поставщика для потребителей, например, требования конечного потребителя об использовании компонентов определенных компаний либо уникальность производства и особые требования к качеству.
- Нестандартные комплектующие, которые можно производить только на определенном предприятии.
- Затраты потребителя при переходе на новую продукцию (нового поставщика).
- Опасность вертикальной интеграции со стороны поставщика, т.е. проникновения в отрасль.

Давление потребителей

Определяется следующими основными параметрами:

- Концентрация потребителей – ситуация аналогична той, что имеется с поставщиками.
- Закупаемая продукция составляет существенную долю в суммарных издержках покупателя.
- Продукция является стандартной и недифференцированной.
- Потребитель может легко и без затрат перейти на другую аналогичную продукцию.
- Потребитель оперирует в малоприбыльной отрасли либо является малоприбыльным.
- Продукт не влияет на конечное качество продукта потребителя.
- Покупатель имеет исчерпывающую информацию о поставщиках, структуре издержек и прибыльности в отрасли поставщика.
- Опасность вертикальной интеграции с входением в отрасль.

Опасность со стороны товаров-заменителей. Развитие науки и техники предопределяет возможность появления новых товаров и услуг, способных успешно выполнять те же функции, что и товары, предлагаемые вашей компанией. Например, функцию перемещения людей и грузов между Францией и Великобританией начинает успешно выполнять туннель под Ла-Маншем, серьезно потеснив паромы. Появилось множество сортов пластика, способных заменять металл, и т.д. Голливуд в

свое время серьезно пострадал и вынужден был перестраиваться в связи с развитием телевидения. Многие компании при этом просто закрылись. Это произошло не в силу развития телевидения, а в силу собственной маркетинговой близорукости. Голливуд определил свой бизнес как производство кинофильмов, хотя реально работал в бизнесе по созданию развлечений. Кинофильмы в этом случае следовало рассматривать как один из продуктов. Голливуд пытался игнорировать и отталкивать телевидение, рассматривая его как опасность, вместо того чтобы расценить его как возможность развития бизнеса развлечений*.

* Levitt Theodor. Marketing myopia. HBR. September – October 1975.

Подобных примеров можно привести множество. Поэтому следует оценить возможное появление товаров и услуг, способных заменить как производимое вами, так и последующие звенья цепочки, находящиеся между вами и конечным потребителем.

Конкуренция между действующими в отрасли компаниями определяется следующими факторами:

- Числом конкурентов, их силой и сбалансированностью. Например, большое число компаний, оперирующих в отрасли, делает ситуацию менее предсказуемой, чем в случае, когда имеется несколько сбалансированных компаний.
- Скоростью роста отрасли. В быстрорастущей отрасли, как правило, места хватает всем, часто встречаются ситуации, когда компании не успевают за ростом отрасли; напротив, в отраслях с малым приростом либо с отрицательным конкуренция возрастает.
- Высокими фиксированными издержками у всех компаний в отрасли, что может являться побудительным мотивом для их снижения и постепенного перехода к ценовой войне.
- Дифференциацией товара или ее отсутствием. Если потребитель ценит определенные торговые марки, передел отрасли более сложен, чем в случае, когда продукция в отрасли не дифференцирована и потребители не имеют определенных предпочтений.
- Наличием или отсутствием избыточных производственных мощностей в отрасли.
- Наличием ситуаций с «высокими ставками». Например, одна из компаний может пойти ва-банк для получения большей доли рынка, играя на понижении цены и активизировав продажи и неся при этом определенные потери, в надежде получить преимущества в будущем. Эта ситуация создает серьезную нестабильность и обостряет конкуренцию в отрасли.
- Выходными барьерами. Если выход из отрасли затруднен (например, судостроительной компании практически невозможно перепрофилироваться для перехода в другую отрасль), это обостряет конкуренцию в отрасли.

Модель Портера можно представить в виде «пирога» суммарной прибыли, которая может быть получена в отрасли. При этом конкуренты, потребители, поставщики, новые конкуренты и товары-заменители стараются получить большую долю этого пирога. Потребители и поставщики конкурируют за эту долю в основном в процессе переговоров, уторговывая уровень, до которого поставщики могут поднять цену, а потребители ее снизить.

Аналогично потенциальные новые конкуренты также будут бороться за долю прибыли: если бизнес обеспечивает высокую прибыльность, он становится привлекательным для других компаний и инвесторов, которые могут войти в отрасль и принять участие в разделе «пирога». Вхождению новых компаний в отрасль мешают перечисленные выше входные барьеры. Если они высоки, это может помешать новым конкурентам войти в отрасль, и прибыльность в отрасли сохранится; если нет, то появление новых конкурентов обострит конкуренцию и борьбу за раздел прибыли между всеми участниками процесса.

Примером высокоприбыльной отрасли с высокими входными барьерами может являться фармацевтика. Сложность проникновения в отрасль связана со следующими факторами:

- высокими затратами на разработку новых лекарств;
- высокими затратами на создание сети распределения;
- длительностью цикла разработки и испытания лекарств.

Эти барьеры являются сдерживающим фактором для потенциальных новых конкурентов, обеспечивая таким образом высокий уровень прибыльности.

Доступность товаров-заменителей производит действие, аналогичное появлению новых конкурентов. Уровень близости заменителей к существующим конкретным продуктам будет ограничивать возможную степень повышения цены до того, как потребители переключатся на эти заменители. Например, для некоторых потребителей сталь и пластик являются взаимозаменяемыми материалами. Если вы как производитель постоянно используете сталь как материал, то возможный уровень повышения цены поставщиками стали зависит от:

- вашей возможности использовать пластик как материал;
- сравнительной цены на пластик.

Существует достаточно много примеров заменителей, некоторые из них очевидны, например: масло и маргарин; апельсиновый сок и минеральная вода; другие менее очевидные, например, отпуск за границей или новый телевизор, микроволновая печь с соответствующим набором продуктов или посещение ресторана.

Перед тем как использовать модель пяти сил, необходимо очень четко определить, кто является покупателем. Например, кто является покупателем продукции автомобилестроения:

- частные лица,
- дилеры,
- компании (например, таксомоторные),
- лизинговые компании.

Очевидно, все они могут быть покупателем и каждая группа будет иметь различную силу и возможность воздействия на отрасль, в связи с чем необходимо сделать три замечания:

- в общем случае следует рассматривать в качестве покупателя физическое лицо либо компанию, которые реально ведут переговоры о заключении контракта и установлении цены с производителем;
- не следует игнорировать конечного потребителя, наоборот, его следует анализировать. Чувствительность конечного потребителя к цене и его сила как покупателя часто могут оказать серьезное влияние на ситуацию в отрасли;
- следует проводить анализ для каждой группы покупателей, например, производители пищевых продуктов ведут переговоры о ценах с большим числом оптовиков, различающихся между собой по размеру, географическому положению и т.п.

Таким образом, следует проводить анализ групп непосредственных покупателей и анализ покупателей по всей цепочке, вплоть до конечного потребителя.

Практическое использование модели Портера

Модель Портера концептуально достаточно проста для понимания, однако ее практическое применение для разработки стратегии компании является достаточно трудоемкой работой, требующей высокой квалификации от того, кто эту работу выполняет. Существует множество вопросов, требующих квалифицированного решения, например:

- установление границ отрасли,
- определение суммарного действия разнонаправленных и имеющих разную силу воздействия компонентов для каждой из пяти сил,
- придание сравнительной значимости каждой силе (то есть веса каждой силы относительно остальных) и определение веса отдельных компонентов, составляющих каждую силу.

Важно отметить, что модель Портера больше приспособлена к анализу цепочки, а не сети, поэтому она дает лучший результат, если анализируемая отрасль максимальна приближена к конечному потребителю, лучше если потребитель и является конечным потребителем, а полный технологический процесс производства максимально похож на цепочку и имеет минимум ветвлений на каждой стадии, то есть практически не образует сеть. То есть сетевыми связями можно пренебречь.

Модель Портера основана на «рациональной» структуре отрасли, в которой каждый игрок

соперничает не только со своими конкурентами, но с клиентами и поставщиками за получение контроля над экономической рентой. Однако существуют такие взаимосвязи между отраслями, которые не вписываются в рамки предложенной модели. Например, взаимозависимые системы (альянсы, объединения), охватывающие несколько отраслей промышленности, нацеленные на изготовление какого-то продукта или услуги. В этих объединениях успех каждого участника зависит от эффективности работы сети в целом и достижением согласия между преуспеванием сети и составляющих ее членов. При этом слишком алчные игроки могут не только нанести ущерб себе, но и разрушить всю сеть. Высокотехнологичные отрасли промышленности, такие как производство компьютеров, телекоммуникации, программное обеспечение и мультимедийные средства, движутся по направлению к сетевым структурам, но эта тенденция обнаруживается и в более старых отраслях, например, в автомобилестроении, здравоохранении, лесной промышленности и в сфере финансовых услуг.

Другой особенностью, которую следует учитывать, являются привилегированные отношения – это такие структуры, в которых компании устанавливают между собой особые отношения, основанные на финансовых интересах (корейские чеболи, мексиканские группос и японские кейрецу), дружбе, доверии или этнической лояльности. Например, индийцы и китайцы, живущие за границей, создают сети корпораций, принадлежащих семьям, причем отношения между составляющими этих сетей имеют четко привилегированный характер. Поэтому действия членов подобных сетей следует рассматривать не только в свете их собственной стратегии, но также с позиций стратегии целой сети и положения отдельных ее участников в семейной иерархии.

Модель не учитывает высокую неопределенность в отрасли (которая, естественно, различается по отраслям) и тот факт, что предвидение будущего далеко не всегда корректно. Правда, от этой проблемы не может быть избавлена никакая модель*.

* Койн Кевин, Субраманьям Сому. Как упорядочить процесс разработки стратегии. Экономические стратегии, 2001, № 4.

Определение грани отрасли, которую вы анализируете, является важным отправным пунктом, о чем уже говорилось выше. Например, рассматривая автомобилестроение, можно провести анализ по следующим уровням:

- полный анализ, то есть мировое автомобилестроение в целом,
- географические сегменты – например, российское автомобилестроение,
- продуктовые сегменты – например, машины класса «люкс», внедорожники и т.д.

Анализ по каждому уровню даст различные результаты и обобщения. Это связано с тем, что рассматриваемые пять сил будут действовать различно при изменении границ отрасли.

Сбор информации для анализа. Следующей задачей после установления границ отрасли является сбор информации для определения воздействия каждой силы. Трудность заключается в большом количестве элементов, определяющих суммарное воздействие каждой силы, – сбор информации по каждому элементу с последующим анализом может потребовать серьезных затрат, при этом большая часть информации и выводов будет не столь важной для конечного результата. Поэтому ключевым моментом в практическом использовании модели Портера является выделение наиболее важных элементов и концентрация усилий на них, при этом игнорируются элементы, оказывающие незначительное влияние. В конечном итоге мы подходим к ответам на вопросы:

- Какие элементы являются наиболее важными?
- Где следует сконцентрировать последующие исследования и анализ?

Объединение результатов анализа каждой силы в модели. Выполнив анализ по приведенной схеме, получим полную картину по каждой силе, выделив ключевые составляющие и определив позиции, по которым требуется больший объем аналитической работы. Следующей важной стадией процесса является получение результирующего воздействия всех пяти сил и выводов относительно следующих моментов:

- привлекательности (прибыльности) отрасли в целом на данный момент времени,

- силах, оказывающих основное воздействие на привлекательность (прибыльность) отрасли,
- силах, которые, скорее всего, претерпят изменения в будущем и, соответственно, изменят свое влияние на состояние отрасли,
- суммарном влиянии пяти сил на стратегию компаний в отрасли.

Для этого следует сделать совместный анализ действия всех пяти сил и оценить отрасль в целом. Этот процесс весьма сложен, так как требует сравнения действия количественно плохо измеряемых равнонаправленных сил. Попробуем оценить привлекательность двух различных отраслей, оценив воздействие каждой из них, как сильное, среднее или слабое.

Отрасль А.

- Малая вероятность появления новых конкурентов.
- Слабость поставщиков.
- Сильные покупатели.
- Слабая угроза со стороны товаров-заменителей.
- Слабая конкуренция между действующими компаниями.

Отрасль Б.

- Высокая вероятность появления новых конкурентов.
- Сильные поставщики.
- Слабые покупатели.
- Сильная угроза со стороны товаров-заменителей.
- Сильная конкуренция между действующими компаниями.

Для отрасли А все силы положительно влияют на ситуацию с точки зрения ее привлекательности, за исключением сильных покупателей. Для отрасли Б, наоборот, все силы негативны, за исключением слабости покупателей. Вопрос заключается в том, какая отрасль более привлекательна, но мы не можем дать на него ответ, опираясь на результаты проведенного анализа. Интуитивно мы можем предположить, что А более привлекательна, поскольку четыре силы из пяти имеют положительное воздействие на отрасль. Однако возможна ситуация, при которой покупатели настолько сильны (например, являются монополистами), что вся прибыль переходит к ним.

Можно заключить, что невозможно количественно оценить каждую силу, а затем просуммировать их для оценки привлекательности бизнеса в целом. Можно сделать некоторые выводы, но они в большей степени будут использоваться как наброски для последующего качественного анализа, в то же время собранные и обработанные данные должны помочь сделать правильные выводы. Эти данные могут включать в себя:

- среднюю прибыльность, которую имеют в отрасли конкуренты;
- прибыльность у поставщиков и потребителей;
- количество успешных и неуспешных компаний, вошедших или пытавшихся войти в отрасль;
- отношение покупателя к товарам-заменителям.

Только опыт использования модели пяти сил для разных отраслей позволяет определить ключевые силы и сделать правильные выводы.

Сильные и слабые стороны модели Портера. Естественно, что не существует оптимальных моделей, лишенных недостатков. Положительными сторонами модели Портера, которые обусловили ее использование, являются:

- сравнительная простота и наглядность,
- ориентация на менеджеров,
- возможность выделить ключевые конкурентные силы, воздействующие на бизнес,
- полезность для определения будущего состояния отрасли и определения перспективной конкурентной стратегии,
- возможность сравнения отраслей или отдельных сегментов между собой.

С момента появления модели в начале 80-х она широко использовалась компаниями, консалтинговыми фирмами и исследователями для получения представления об отрасли и разработки стратегии для компаний. В то же время всеми признаются и определенные слабости модели:

- выделение только пяти сил (возможно, следует анализировать большее количество),
- сложность придания весовых коэффициентов для каждой из сил,
- модель напрямую не адресована сервисным отраслям, малому бизнесу (хотя и может быть применима для анализа).

Сложность придания весов каждой из сил. Этот вопрос уже рассматривался выше, и на него достаточно трудно дать простой ответ. Проблема состоит не в сложности или недостатках модели, а в сложности окружающей среды. Определение того, какая из пяти сил является более важной, становится более простым при регулярном использовании модели и накоплении определенного практического опыта, поэтому в большинстве случаев ценность получаемого результата в большей степени зависит от квалификации в этой области тех сотрудников, которые непосредственно выполняют аналитическую работу.

Общая применимость. Довольно часто критики утверждают, что модель не универсальна и не может быть применена к той или иной отрасли. Напротив, сторонники теории Портера утверждают, что модель применима к любой отрасли.

Очевидно, следует иметь в виду, что модель Портера ориентирована на рыночную экономику с достаточно невысокой степенью регулирования. Поэтому в случаях серьезного вмешательства государства либо высокой монополизации модель может дать худшие результаты. Кроме того, следует учесть, что развитие международного бизнеса за последние двадцать лет существенно усложнило кооперационные связи и конкурентные отношения.

3.2.6. Особенности конкуренции -сети и Интернет

Кто владеет информацией – тот владеет миром.
Билл Гейтс

*Техника дойдет до такого совершенства,
что человек сможет обойтись без себя.*
Станислав Ежи Лец

В п. 3.1.1 отмечались такие тенденции, как развитие коммуникаций и формирование сетевых виртуальных организаций. В связи с этим активно разгорается дискуссия о том, существует ли понятие отрасли как таковой в современном мире. В первую очередь упоминают две взаимосвязанные тенденции – развитие коммуникаций и, как следствие, развитие субподрядных работ и снижение конкуренции за счет более простого доступа к информации.

М. Портер* считает, что развитие современных информационных технологий, в том числе Интернета, не меняет сущности отношений между компаниями в отрасли и между отраслями, а только вносит некоторые особенности в них. Он рассматривает Интернет как один из элементов инфраструктуры. Эти особенности можно просмотреть на предложенной ранее модели пяти сил.

* Porter M. Strategy and the Internet. Harvard Business Review. March. 2001.

Давление поставщиков

- Интернет увеличивает возможности как поставщиков, так и потребителей для более широкого поиска возможного партнера, поэтому их конкурентные отношения в этом смысле уравниваются.

- Интернет позволяет поставщикам лучше просматривать всю цепочку до конечного потребителя, давая тем самым дополнительные рычаги для общения с потребителем.

- Развитие электронных рынков и логистики дает всем компаниям равный доступ к поставщикам и приводит к более стандартизированным поставляемым продуктам, что снижает дифференциацию.

- Снижение входных барьеров и стремительный рост вертикальной интеграции ведет к усилению поставщиков.

Давление потребителей

Интернет:

- снижает возможности давления со стороны каналов продвижения;
- усиливает возможности давления со стороны конечных потребителей;
- снижает издержки при переходе на использование продукции других поставщиков.

Опасность появления товаров-заменителей

- Интернет способствует повышению эффективности отрасли в целом и за счет этого расширяет размер рынка.
- Развитие Интернета расширяет возможности создания и появления новых товаров и услуг, заменяющих существующие.

Опасность появления новых конкурентов

- Интернет снижает барьеры для вхождения в отрасль, такие как потребность в количестве продавцов, доступ к каналам продвижения и материальным активам. По сути, все, что Интернет-технология делает ненужным или дает возможность сделать проще, снижает входные барьеры.
- Возможности применения Интернета нельзя утаить от потенциальных конкурентов.
- Во многих отраслях наблюдается сильный приток новых конкурентов.

Конкуренция между действующими в отрасли компаниями

- Нивелируются различия между конкурирующими компаниями с точки зрения предложения.
- Усиливается ценовая конкуренция.
- Расширяются географические рынки, увеличивая число конкурентов.

Таким образом, по мнению Портера, фундаментальная модель внутри и межотраслевых отношений останется неизменной, изменится лишь значение ряда параметров, определяющих уровень конкуренции и прибыльности в отрасли, а само воздействие и развитие Интернета имеет некоторые границы. Например:

- потребитель не может физически потрогать и протестировать предлагаемую продукцию;
- перенос знаний и информации ограничивается тем, что можно закодировать, исключая оперативную реакцию участников или делая ее чрезмерно формализованной;
- возможности лучше узнать поставщиков и потребителей и их предпочтения существенно снижаются вследствие уменьшения личных контактов;
- то же относится и к возможности личного общения при продаже советов и т.п.;
- возможно увеличение расходов на доставку вследствие снижения размера поставки (что преподносится как одно из преимуществ Интернета).

Оппоненты Портера считают, что развитие информационных технологий, привнося на первом этапе количественные изменения, затем переводит их в качественные, полностью меняя структуру экономики. Уже сегодня наблюдается все в большей степени внутренняя реорганизация деятельности компаний, передача большого числа функций на сторону и концентрация на основном конкурентном преимуществе. Это явление принимает такие масштабы, что о нем нельзя уже говорить как о простом субподряде, поскольку меняется сама производственная и организационная структура. Практически тенденция ведет к такому реформированию производственных предприятий, при котором они превратятся в своеобразные «технологические ячейки», осуществляющие исключительно физическое преобразование материала. Все остальные функции, начиная от дизайна, продаж до управления человеческими ресурсами, будут выполняться специализированными компаниями. Объединение всех компонентов в единое целое будет производиться управляющей организацией. Такие организации уже существуют, и о них говорилось в гл. 3.1.1. Если развитие действительно пойдет по этому пути, то отрасли и их границы в классическом представлении будут полностью размыты, и на их месте возникнет новая структура.

В настоящее время можно говорить о том, что мы находимся в переходном периоде, когда еще действуют фундаментальные принципы, но во многих случаях есть заметное воздействие нового. Все это вместе налагает дополнительные особенности на отраслевой анализ.

4. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Не существует ни одной схемы, с помощью которой можно было бы решать все современные стратегические проблемы.
К. Койн, С. Субраманьям*

* Койн К., Субраманьям С. Как упорядочить процесс разработки стратегии. Экономические стратегии, 2001, №4.

4.1. Конфигурация организации и контекст, в котором она работает

Всякая вещь есть форма проявления беспредельного разнообразия.
Козьма Прутков

Тип стратегического процесса и стратегия развития организации во многом зависят от того, каким образом отдельные составляющие элементы соединены в общее целое, называемое организацией.

Анализ множества вариантов организационных структур, проведенный Минцбергом*, позволил выделить несколько типовых конфигураций и контекстов, в которых эти конфигурации существуют. При этом под контекстом поименяется ситуация, возникающая при действиях организации с определенной конфигурацией в определенных условиях внешней среды. Можно утверждать, что практически каждой конфигурации соответствует определенный контекст.

* Минцберг Г., Куинн Д., Гошал С. Стратегический процесс. ПИТЕР. 2001.

Базисные части организации по Мицбергу

В основе любой организации находятся те, кто выполняет основной производственный процесс, – они образуют *операционное ядро* организации.

Обязательно во всех организациях должен быть как минимум один менеджер, контролирующий всю систему в целом, – эта позиция называется *стратегическим апексом*.

В зависимости от размера организации количество таких менеджеров возрастает, образуется *срединная линия* между операционным ядром и стратегическим апексом.

По мере роста и усложнения организации появляются сотрудники, которые занимаются планированием и официальным контролем работы других сотрудников. Наряду с властной иерархией они образуют организационную *техноструктуру*.

Практически во всех организациях имеются сотрудники, в обязанности которых входит оказание различных внутренних услуг – от обеспечения работы кафетерия и почтового отделения до юридических консультаций и связей с общественностью. Такого рода организационные единицы и их сотрудники называются *вспомогательным персоналом*.

Кроме того, каждая организация имеет еще одну составную часть, которую можно назвать *идеологической* (под этим понимается, прежде всего, сильная «культура»).

На рис. 4.1 представлена модель организации, на которой четко видны пять основных элементов и идеология в виде ореола, окружающего организацию в целом.

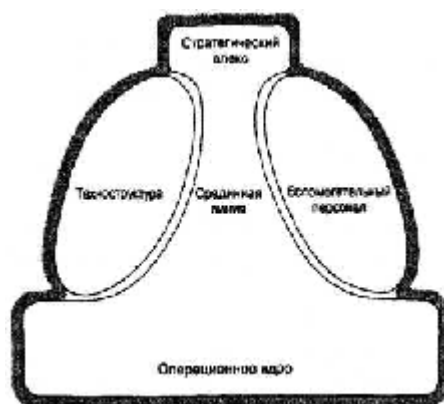


Рис. 4.1. Шесть базовых частей организации



Для конфигурации предпринимательской организации характерна простая структура, состоящая из ограниченного числа высших руководителей, из которых один является главным, и некоторого числа исполнителей. Средний управленческий и вспомогательный персонал минимальны по численности. Внутренние управленческие процедуры слабо или совсем не формализованы. Разделение труда развито слабо. Планирование деятельности при его наличии носит упрощенный характер.

Вся ответственность и решения замкнуты на единственного руководителя. Он же является главным стратегом, постановщиком целей и разработчиком стратегий, которые отражают его личные представления о ведении бизнеса. Как правило, стратегия замыкается на поиске новых ниш и идей.

Организация, как правило, невелика по размерам и «молода», что не позволяет ей «обюрократиться», хотя существуют примеры и достаточно крупных организаций с подобной конфигурацией. Достаточно часто руководство намеренно сохраняет небольшие размеры организации для сохранения полного личного контроля. В большинстве случаев собственник одновременно является и первым руководителем. Организация характеризуется высокой гибкостью и построена таким образом, чтобы быстро реагировать на распоряжения руководителя. С другой стороны, управление является достаточно жестким в силу единоличного руководства. Рост организации зачастую приводит к внутреннему конфликту между ее размерами и представлениями руководителя.

Организация действует в простой, но в то же время динамичной, быстро меняющейся среде, в связи с чем решения часто принимаются интуитивно. Простая среда предполагает, что не требуется длительного времени на приобретение ключевой компетенции и характер конечной продукции простой и понятный. Примером такой отрасли может служить розничная торговля.

Контекст характерен для молодых организаций в новых и развивающихся отраслях либо в высокофрагментированных отраслях, в которых небольшие гибкие организации способны быстро проникать и оставлять специализированные ниши, что дает им преимущества перед бюрократическими структурами. Многие предпринимательские организации работают в небольших географических нишах (так называемые «местные производители») – например, ресторан, пекарня и т.д.

С другой стороны, предпринимательская организация может быть не только вновь организованной, но и существующей, в которой появился новый лидер-руководитель.

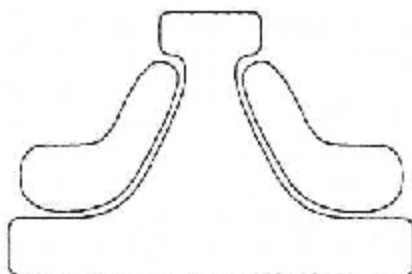
Зрелый контекст

Может быть охарактеризован:

- с точки зрения формы деятельности – массовое производство и массовый сервис;
- с точки зрения структуры – бюрократия механистического типа;
- с позиции наиболее предпочитаемой среды – стабильная среда в зрелой отрасли;
- с позиции конкурентной стратегии – например, снижение издержек.

Зрелый контекст часто доминирует в крупном бизнесе и в правительственных сферах. Может быть охарактеризован как стабильный или контекст массового производства и массового обслуживания. Здесь в достаточной мере формальные структуры сочетаются с процессом разработки стратегии, ориентированным на планирование и технические приемы и методы.

Зрелому контексту в наибольшей степени соответствует конфигурация механистической организации.



Организация при этом характеризуется высокоспециализированными рабочими местами и

стандартизованным процессом труда. Выполняемые операции не требуют от сотрудников высокой квалификации и длительной подготовки. Основные производственные подразделения, как правило, достаточно крупные.

В отличие от предпринимательской механистическая организация имеет развитую административную систему. Имеет крупную техноструктуру, ответственную за стандартизацию всех сторон деятельности, включая собственные управленческие процедуры. Для контроля за высокоспециализированной деятельностью операционного ядра создается иерархия менеджеров срединной линии. Такая иерархия на всем своем протяжении структурируется на функциональной основе, где, собственно, и находятся реальные координационные механизмы. А потому структура тяготеет к высокой вертикальной централизации.

Управленческие процедуры формализованы и стандартизованы. Менеджмент стремится к жесткому контролю над всеми процессами. В некоторых случаях это ведет к разрастанию натурального хозяйства внутри организации и последующей вертикальной интеграции.

Высшее руководство в механистической организации поддерживает централизованный контроль лишь в том случае, если и внешняя среда, и производственная система в достаточной мере просты, причем последняя регулирует деятельность операторов, но сама не является автоматизированной.

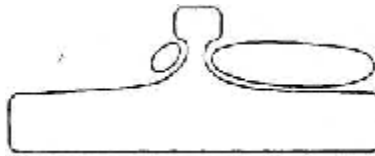
Организации такого типа уже имеют некоторую историю и немалоды.

В целом организация действует как слаженный бюрократический механизм.

В самом деле организации подобного типа более всего соответствуют массовому производству. Интересно отметить, что структуры механистического типа доминировали в основном в период от промышленной революции вплоть до первой половины XX в.

Стандартизация процедур и условия среды, сопутствующие массовому производству, предполагают построение стратегического управления на основе экстраполяции деятельности, применения стандартных стратегий или копирование поведения других.

Профессиональный контекст



К профессиональной конфигурации относятся организации, чья деятельность характеризуется высокой сложностью, но результатом ее являются стандартные товары или услуги.

Профессиональная конфигурация является разновидностью бюрократической конфигурации, хотя в то же время существенно отличается от нее.

Во-первых, координация между отдельными сотрудниками достигается автоматически благодаря их квалификации и знаниям и за счет стандартизации навыков в рабочем процессе, что помогает предвидеть принятие решений и действия коллег. Сотрудники работают самостоятельно, но при этом тесно взаимодействуют с клиентами.

Во-вторых, профессионалы, как правило, выполняют большую административную работу и участвуют в принятии административных решений. В результате профессиональные организации в значительной степени децентрализованы, а право принятия многих как оперативных, так и стратегических решений передано непосредственно специалистам-профессионалам.

В силу того, что профессионалы работают в значительной мере самостоятельно, операционные единицы могут достигать значительных размеров, причем для управления ими требуется сравнительно небольшое число линейных менеджеров.

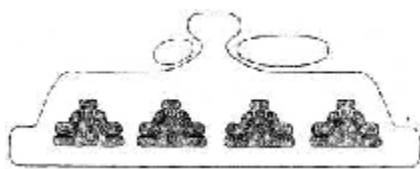
Штат вспомогательного персонала, необходимый для обеспечения нормальной работы высокооплачиваемых профессионалов, обычно также относительно велик.

Организации профессионального типа возникают в условиях стабильной, но сложной среды. Сложность требует децентрализации в пользу хорошо подготовленных профессионалов, а стабильность позволяет применять стандартизованные навыки, когда процесс труда осуществляется с высокой степенью автономности. Однако самостоятельность возможна только тогда, когда производственная система не является излишне зарегулированной, чрезвычайно сложной или автоматизированной.

Стратегии профессиональной организации стабильны, часто носят фрагментарный характер.

Примерами таких компаний являются университеты, больницы, консалтинговые и аудиторские компании, проектные бюро, дизайнерские студии и т.д.

Диверсифицированный контекст



Организации приобретают дифференцированную конфигурацию следующими путями:

- в силу расширения областей деятельности предлагаемых товаров и услуг;
- объединение различных организаций под управление единой штаб-квартирой, которое может происходить разными путями – например, через слияния и поглощения;
- расширение деятельности организации на различные клиентские сегменты, в том числе географические.

Диверсифицированную организацию можно рассматривать как множество автономных образований, собранных под «крышей» единой административной структуры, при этом каждое из отделений наделяется значительной автономией, в результате чего возникает ограниченная форма децентрализации.

Диверсифицированная организация представляет собой не столько интегрированное целое, сколько набор полуавтономных единиц, объединяемых центральной административной структурой. Эти структурные единицы обычно называются подразделениями (дивизионами), а центральная администрация – штаб-квартирой. СБЕ обслуживают отдельные рынки и оперируют относительно независимо.

Компетенция штаб-квартиры заключается в контроле за деятельностью отдельных подразделений и корпорации в целом, разработка корпоративной стратегии.

Контроль за отделениями осуществляется различными способами. Наиболее распространенными являются контроль деятельности по определенным параметрам и показателям и контроль над исполнением конкретных заданий. Для осуществления этих функций в головном офисе создается специальная структура (что отражено на рисунке) и вспомогательные отделы, выполняющие некоторые общие функции (юридическая помощь, связи с общественностью). Подобный внешний контроль со стороны вышестоящей организации (штаб-квартиры) определяет структуру как в большей степени механистическую. При этом следует учесть, что каждое отделение имеет свою собственную структуру.

В то время как Запад тяготеет к обезличенному (или аналитическому) контролю, оставляющему подразделениям и менеджерам большую свободу (при уменьшении степени синергизма), в Азии распространены более гибкие и индивидуальные формы контроля, как правило, с более тесными связями.

Специфическим вариантом диверсифицированного контекста является интернациональный контекст.

Архетипы европейских корпораций

Отраслевые группы

Характеризуются бизнес-портфелем, включающим в себя принятый набор компетенций, высокая степень синергии которых достигается управлением ключевыми внутренними взаимозависимостями на корпоративном уровне. Штаб-квартира корпорации серьезно влияет на формирование стратегии бизнес-единиц. Примеры: Glaxo, Henkel, Philips.

Отраслевые холдинги

Корпорации, в которых отдельные бизнес-подразделения разбиты по кластерам на подгруппы или сектора, в которых и достигается наивысший уровень синергии. Роль штаб-квартиры – планирование и контроль. Примеры: Siemens, Basf.

Финансовые конгломераты

Характеризуются созвездием бизнес-единиц, присутствие синергии между которыми не обязательно. Роль штаб-квартиры – установление управленческой дисциплины, использование финансовых рычагов,

управление приобретениями и реструктуризациями. Увеличение рыночной стоимости приобретенных компаний достигается за счет реструктуризации и ужесточения финансовой дисциплины.

Азиатские архетипы

Предпринимательские конгломераты

Занимаются разнообразной несвязанной деятельностью. Управляются основателями. Пример – корейские чеболи.

Японские кейрецу

Кластеры групп, в которых деятельность интегрируется по вертикали (Honda, Toyota) или по горизонтали (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo). Кейрецу не являются иерархически выстроенной структурой. Члены кейрецу владеют акциями друг друга.

Азиатские национальные холдинговые группы сформировались в процессе завоевания промышленной независимости с целью капитализации местных рынков и общественных инвестиций. Находятся как в государственной, так и в частной собственности.

Четыре типа организационного устройства корпорации

- Основную роль в управлении совместной деятельностью подразделений играет центр. Централизованные функции управления, стратегическое планирование сверху вниз. Характерно для отраслевых групп.

- Центр является распорядителем ресурсов корпорации и источником стратегического обновления. Бизнес-единицы пользуются высокой степенью автономии и предлагают свои варианты стратегии развития, которые согласуются с идеологией развития корпорации в целом. Характерно для отраслевых холдингов.

- Бизнес-группы, организованные как множество автономных бизнес-единиц, каждая из которых прямо или опосредованно связана с центром, роль которого заключается либо в «активном» (азиатские предпринимательские конгломераты), либо в «пассивном» (европейские финансовые конгломераты) участии. Отличительная черта таких групп «договорные» отношения между бизнес-единицами и штаб-квартирой корпорации.

- Группы, в которых центр либо вообще отсутствует, либо, напротив, «разделяется» на несколько «центров». Представители такого типа организации – японские кейрецу.

Корпоративный контроль

Задача корпоративного контроля состоит в отслеживании штаб-квартирой группы обеспечения бизнес-единицами соответствия результатов деятельности и поведения ожиданиям корпорации. Различают пять основных методов осуществления контроля: контроль только над финансовыми результатами, контроль посредством систем, контроль посредством стратегий, прямой целевой контроль над сотрудниками и контроль посредством идеологии.

В группах, в которых доминирует *финансовый контроль*, штаб-квартира исходя из установленных финансовых стандартов (норма прибыли на активы, акционерная стоимость) определяет финансовые цели, в соответствии с которыми проверяются и оцениваются (поощрения и порицания менеджеров) результаты деятельности бизнес-единиц. Стратегическая значимость бизнеса для группы в целом оценивается его способностью производить «количественные показатели». Данный метод контроля превалирует в европейских финансовых конгломератах.

Осуществление *системного контроля* базируется на реализации механизмов планирования и контроля, таких как сессии интерактивного стратегического планирования, принятие инвестиционных решений, разрабатываемых с использованием различных методов бюджетирования, контрольные проверки и т.д. Для проведения системного контроля подключается как финансовая, так и не относящаяся к финансам информация (стратегия, маркетинг). Эта форма контроля доминирует в европейских индустриальных холдингах и европейских индустриальных группах.

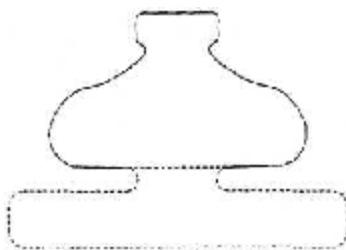
Стратегический контроль предполагает акцент не на финансовых показателях и не на «системах», а на оценке стратегической траектории бизнес-единиц и ее совместимости со стратегией корпорации в целом. Формы контроля могут быть различными – участие в специальных группах, корпоративные конференции, неформальные встречи, временные назначения на ключевые руководящие позиции в бизнес-единицах и т.д. Стратегический контроль, цель которого – не просто оценка и улучшение результатов, но и усилия, направленные на их гармонизацию с корпоративной стратегией, получил

распространение в европейских отраслевых группах и, в некоторой степени, в японских кейрецу.

Персонализированный контроль осуществляется посредством прямых, основанных на единых субъективных оценках контактов между руководителем группы и ключевыми менеджерами бизнес-единиц. Безусловно, в группах используются различные количественные и качественные показатели и системы, но действия менеджеров бизнес-единиц должны соответствовать нормам и убеждениям руководителя. Данная форма распространена в азиатских предпринимательских конгломератах.

Наконец, цель *идеологического контроля* состоит в том, чтобы подтвердить усвоение менеджерами интересов группы и соответствующее их поведение. Системы, финансовые показатели, особые взаимоотношения с руководителем играют здесь подчиненную роль. На первом месте – принятые в организации верования, стандарты и ценности. Отбор сотрудников, подготовка и ротация кадров – все это разного рода проявления процесса формирования и поддержки определенной идеологии. Данный тип контроля превалирует в азиатских национальных холдингах, в которых национальные и корпоративные особенности составляют неотъемлемую существенную часть деятельности группы. Кроме того, он широко применяется в вертикально организованных японских кейрецу.

Инновационный контекст



Для многих динамичных отраслей, связанных с передовыми наукоемкими разработками, требуется такая конфигурация организации, которая способна собрать опытных специалистов в различных областях в единую креативную команду. Для решения данной задачи в большей степени подходит инноваторская организация, или «адхократия», в которой тон задают сотрудничающие друг с другом эксперты. Адхократия есть органическая структура, в которой координация осуществляется на основе взаимной подгонки между высококвалифицированными и высокоспециализированными экспертами. Распространено использование матричных структур и наличие множества менеджеров, которые не столько отдают распоряжения, сколько налаживают взаимодействие.

Инноваторская организация должна уметь обходить различные ловушки бюрократической структуры и, прежде всего, жесткого разделения труда, экстенсивной дифференциации организационных единиц, высокоформализованного поведения и акцента на системы планирования и контроля. Главное – сохранение гибкости.

В подобных структурах эксперты объединяются в проектные команды, которым делегируются необходимые для осуществления их деятельности полномочия по принятию решений. Как видно из приведенного выше рисунка, инноваторская организация обладает принципиально отличной от рассмотренных нами ранее структурой. Поскольку распределение власти основывается на опыте работников, изменяется положение линейных менеджеров. А распределение власти по всей структуре приводит к «размыванию» границ между стратегическим апексом и остальной структурой. С организационной точки зрения для такой организации наиболее приемлемы матричные структуры и наличие большого числа администраторов, занятых налаживанием взаимодействия.

Адхократические организации распространены в динамичной сложной среде, поскольку именно в таких обстоятельствах возникает потребность в изощренных инновациях, что, в свою очередь, предполагает совместные усилия экспертов из различных областей.

Исключительно сложные производственные системы предъявляют высокие требования к квалификации и властным полномочиям вспомогательного персонала, который разрабатывает и обслуживает технические системы операционного ядра. (Пунктирными линиями на рисунке обозначена линия разделения операционного ядра и адхократической административной структуры.) В этом случае проекты по использованию новых операционных возможностей исходят от администрации (как, например, при разработке нового комплекса в нефтехимической фирме). В адхократической структуре другого типа проекты создаются по непосредственному заказу клиентов (как в исследовательско-

консультационной фирме при разработке инженерных прототипов), когда в проектировании принимают участие и операторы. В этом случае операционное ядро в определенной мере проникает в административные структуры (данное обстоятельство отражено пунктирной линией). Адхократические структуры второго типа, как правило, «моложе», поскольку в отсутствие стандартной продукции и услуг многие из них терпят неудачу, а другие компенсируют свою уязвимость через стандартизацию некоторых продуктов или услуг, эволюционируя в сторону бюрократии.

Инновационный контекст характеризуется динамичной средой, сложностью и непредсказуемостью клиентских потребностей. Инновационная конфигурация идеально подходит для уникальных проектов, она не умеет делать обычных вещей. Ее призвание – экстраординарность.

Примерами таких структур являются высокотехнологичная исследовательская организация, авангардистская кинокомпания, опытное предприятие по производству сложной техники.

Стратегия, очевидно, идет по принципу «как сложится» и развития отношений со средой, как потенциальным поставщиком заказов. Возможно частая смена направлений. Стратегия определяет некоторые границы, в которых развивается организация с точки зрения тематики выполняемых проектов.

Модель формирования стратегии

1. Стратегии вырастают самостоятельно.
2. Стратегия может вырасти из любой части организации, где для этого создались определенные условия, и затем распространяться на всю организацию.
3. Процесс распространения стратегии может быть как спонтанным, так и управляемым.
4. Периоды развития и достижения нового состояния (видения) достаточно короткие, новые стратегии развития возникают чаще.
5. Исходной точкой стратегического процесса является идентификация появившихся стратегий для их последующего развития.

Две другие конфигурации – миссионерская и политическая – встречаются относительно редко и относятся к сфере бизнеса в малой степени, поэтому далее обсуждаться не будут.

Практическое использование конфигураций и контекстов

Приведенные выше конфигурации и контексты, как правило, трудно встретить в реальной жизни. Естественно, что существует множество комбинаций, в каждой из которых может преобладать та или иная конфигурация. Например:

- диверсифицированно-механистическая;
- адхократическо (инновационно)-профессиональная;
- предпринимательско-профессиональная;
- предпринимательско-механистическая.

Нередки ситуации, когда конфигурация представляет собой баланс признаков различных конфигураций. Естественно, что комбинация может включать и более чем две конфигурации. В процессе своего развития организации могут переходить от одного вида конфигурации к другому. Поэтому конфигурация не является чем-то раз и навсегда заданным.

Некоторые особенности на определение контекстов накладывают появившиеся не так давно сетевые структуры и виртуальные организации. Сетевое построение основано на том, что в рамках одной организации действует некоторое множество отдельных групп сотрудников, выполняющих отдельные, как правило, узкоспециализированные задачи. На основе сетевого принципа могут объединяться в решении задачи и различные организации (практически любая созидательная деятельность представляет собой некую сеть, однако сетевое построение предполагает большую специализацию элементов меньшего размера). Виртуальные организации понимаются в двух смыслах: оперирование в большей степени в Интернете либо объединение нескольких организаций в неформальную сеть для решения одной задачи (в том числе и с использованием технологий).

Следует помнить о том, что организации не являются такими упорядоченными, насколько они представляются. Многие организации действительно хорошо подходят под описание того или иного контекста, однако ни одна из них не соответствует теоретической модели на 100%. Мир слишком сложен, полон нюансов и оттенков, а потому множество организаций не подпадают ни под одно

описание контекстов.

В связи с этим при практическом использовании контекстов и конфигураций следует подходить к этому процессу не механически, а творчески и использовать предлагаемую методику как дополнительный инструмент, позволяющий структурировать разработку стратегии организации.

4.2. Стратегический процесс

*Стратегический процесс похож
на ритуальный танец дождя.
Главная задача – не заставить дождь
пролиться на землю, а просто
научиться лучше танцевать.*
Д.Б. Квинн

Особенности организации и окружающих ее условий предопределяют то, как мы будем разрабатывать стратегию ее развития и достижения целей – общую последовательность действий, какие параметры будем учитывать в первую очередь, как будем рассматривать взаимосвязи внешней и внутренней среды. Действительно, есть существенная разница между крупной транснациональной корпорацией, работающей в относительно стабильной среде, и компанией средних размеров, оперирующей в изменчивом высококонкурентном окружении. Сравним, к примеру, компанию «ОТИС элевейторз», производящую лифты и эскалаторы и имеющую представительства практически во всех странах мира, и компанию «Искра», занимающуюся продвижением на рынок новых образцов электронной техники и программного обеспечения. В первом случае мы имеем глобальную отрасль с относительно низкой скоростью изменений, 90% продукции которой производят три крупнейших международных компании. Во втором – региональную компанию и высокофрагментированную отрасль с большим числом конкурентов.

Для крупных устойчивых компаний относительно низкая скорость изменений создает возможность подходить к развитию компании как к процессу долгосрочного планирования. Вся процедура будет напоминать в большей степени разработку плана. Для компании «Искра» создавать такую процедуру нецелесообразно, поскольку скорость изменений, происходящая в отрасли, не позволяет разрабатывать детализированные планы. Кроме того, характер деятельности компании предполагает в большей степени зависимость ее развития от внутренних ресурсов, от компетентности, креативности и интеллекта персонала, его способности создавать новые продукты. Поэтому стратегия компании будет разрабатываться в первую очередь исходя из акцента на внутренние ресурсы. В случае «ОТИСА» успех в большей степени обеспечивается общесистемным эффективным сочетанием всех элементов организации.

Сказанное не означает, что «ОТИС» не будет заниматься инновациями и разработкой новых продуктов, а компания «Искра» не будет думать об улучшении внутренних процедур. Все это будет иметь место, но в несколько различных пропорциях и с разными акцентами. Эти различия и предопределяют то, что можно назвать типом стратегического процесса.

Таким образом, тип стратегического процесса зависит от того, что Минцберг* называет контекстом (4.1). Под контекстом понимается ситуация, которая возникает в результате взаимодействия конкретной организации со всеми присущими ей особенностями, с конкретными условиями внешней среды, в которых она функционирует. Практически речь идет о взаимодействии внутренних и внешних характеристик организации.

* Минцберг Г., Куинн Д., Гошал С. Стратегический процесс. Питер. 2001.

Представим себе большой корабль и небольшую лодку, которые имеют своей целью прибыть через определенное время в пункт назначения. Для крупных круизных судов расписание составляется заранее, за год вперед, и, как правило, выполняется. Планируется все, вплоть до расписания концертов и экскурсий. Такое планирование возможно, поскольку эти суда в меньшей степени подвержены воздействию внешних условий они достаточно автономны с точки зрения внутреннего обеспечения и легче переносят погодные условия. Для небольшого судна изменения внешних условий потребуют существенной корректировки как внутренней жизни, так и маршрута. Поэтому разработка стратегии для этих объектов будет различна. Детальное планирование расписания для маленького судна будет в

тех же условиях среды пустой тратой времени, поскольку число возможных изменений очень велико. Можно сделать вывод о том, что важны не характеристики объекта и среды как таковые, а то, в каком соотношении друг относительно друга они находятся. Важно и то, насколько организация зависима от изменений внешней среды и должна полностью следовать за ними, а также возможности организации приспосабливаться к изменению среды (или переходу в новую среду): изменение компетенции, изменение в структуре активов, развитие брэнда и т.п.

Минцберг выделяет 6 основных контекстов, но практически их может быть и больше в силу возможностей комбинирования (4.1). Важно не присвоить ситуации какое-то название конкретного контекста, а, зная предлагаемые типологии, исходя из соотношения характеристик внутренней и внешней среды, определить тип стратегического процесса, наиболее приемлемый для данной ситуации. Неправильно выбранный тип стратегического процесса изначально заложит ошибку, которая приведет нас к совершенно неадекватным для рассматриваемой ситуации решениям.

Типы стратегического процесса также не являются раз и навсегда заданными и меняются в зависимости от изменения контекстов по мере расширения наших знаний и разработок в области стратегического управления. Рассматриваемые ниже основные типы стратегического процесса построены на базе имеющихся на сегодня разработок и предполагают практическое использование достижений различных школ стратегического управления.

4.2.1. Стратегия как план

*Чем больше затраты на разработку и выполнение
плана, тем меньше шансов отказаться от
него – даже если он окажется несостоятельным.
Чем выше престиж людей, стоящих за планом,
тем меньше шансов его отмены.*

Закон Мерфи*

* Питер Л. Дж.. Закон Мерфи. ООО «Попурри». 1997.

Начнем с построения стратегии как плана. Этот тип стратегического процесса предусматривает относительно стабильную внешнюю среду, технократическую, бюрократическую организацию, что в целом можно охарактеризовать как зрелый контекст. Эти условия были преобладающими в 60-70-х годах, и разработка стратегии как плана явилась одной из первых в теории стратегического управления. В конце 70-х стратегическое планирование вступило в период падения собственной популярности*. По большей части это было связано с неспособностью инструментов стратегического планирования обеспечить ожидания пользователей этих инструментов. Уверенность в ценности стратегического планирования была поколеблена, и многие компании поспешили расстаться со своими армиями плановиков.

* Keith W. Glaister and J. Richard Falshaw. Strategic Planning: Still Going Strong? Long Range Planning, vol. 32 no 1, 1999.

Большое число критических замечаний, сделанных Минцбергом* в одной из своих широко известных книг, тем не менее не привели к полному отказу от использования идеи как таковой. Более того, по разным данным за период с 1985 по 1992 гг. число организаций, имеющих отделы стратегического планирования, удвоилось**. Естественно, современные условия наложили определенные особенности на ее использование***. В 90-е годы стратегия частично вернула себе позиции, и интерес к ней снова возрос. Одной из возможных причин явилось растущее ощущение, что практический стратегический совет может базироваться на здоровой логике и систематических наблюдениях. Основной управленческой предпосылкой для этого подхода стало убеждение, что компания может сохранить сильные позиции путем развития соответствующих ресурсов.

* Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning. Prentice Hall International. 1994.

** Houlden B.T. How corporate planning adapts and survives. Long Range Planning 28(4), 99-108, 1995.

*** Jennings David. Power Gen: The Development of Corporate Planning in a Privatized Utility. Long Range Planning 33 (2000).

Сторонники использования и развития стратегического планирования указывают на следующие основные мотивы, в соответствии с которыми, по их мнению, компании нуждаются в стратегическом планировании. Во-первых, улучшается функционирование компании как таковое. Теории предписывающего стратегического менеджмента подчеркивают важность планирования миссии,

системы целей (включая цели на основе параметров функционирования компании – операционные цели), внедрение стратегий и системы контроля для того, чтобы быть уверенными, что цели достигнуты. Во-вторых, стратегическое планирование косвенно может влиять на улучшение текущих операций за счет повышения эффективности в целом во всей организации. Считается, что стратегическое планирование является одним из инструментов, способных справиться с внешней неопределенностью. Существует также мнение, что само наличие системы стратегического планирования как одной из управленческих процедур в компании повышает ее ценность. Стратегическое планирование, таким образом, может быть эффективным управленческим процессом повышения эффективности внутренних процессов.

Эффективная система стратегического планирования предполагает создание взаимосвязей между долгосрочными, среднесрочными и оперативными планами. Для обеспечения этого процесса разработчики собирают информацию, прогнозы, модели и разрабатывают альтернативные сценарии будущего.

Последующие усовершенствования и практика применения выделяют следующие отличительные особенности построения стратегии как плана.

- Стратегия получается в результате методически детально проработанного формализованного процесса анализа и последующего планирования.
- Стратегия изложена в объемном документе, детально регламентирующем ее реализацию.
- Разработкой стратегии занимается команда штатных плановиков.
- Ответственность за реализацию стратегии в целом несет высшее руководство.
- Сам период планирования может занимать несколько месяцев.

Область применения на сегодняшний день – крупные компании в относительно стабильных, консервативных отраслях, например, нефтегазодобыча или уже упоминавшееся производство лифтового оборудования. Тесно связанным инструментом подготовки и реализации плана является система целевого управления (Management by Objectives – MBO).

Процедура стратегического планирования включает в себя следующие основные шаги.

- Анализ состояния внешних условий деятельности, причем для крупных компаний возможно даже построение сценариев развития. Анализируются глобальные внутриотраслевые изменения, изменения в потреблении, глобальные технологические сдвиги, способные изменить потребность в предлагаемой продукции, и т.п.
- Аудит внутренних ресурсов с акцентом на материальные, финансовые и общеорганизационные аспекты.
- Определение ключевых факторов успеха, на которые компания предполагает обратить первостепенное внимание и использовать основные ресурсы.
- Проведение целеполагания с доведением целей до подразделений и отдельных сотрудников.
- Определение необходимого и достаточного состава действий для достижения целей по всем уровням иерархии.
- Детализация и доведение до планов и бюджетов.
- Контроль достижения целей по всем уровням.

Процессы планирования потенциально самым серьезным образом зависят от ситуации, контекстных факторов и должны претерпевать изменения. Однако изменения в системе планирования проводятся далеко не всегда, что приводит к ее закостенению, отставанию от требований времени и происходящих изменений. Система перестает быть эффективной и превращается в ритуал. Основные факторы, отражающие конкретную ситуацию и ее особенности, составляют две традиционные группы: внешние и внутренние.

Современное сложное и быстроменяющееся окружение требует большей гибкости в системе планирования (что снижает степень ее формализации), более короткого горизонта планирования и, соответственно, более частого пересмотра планов. Возрастает объем информации, которую следует проанализировать. Поскольку решения должны приниматься более оперативно, возрастает нагрузка на высший управленческий персонал.

Сложность внутренней организации (различия и взаимозависимость между бизнес-единицами) предъявляет свои требования к системе корпоративного планирования и во много определяет объемы

работы, необходимой для процесса планирования. Для компаний, организованных по дивизиональному принципу, стратегическое планирование может служить инструментом интеграции. Ключевой вопрос о том, какой тип поведения, улучшающего состояние организации, требуется в данный момент времени – стратегические улучшения или срочное улучшение финансового состояния, – предопределяет воздействия на реализацию процедур в компании, а это, в свою очередь, влияет на корпоративную систему планирования. Система планирования в компании требует обеспечения баланса между адаптацией (к угрозам и возможностям внешней среды) и интеграцией (с акцентом на контроль и координацию внутренних ресурсов).

4.2.2. Баланс внутренних и внешних условий

Средний путь – самый безопасный.

Овидий

Стратегический процесс, основанный на **балансе внутренних и внешних условий**, объединяет все стратегические идеи. Этот тип стратегического процесса наиболее применим к ситуации с понятной и ясной конкурентной средой в условиях невысокой скорости изменений и понятными конкурентными стратегиями. Характерен для средних и крупных компаний. Вся работа по стратегическому управлению компаниями направлена на поддержание стабильного развития и управляемого перехода компании в новое состояние на основе соответствия внутренних ресурсов и внешних возможностей. Практически разработка стратегии и заключается в поиске этого соответствия.

Стратегия получается на основе индивидуального моделирования, при этом обязательно выбирается лучшая и единственная для данного случая стратегия, которая, как правило, содержит в себе три компонента: направление стратегического развития, определяющее позиционирование компании в терминах «рынок – продукт» (о структуре стратегического решения – п. 4.7), «конкурентная стратегия» и «метод реализации». Организационная структура и развитие внутренних ресурсов являются следствием разработанной стратегии (хотя изначально устанавливаются некоторые ограничения, в которых они могут варьироваться).

Процедура разработки данного типа стратегического процесса является наиболее известной и методически проработанной, недостатком является то, что ее не всегда используют для того контекста, для которого она предназначена. Основные этапы:

- Анализ объекта и интересов групп влияния.
- Выработка корпоративной идеологии:
 - миссии,
 - видения,
 - целей.
- Анализ внешней среды.
- Анализ внутренних ресурсов.
- Корректировка миссии и целей.
- Формирование стратегии (поиск баланса внешних и внутренних условий):
 - развития компании,
 - достижения целей компании.
- План действий по реализации стратегии, включая внутренние организационные изменения.
- Контроль выполнения и внесение изменений.

Одним из основных используемых аналитических инструментов для данного типа стратегического процесса является SWOT-анализ. Как правило, он выполняется на основе групповой работы и состоит из четырех последовательных этапов.

1. Идентификация. На первом этапе группе сотрудников, знакомых с проблематикой обсуждения (что предполагает и предварительную подготовку), предлагается методом «мозгового штурма» дать свои идеи последовательно относительно сильных сторон компании и ее слабостей. При этом все высказанные предположения должны быть связаны с целями компании. Все участники свободно высказывают свое мнение. Все мнения записываются в соответствующую часть матрицы, обсуждение и критика не допускаются. Аналогичное обсуждение проводится по внешним возможностям и опасностям, результаты заносятся в соответствующие клетки нижней части матрицы.

Сильные стороны компании Strengths	Слабые стороны компании Weaknesses
-	-
-	-
-	-
Внешние возможности Opportunities	Внешние опасности Threats
-	-
-	-
-	-

2. Группирование. На этом этапе происходит группирование аналогичных положений и приведение их к одному «уровню» для удобства последующего анализа. Группирование производится отдельно по каждому из четырех квадратов матрицы. Не следует удивляться, если одно и то же положение одновременно будет названо как сильной, так и слабой стороной компании, либо одна и та же ситуация будет присутствовать как возможность и как опасность. Группирование является результатом обсуждения и выработки коллективного решения, результаты обсуждения сами по себе являются ценным материалом для понимания ситуации.

3. Улучшение. Результатом этого этапа является уменьшение числа позиций в каждом квадрате до шести. С этой целью рекомендуется еще раз обсудить каждую позицию. Например, почему выделенные нами сильные стороны являются силами. Опишите их характеристики и определите, насколько они являются уникальными для компании, каким образом они могут использоваться для стратегии развития бизнеса? Аналогичная процедура проводится по каждому из четырех квадратов.

4. Анализ. Проанализируйте каждую из сильных и слабых сторон компании по схеме, предложенной в таблицах 4.1 и 4.2. Весьма полезным является определение подразделения компании, связанного с конкретной силой или слабостью. Проверьте потенциальные стратегии на соответствие матрице SWOT и определите стратегические возможности для последующего рассмотрения.

Т а б л и ц а 4.1

Вариант анализа сильных сторон компании

Сила	Источник силы	"Ценность" силы	Возможности дальнейшего развития силы	Что может подорвать силу?	Какова цена развития силы?	Что принесет развитие силы?
1. Развитая дилерская дистрибьюторская сеть с филиалами во всем мире	Постоянные инвестиции в развитие сети на протяжении последних 15 лет. Сильный отдел продаж, поддерживающий прекрасные отношения с дилерами	60% продаж обеспечивают за счет зарубежных рынков. Компания успешно противостоит сильному конкурентному давлению на протяжении последних пяти лет. Компания имеет 40% рынка в UK	1. Продолжение совершенствования взаимодействия с дилерами. 2. Увеличение преимуществ для всех дистрибьюторов в от сотрудничества с компанией или только для 45 наиболее важных	Конкуренты подбираются к дистрибьюторам компании, обещая большую поддержку и более высокую прибыль (скидки?). Открытие доступа для конкурентов к мелким дистрибьюторам	1. \$100 000 2. От \$500 000 до \$1.5 миллиона	Блокирование конкурентов. Большая привязка дистрибьюторов к компании. Возможность приобретения дистрибьюторов в новых географических регионах. Результат: поддержание и рост объема продаж.
2						Риск: снижение прибыли

Анализ слабых сторон компании

Слабость	Воздействие на компанию	Возможное лечение слабости	Стоимость лечения	Стоит ли лечить или оставить все как есть	Результат при отсутствии лечения
1. Медлительность при ответе на запросы клиентов. Клиенты долго ожидают ответа на свой запрос, а затем зачастую не информируются о результатах	Дистрибьюторы раздражаются и избегают обращений в компанию в связи с недостаточной реакцией последней. Растущая репутация компании как большого неповоротливого динозавра. Потеря компанией старых дистрибьюторов и сложности приобретения новых	Разработка новой системы откликов и коммуникаций с клиентами. Вовлечение всего персонала в программы заботы о клиенте. Измерить время, требуемое для отклика на запросы клиентов	\$100-200 тысяч	Следует лечить	Потеря дистрибьюторов и упадок бизнеса. Потеря репутации компании на рынке
2.					

4.2.3. Стратегия, определяемая внешней средой

Даже если Вы на правильном пути, Вас задавят, если Вы будете просто сидеть на дороге.
Уилл Роджерс

Дальше всех пойдет тот, кто не знает, куда он идет.
Оливер Кромвель

Стратегия, определяемая внешней средой, наиболее характерна для видов бизнеса, в которых внутренние компетенции сравнительно быстро создаются (например, торговля) и не являются критическими для успеха всего дела. Успех дела заключается в понимании рынка и следовании за ним, занятии соответствующих ниш и их полное использование. Внутренние ресурсы полностью следуют за требованиями внешней среды и подстраиваются под них. Задачей руководства в этих условиях является идентификация внешних возможностей и обеспечение адаптации организации с целью их максимального использования. Организация может быстро менять профиль и является адаптивной либо исчезает. Такой тип стратегического процесса наиболее характерен для малых и средних компаний.

Процедура применения во многом напоминает предыдущую. Общая последовательность выглядит следующим образом.

- Анализ объекта и групп влияния – это необходимый этап самоидентификации организации (наряду с выработкой корпоративной идеологии).

- Анализ внешней среды и выбор направления развития являются ключевым компонентом для последующего принятия решений. Основной аспект делается на анализе рынка, его сегментов, предпочтений потребителей, а также действий конкурентов в борьбе за конкретные рыночные сегменты. Отраслевой анализ как таковой для данной ситуации применяется реже и только для средних и относительно крупных компаний.

- Выработка корпоративной идеологии:

- Миссия, определяющая продукты, сегменты рынка и клиентов, на которых ориентируется

компания, а также, возможно, на какие-то внутрикорпоративные ценности

- Видение (нет акцента) в редких случаях и в основном по объемам продаж и долям рынка
 - Цели.
 - Аудит внутренних ресурсов с точки зрения обеспечения развития в соответствии с идеологией. Как правило, анализ достаточности материально-финансовых ресурсов и обеспечивающих процедур, а также персонала на наличие необходимого уровня базовых навыков.
 - Стратегия:
 - развития компании,
 - достижения целей компании
 - План действий по реализации стратегии, включая внутренние организационные изменения.
- Короткий документ с основными положениями и, возможно, ряд приказов по изменению внутренних процедур.
- Контроль выполнения и внесение изменений.

Процедура формирования стратегии компании от среды имеет множество модификаций и особенностей применения в конкретных условиях. В качестве примера можно рассмотреть «метод простых правил», который предлагает в качестве одного из вариантов развития идеи построения стратегии компании установить «простые правила»*. Метод может быть отнесен к построению стратегии от среды, поскольку одной из ключевых идей является поиск и использование внешних возможностей.

* Eisenhardt Kathleen M., Sull Donald N. Strategy as Simple Rules. Harvard Business Review. January 2001.

Для иллюстрации идеи авторы обращаются к истории компании Yahoo, которая не может быть объяснена в терминах существующей конкурентной стратегии. Пространство Интернет-портала является ночным кошмаром для стратега: оно характеризуется интенсивной конкуренцией, легкостью имитации и клиентами, которые не желают ни за что платить. Хуже того, барьеры для вхождения в отрасль незначительны. Невозможно также приписать успех Yahoo уникальным или ценным ресурсам – его основатели имели только компьютер и общую идею, когда они основали компанию. Что касается продуманного стратегического плана, трудно представить его наличие. Компания начинала как каталог веб-сайтов, затем постепенно выросла в сообщество пользователей. Позже она преобразовалась в широкую сеть медиа-коммерческих и коммуникационных услуг.

Секрет таких компаний заключается в реализации набора простых правил. Менеджеры таких компаний знают, что великие возможности для конкурентного преимущества находятся в рыночном хаосе, поэтому они ныряют в него, прощупывают возможности, совершают успешные набеги и двигаются от одной возможности к другой так, как им диктуют обстоятельства. В то же время они осознают необходимость небольшого числа ключевых стратегических процессов и нескольких простых правил, чтобы направлять их в окружающем хаосе.

В стратегии простых правил, преимущество происходит от удачно пойманных мимолетных возможностей. Применение стратегии простых правил прослеживается как у крупных, так и мелких компаний, у старых и молодых – на всех быстроменяющихся отраслях и рынках, в том числе и в новой экономике. Давая описание стратегии простых правил, авторы характеризовали их следующим образом (табл. 4.3).

Т а б л и ц а 4.3

Основные характеристики стратегии простых правил

Стратегическая логика	Следовать за возможностями
Стратегические действия	Броситься в неопределенность Находиться в постоянном движении Захватывать возможности Завершить задуманное
Стратегический вопрос	Что мы будем делать дальше
Источник преимущества	Простые правила
Где лучше всего работает	Быстро изменяющиеся, нечеткие рынки
Продолжительность действия преимуществ	Непредсказуемая
Риск	Риск эксплуатации неперспективных возможностей

Таким образом, стратегия простых правил применима для условий высокой неопределенности окружающей среды, когда компания достигает успеха за счет использования возможностей среды и полностью ориентирована на их поиск. При этом следует учитывать, что используемые правила не следует сводить в длинные трудночитаемые инструкции, в этом случае они будут не способствовать деятельности, а парализовывать ее, отвлекая менеджеров от поиска возможностей и быстрого их использования.

Все правила можно свести в пять групп, которые вместе представляют собой последовательность реализации стратегии «простых правил» (табл. 4.4)

Т а б л и ц а 4.4

Принципы для установления простых правил в компании

Группы	Цель	Пример
Правило выполнения операций	Определение ключевых особенностей выполняемых операций. Что делает их выполнение уникальным?	Правила компании Akamai для процесса обслуживания клиентов: штат должен состоять из технических специалистов самой высокой квалификации, ответ на любой вопрос должен даваться сразу и не требовать повторного запроса, персонал службы R&D должен обязательно проработать какое-то время в департаменте клиентского обслуживания
Правило границ	Определяет границы для поиска возможностей менеджерами	Раннее правило Cisco, относящееся к поглощениям: поглощаемые компании должны иметь не менее 75 сотрудников, 75% которых – инженеры.
Правило приоритетов	Помогает менеджерам ранжировать приемлемые возможности	Правило Intel для использования производственных мощностей: приоритет в использовании мощностей отдается продукции, приносящей большую валовую прибыль
Правило привязки ко времени	Синхронизирует работу менеджеров со скоростью появления возможностей и работу других подразделений компании	Правило Nortel для разработки продукта: команды разработчиков должны знать сроки поставки конечного продукта ключевому заказчику, цикл разработки продукта не должен превышать 18 месяцев
Правило ухода	Помогает менеджерам определить, когда следует избавляться от вчерашних возможностей	Правило компании Otisop для выхода из проектов, находящихся в разработке: если ключевой сотрудник проектной группы решает заняться другим проектом внутри компании, проект погиб

Общее количество правил, как правило, колеблется от двух до семи. Когда ситуация становится более неопределенной, а возможности более распыленными, имеет смысл уменьшить количество правил с целью повышения гибкости. Создание правил не является упорядоченным регламентированным процессом. Они растут из опыта и достаточно часто из ошибок. Нельзя также забывать, что ценность правил заключается в их изменении со временем. Правила должны жить до тех пор, пока их применение дает эффективный результат, затем они должны видоизменяться при изменении внешних условий.

Эта методика находится на стыке предпринимательского подхода и построения стратегии в зависимости от изменения внешних условий, хотя сами авторы активно откращиваются от этого, считая свое изобретение самостоятельным.

Особенности внутренней организации при формировании стратегии от внешней среды

При построении стратегии компании от внешней среды внутренняя организация имеет ряд особенностей. В первую очередь внутренняя организация следует за стратегией, при этом чем выше скорость изменения внешней среды, тем больше потребность к скорости ее изменения. В результате компания уже не может отвечать на потребности в изменениях простой реорганизацией и вынуждена искать какие-то новые гибкие формы построения организационных структур.

Среди них наиболее известной и используемой является организация по принципу временных групп в матричную организацию. Логическое развитие этих организационных форм в современных условиях привело к разработке процедуры, в оригинале носящей название «патчинг» (Patching)*. Авторы определяют его как рутинную процедуру, с помощью которой менеджеры перестраивают организацию под потребности изменяющихся требований рынка. Подчеркивается, что область применения метода связана с быстро изменяющимися рынками. Основные отличия патчинга от обычной реорганизации представлены в табл. 4.5.

* Eisenhardt Kathleen M. and Brown Shona L. Patching. Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. Harvard Business Review. May-June 1999.

Т а б л и ц а 4.5

Реорганизация и патчинг

	Реорганизация	Патчинг
Роль изменений	Изменения являются защитной реакцией	Изменения являются активным оружием
Величина изменений	Масштабные	Изменения в основном небольшие, в некоторых случаях средние, очень редко – крупные
Частота	Изменения редки	Непрерывный процесс
Формализация	Каждое изменение уникально	Процесс изменений рутинный и следует стандартным процедурам
Двигатель изменений	Правильный бизнес-фокус	Правильный бизнес-фокус и размеры
Точность, четкость	Оптимальная реструктуризация в определенном направлении в запланированное время	Периодические схематические перемены
Компенсация	Не относится к делу	Единообразное во всей компании

Патчинг является ключевым фактором успеха таких традиционно эффективно работающих компаний, как, например, 3M, Johnson&Johnson, равно как частью репертуара таких звезд новой экономики, как Dell Computer, Intuit и Cisco Systems. Он же является следующим шагом в изменении бизнес-процессов у таких компаний, как British Petroleum и Lucent Technologies, которых раздробили свои бюрократические структуры для последующего маневра. Например, ВР было разделено на 90 юнитов, а четыре бизнеса Lucent на 11 жестко сфокусированных юнитов.

Патчинг работает только тогда, когда в компании имеется соответствующая инфраструктура, поддерживающая этот процесс. Требуются модульное построение компании, детальные и полные измерители на уровне бизнеса и единообразная система компенсации внутри компании.

Модульность является наиболее важным из этих элементов. Бизнес-юниты компании, должны иметь фокус и быть замкнутыми таким образом, чтобы могли безболезненно комбинироваться. Сложная организационная структура, в особенности с большим количеством централизованных обслуживающих подразделений или межфункциональных комитетов и комиссий, существенно замедляют процесс патчинга.

Принципы эффективного патчинга

1. Скорость. Решения о патчинге должны приниматься и реализовываться быстро – в течение максимум двух-трех месяцев. Быстрота способствует снижению излишнего волнения и политиканства, что особенно характерно для более редких и длительных реорганизаций.

2. Наличие альтернатив. Разработайте множество альтернатив, после чего сделайте правильный, на

ваш взгляд, выбор. Если избежать наукообразности и излишней детализации проработки, альтернативы можно выработать буквально за несколько часов.

3. Апробирование. Вместо мучительного планирования деталей будущего процесса следует создать внутри компании прототипы и посмотреть, как они работают, перед тем как принять окончательное решение. Это позволяет ускорить процесс и избежать ошибок в крупных размерах. Могут быть даже созданы своеобразные «теневые организации» внутри существующей инфраструктуры бизнеса. Такой подход позволяет в небольших масштабах на реальной практике протестировать функционирование будущей организации. Практически речь идет о создании внутри компании экспериментальных с точки зрения организации подразделений.

4. Правильный выбор руководителя. Подбор подходящего руководителя является также важным для эффективного патчинга, поскольку кадровая ошибка может свести на нет все усилия.

5. Проработка деталей. После принятия решения о патчинге важно убедиться, что основная деятельность не потерялась в условиях сложной реорганизации. Необходимо следовать определенному сценарию, после того как решение о патчинге объявлено. Разработка детального плана, скажем на 30-60 дней, с указанием того, что должен делать каждый вовлеченный в процесс сотрудник, позволяет лучше скоординировать задачи и людей, вовлеченных в процесс. В некоторых компаниях создаются специальные группы, которые занимаются поддержкой и сопровождением процесса патчинга. Важнейшей частью сценария является подталкивание менеджеров к быстрому достижению финансовых и других целей.

4.2.4. Построение стратегии от внутренних ресурсов

*Разумный человек приспосаблиется к миру;
неразумный пытается приспособить мир к себе.
Поэтому прогресс всегда зависит от неразумных.*
Дж. Б. Шоу

Этот тип стратегического процесса используется для компании, в которых основой процветания является развитие внутренних компетенций. Это, естественно, не исключает наличие спроса на услуги компании, но в то же время можно предполагать, что компания сама своей внутренней креативной работой создает спрос. Действительно, потребитель не всегда может представить себе новые товары и услуги, которых еще нет, и те компании, которые это предлагают, являются лучшими кандидатами для построения стратегии от внутренних ресурсов. Такие компании, как правило, обладают специфическими уникальными ресурсами, например, креативными сотрудниками, создаваемыми ими компетенциями и системой их преобразования в конечный продукт или услугу. Организации, как правило, действуют как самообучающиеся и во многом управляются за счет внутреннего саморегулирования даже при наличии формальных управленческих процедур. Внешняя среда динамична и отличается высокой конкуренцией. Наиболее часто этот тип стратегического процесса употребляется для профессионального и инновационного контекстов.

Ресурсы как основа корпоративной прибыльности

Получение конкурентного преимущества и прибыли выше среднеотраслевой во многом зависит от того, как компания создает и поддерживает конкурентное преимущество, например, с точки зрения обеспечения низких издержек или высокой дифференциации. Возможность получения преимущества по издержкам требует эффективного крупносерийного производства, современной производительной технологии, доступа к дешевым источникам сырья и рабочей силы. Аналогично преимущество дифференциации ассоциируется с брэндом, технологией, системой организации продаж и сервиса. Рис. 4.2. иллюстрирует взаимосвязь между ресурсами и прибылью.

Уровень прибыльности, превышающий среднеотраслевой	Привлекательность отрасли	Барьеры для входа в отрасль	Патенты
			Бренды
			Возможность ответных действий
			Доля рынка
	Конкурентное преимущество	Преимущество по издержкам	Размер компании
			Финансовые ресурсы
			Технология
			Размер предприятий
		Преимущество дифференциации	Доступ к дешевым ресурсам
			Бренды
			Конструктивные особенности продукции
			Возможности маркетинга, дистрибуции и сервиса

Рис. 4.2. Взаимосвязь прибыльности и ресурсов

Рассмотрим последовательность разработки стратегии от внутренних ресурсов, предложенную Грантом* (рис. 4.2).

* Grant Robert. «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation». California Management Review. Spring 1991.



Рис. 4.3. Последовательность разработки стратегии от внутренних ресурсов по Гранту

Анализ ресурсов компании

Анализ ресурсов компании включает в себя их идентификацию, классификацию и оценку сильных и слабых сторон по сравнению с конкурентами. Также должны быть определены возможности лучшего использования ресурсов.

Следует изначально отметить разницу между ресурсами компании и ее возможностями. Ресурсы компании включают в себя оборудование и другие активы, навыки и умения работников, патенты, бренды, финансы и т.п. С другой стороны, только небольшая часть ресурсов является производительной. Производственная деятельность требует кооперации и координации групп ресурсов. Возможности представляют собой поле, на котором группы ресурсов могут объединяться для

выполнения определенных задач. В то время как ресурсы являются источником возможностей компании, возможности представляют собой основной источник конкурентного преимущества.

Идентификация ресурсов

Основным препятствием для идентификации и оценки ресурсов компании является то, что имеющаяся структура информации обычно предоставляет только фрагментарную и неполную картину ресурсной базы компании. Баланс не отражает в полной мере необходимость и эффективность использования материальных активов для конкретной деятельности и игнорирует нематериальные ресурсы, которые с точки зрения стратегии могут быть наиболее важными. Можно предложить шесть основных направлений для анализа внутренних ресурсов.

- Финансовые ресурсы
- Материальные ресурсы
- Человеческие ресурсы
- Технологические ресурсы
- Репутация, брэнд
- Организационные ресурсы

Большинство этой информации отсутствует в необходимом для анализа виде, поэтому ее подготовка должна регулироваться специальными процедурами.

Оценка материальных ресурсов должна уйти от их стоимости, установленной в балансе, и опираться на рыночную стоимость сегодня и на то, насколько эффективно эти ресурсы используются для основной деятельности. С большой долей вероятности они могут оказаться балластом.

Нематериальные ресурсы предполагают исключительно рыночную оценку. Например, как разница между рыночной капитализацией и материальными активами.

Основной задачей формирования стратегии от ресурсов является максимизация прибыльности компании. Однако следует учесть наличие прямых связей между ресурсами и прибыльностью, которые ставят задачи для стратегического управления ресурсами.

- Какие возможности существуют для экономии использования ресурсов? Максимизация производительности особенно важна для материальных ресурсов, таких как, например, оборудование. Можно попытаться уменьшить размер используемых ресурсов для поддержания того же объема производства.

- Каковы возможности для более интенсивного использования ресурсов на более прибыльных направлениях? Большая часть корпоративных поглощений совершается в надежде, что ресурсы могут быть использованы более эффективно. Отдача от более продуктивного использования существующих ресурсов может быть достаточно существенной. Например, резкое улучшение в деятельности Walt Disney Company между 1985 и 1987 годами произошло во многом благодаря энергичному использованию уникальных активов компании: земельных участков, фильмотеки, студий, тематических парков.

Идентификация и оценка возможностей

Предполагает получение ответа на следующие вопросы:

- Что компания может делать более эффективно, чем ее конкуренты?
- Какие ресурсы связаны с реализацией конкретной возможности?
- Насколько сложна реализация возможностей?

Возможности компании – это то, что она может создавать в результате совместного использования групп ресурсов. Возможности компании могут быть идентифицированы и оценены на основе классификации направлений деятельности компании. Для большинства компаний, однако, наиболее интересные возможности появляются на основе интеграции индивидуальных функциональных возможностей. Например, McDonald's обладает выдающимися функциональными возможностями в развитии продукта, исследованиях рынка, управлении человеческими ресурсами, финансовом контроле

и операционном управлении. Однако критическим фактором успеха для компании является интеграция этих функциональных возможностей для создания уникального сочетания продуктов и услуг в тысячах ресторанов, разбросанных по всему миру. Практически это ключевые компетенции.

Конкурентное преимущество и прибыльность в долгосрочной перспективе

Ресурсный подход выделяет четыре основных характеристики ресурсов и возможностей, важных для поддержания долгосрочного конкурентного преимущества: долговечность, прозрачность, сложность получения ресурсов и возможность копирования.

Долговечность (живучесть). В отсутствии конкуренции долговечность конкурентного преимущества компании зависит от скорости устаревания или амортизации ресурсов и возможностей. Долговечность ресурсов изменяется в значительных пределах: возрастающая скорость технологических изменений укорачивает полезный жизненный цикл большей части основного оборудования и технологических ресурсов. С другой стороны, репутация и брэнд амортизируются сравнительно медленно. Возможности компании потенциально более долговечны, чем ресурсы, на которых они базируются, поскольку отдельные виды ресурсов могут замещаться по мере их износа или выбытия.

Прозрачность. Поддержание конкурентного преимущества недлительный период во многом зависит от скорости, с которой другие компании могут имитировать ее стратегию. Имитация требует, чтобы конкуренты решили две проблемы – получение информации о том, в чем заключается конкурентное преимущество соперника, как оно было достигнуто и как можно его дублировать.

Сложность получения ресурсов. Если другие компании имеют возможность приобрести каким-то образом ресурсы, необходимые для имитации конкурентного преимущества, оно становится недолговечным.

Возможность копирования. Ресурсы, которые не могут быть приобретены со стороны, могут быть скопированы и созданы внутри компании. Например, некоторые приемы в работе с потребителем, такие как продление рабочих часов магазинов, внедрение карточек постоянного покупателя и т.д. Гораздо труднее копируются возможности, основанные на сложных организационных процедурах. Например, такие простые и широко известные японские методы, как just-in-time и quality circles. Несмотря на то, что они не требуют сложных знаний или системы управления, изменения в кооперации и отношении сотрудников, требуемые для эффективной деятельности, таковы, что только несколько американских и европейских компаний смогли их внедрить.

Оценка потенциала прибыльности ресурсов и возможностей

Оценка осуществляется с точки зрения:

- потенциала ресурсов и возможностей для поддержания долгосрочного конкурентного преимущества;
- уровня прибыльности.

Формирование стратегии

Основой формирования стратегии является разработка наиболее эффективного использования ключевых ресурсов и возможностей. Например, в основе выхода из кризиса компании «Харлей - Дэвидсон» в 1984-1988 годах было понимание высшим руководством того, что единственными долгосрочными, непередаваемыми и труднокопируемыми активами компании были ее имидж и лояльность клиента. Практически во всех остальных компонентах конкурентного поведения – издержки, качество, технология, доля рынка – «Харлей» проигрывал японским конкурентам. Поэтому стратегия «Харлея» была основана на дальнейшем развитии брэнда, являясь одновременной минимизацией недостатков по другим направлениям.

Формируя стратегию на основе критически важных ресурсов и возможностей, компания сужает свое стратегическое поле до той деятельности, где она обладает четким конкурентным преимуществом.

Поддержание долговременного конкурентного преимущества важно для временных рамок стратегического процесса. Если ресурсы и возможности компании недолговечны, могут быть легко получены из других источников или скопированы, тогда компания должна придерживаться стратегии,

основанной на коротком сроке их использования, либо она должна инвестировать в развитие новых источников конкурентного преимущества.

В этой ситуации поддержание конкурентного преимущества возможно только тогда, когда рынок компании является непривлекательно малым, или если имеется возможность замаскировать существующее конкурентное преимущество.

В отраслях, где конкурентные преимущества основаны на дифференциации и инновациях и могут быть имитированы (такие как финансовые услуги, розничная торговля и т.д.), компания имеет определенный отрезок времени для эксплуатации преимущества, пока оно не скопировано конкурентами. В таких условиях следует ориентироваться не только на поддержание существующих преимуществ, но на формирование гибкой системы, позволяющей создавать новые преимущества с более высокой скоростью, чем старые преимущества будут использованы конкурентами.

Идентификация недостающих ресурсов и развитие ресурсной базы

Ресурсный подход к формированию стратегии связан не только с оптимизацией использования существующих ресурсов, но также с развитием ресурсной базы компании. Это включает в себя инвестирование для перехода в новое конкурентное состояние с точки зрения ресурсов, преодоление так называемого ресурсного разрыва. Идея создания и поддержания ключевой компетенции является в меньшей степени идентификацией текущих возможностей компании, а в большей связана с определением направления будущего развития.

4.2.5. Предпринимательский тип

Быть великим – значит дать направление.
Стефан Цвейг

Предпринимательский тип стратегического процесса предполагает, что стратегия существует в сознании руководителя в виде интуитивного выбора им направления развития и строится на основе его опыта. Руководитель в такой ситуации является и стратегом, и исполнителем, и контролером. По классификации Минцберга это соответствует предпринимательскому контексту. Основное отличие данного типа стратегического процесса в том, что он не формализован, и руководитель-предприниматель действует, как правило, на основе прошлого опыта.

4.2.6. Корпоративная стратегия

Корпорация: хитроумное изобретение для получения личной прибыли без личной ответственности.
Амброз Бирс, американский писатель

Последовательность формирования корпоративной стратегии во многом зависит от внутренних особенностей корпорации и системы корпоративного управления. Поэтому в данной ситуации трудно рекомендовать единую формализованную процедуру.

Важно отметить две особенности, определяющие последовательность действий и акценты в разработке корпоративной стратегии.

- «Контекст», к которому можно отнести корпорацию как единое целое. Это может быть и зрелый, и предпринимательский контекст, и другие.

- Корпоративная стратегия, как правило, определяет действия относительно структуры отраслевого портфеля, то есть относительно отраслей, где компания оперирует или потенциально может оперировать.

4.2.7. Выбор типа стратегического процесса

Где начало того конца, которым оканчивается начало?
Козьма Прутков

Рассмотренные выше типы стратегического процесса могут быть использованы в практической

деятельности, однако их количество может быть существенно выше. Это предопределяется возможным разнообразием контекстов – сочетаний внутренних особенностей организации и характеристик внешней среды, – которое не ограничивается приведенными в гл. 4.1 типовыми формами. К тому же типовой контекст может существовать только как идеальная модель. В этих условиях формализация выбора типа стратегического процесса практически невозможна и предполагает творческий подход, основанный на опыте в решении аналогичных задач. Еще раз подчеркнем, что ошибка в выборе типа стратегического процесса приведет к тому, что вся работа по разработке стратегии компании будет некорректна. В лучшем случае это приведет к потере времени и разочарованию в стратегическом управлении в целом, в худшем при попытке практически реализовать разработанное – к проблемам в развитии организации.

Определим основные внешние факторы, влияющие на выбор типа стратегического процесса. К ним следует отнести:

- Фаза жизненного цикла отрасли
- Скорость технологических изменений
- Темпы роста отрасли
- Место отрасли в цепочке взаимосвязей с другими отраслями
- Важность компетенций и сложность их приобретения
- Уровень глобализации отрасли
- Регулирование отрасли
- Внутренняя структура отрасли и тенденции ее изменения:
 - конкурентные группы и их внутренняя структура;
 - число и размер компаний;
 - уровень монополизации.

В качестве внутренних факторов можно выделить:

- Доля рынка
- Основные компетенции и компетенты, их роль в организации и возможность воздействия на принятие решений
- Конфигурация организации
- Корпоративное управление, схема принятия управленческих решений, вектор интересов и сила групп влияния, лидеры и лидерство
- Размер и оргструктура, эффективность управления (управляемость), гибкость
- Наличие непрофильных видов деятельности
- Эффективность деятельности в целом, включая финансовые показатели
- Фаза цикла и пройденные кризисы
- Возможность перехода в другую отрасль: полностью либо диверсификация связанная (несвязанная)

В качестве варианта быстрого анализа используют также следующую закономерность. Если компания производит интеллектуальный продукт (услугу), то тип процесса ориентирован на построение от ресурсов и ключевой компетенции. Если компания занимается материализацией интеллектуального продукта, то тип стратегического процесса ориентирован на рынок и позиционирование относительно конкурентов. То есть чем выше уровень квалификации и уникальности в продукции компании, тем больше сдвиг в сторону построения процесса от ресурсов.

Одним из важнейших факторов, определяющих тип стратегического процесса, является неопределенность, уровень которой постоянно растет. Это относится к процессам как в глобальной, так и в конкурентной среде. Возникает резонный вопрос: при каком уровне неопределенности отмеченные тенденции и разработанные модели продолжают действовать, в каких случаях их действие ограничено, а в каких полученные результаты вовсе неадекватны. Ответ на этот вопрос индивидуален, хотя имеются и некоторые общие рекомендации. Например, предлагается разделить неопределенность на четыре уровня*. На первом уровне действует традиционная микроэкономическая модель, и разработчики стратегии могут сформулировать для себя один полезный прогноз на будущее. На втором уровне неопределенности результаты анализа показывают, что в перспективе ситуация будет меняться в соответствии с одним из нескольких отличных друг от друга сценариев, хотя неизвестно, с каким именно. В конце 1995 года, например, схема нового законодательства США в сфере телекоммуникаций обрела четкие контуры, однако не было ясно, одобрит ли ее конгресс. В этом случае компании могли разрабатывать свою стратегию на основе одного из двух возможных сценариев. Поскольку число

сценариев на этом уровне неопределенности обычно невелико, то, в общем, стратегию можно вывести аналитическим путем. На третьем уровне господствует непрекращающаяся неопределенность. В этой ситуации будущее уже нельзя свести к нескольким отдельным сценариям, поскольку каждый элемент системы имеет множество вариантов. На четвертом уровне наблюдается истинная неоднозначность, подразумевающая наличие целого ряда аспектов непрекращающейся неопределенности. Например, решение об инвестициях в Россию в 1992 году должно было приниматься в условиях полной неопределенности – экономической, политической, юридической, ситуацией с партнерами и т.п.

* Койн Кевин, Субраманьям Сому. Как упорядочить процесс разработки стратегии. Экономические стратегии, 2001, № 4.

Поскольку выбор типа стратегического процесса и подбор необходимого для конкретной ситуации методического обеспечения является творческим процессом, основанным на опыте и знании различных вариантов, эту работу для компании должен выполнять соответствующий специалист-консультант. Последующая разработка стратегии и применение методик могут проводиться самими работниками компании. Это аналогично тому, как вы проходите обследование у врача, который на основе своего знания и опыта прописывает вам определенную процедуру лечения, но вовремя принимать лекарства и ставить горчичники по предложенной схеме вы можете самостоятельно.

Работа по определению типа стратегического процесса проводится до начала формирования стратегии и повторяется по мере накопления изменений в организации и внешней среде, которые могут изменить тип.

4.3. Варианты формирования стратегии

*Всем нравится то, о чем известно,
что оно всем нравится.*
Габриэль Лауб, чешский юморист

Исходя из определения стратегии как образа действий компании по достижению ее целей или обеспечению перехода в новое качественное состояние в долгосрочной перспективе (видение компании), отметим, что образ действий не может существовать сам по себе – он должен осуществляться относительно каких-то других объектов. Применительно к организации это означает, что она может изменять образ действий относительно внешней среды либо что-то изменить внутри себя.

Во внешней среде потенциальные воздействия могут быть сделаны в следующих направлениях: глобальное окружение, отрасль, в которой компания оперирует или пока не оперирует, целевой рынок, конкуренты.

При этом как во внешней, так и во внутренней среде имеются переменные и постоянные для компании условия. Переменные – это те, на которые компания может воздействовать и изменять их значения. Постоянные – наоборот. Для компаний даже одной отрасли набор переменных и постоянных может быть различен. Соответственно, можно говорить о постоянных параметрах внешней среды (для данной конкретной компании) и переменных. Постоянные являются своего рода ограничителями в задаче, переменными можно варьировать в тех или иных пределах.

Чем больше постоянных, то есть трудноизменяемых параметров, тем меньше вариантов может быть в стратегическом решении.

Посмотрим, каковы же возможности изменения образа действий компании относительно отдельных компонентов внешней среды и внутренних ресурсов и построения на этой основе стратегии, используя графическое представление ситуации на рис. 4.4. и 4.5.

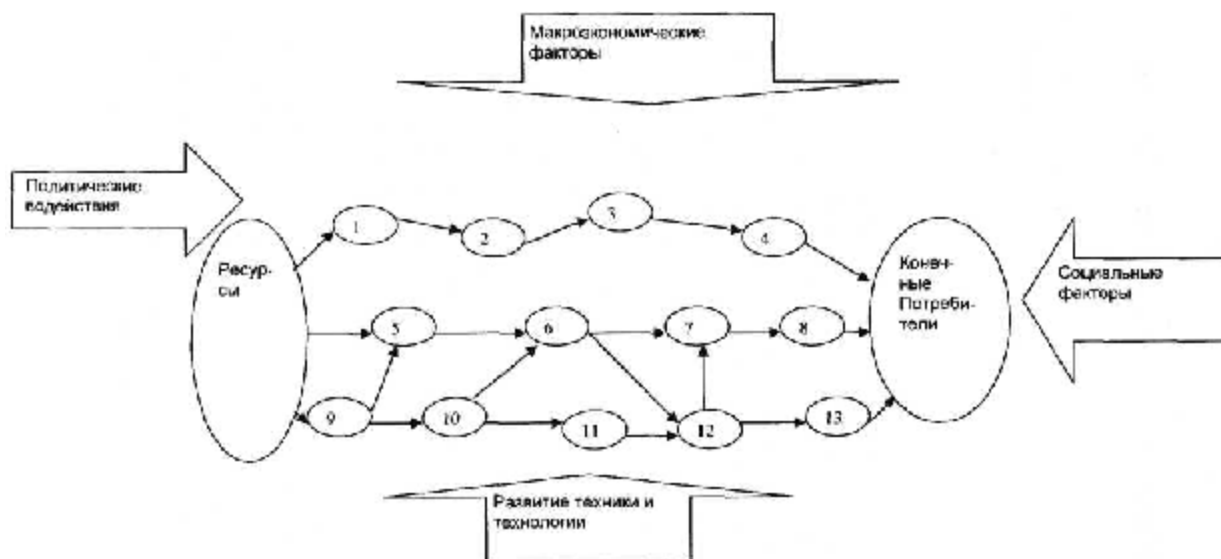


Рис. 4.4. Отрасль и ее окружение

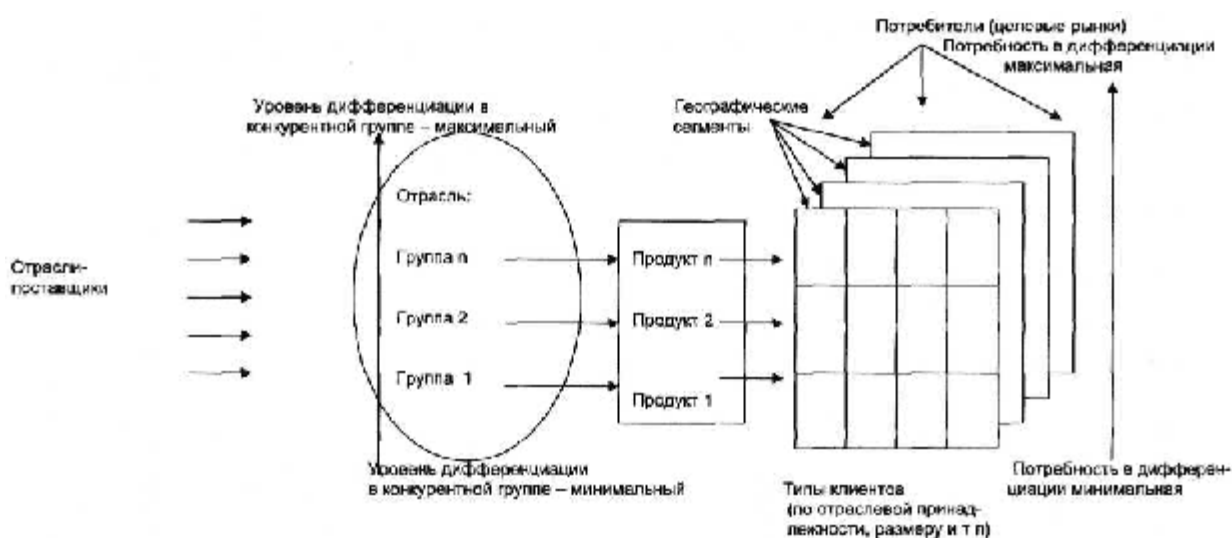


Рис. 4.5. Отраслевая цепочка

Стратегия на основе изменения глобальной среды

Начнем с **глобальной среды**, включающей в себя общую для всех отраслей и видов бизнеса «оболочку» – политическую, экономическую, социальную, технологическую. Глобальная среда во многом определяет условия конкуренции в отрасли, национальной или мировой экономике, а также может оказывать влияние на конкретные компании и группы компаний в одной и той же отрасли (глава 3). Возможно ли обратное, то есть действия компании относительно глобального окружения, позволяющих достигать собственных целей? С точки зрения экономической теории и чистой конкуренции – нет, поскольку компании представляется невозможным изменить что-то в глобальных подсистемах внешней среды и еще достигнуть определенных целей. Однако если рассмотреть реальные жизненные ситуации, то мы увидим, что существует достаточно много результативных взаимодействий со средой. На первом месте в этом списке находится примитивное лоббирование интересов компании с целью получения ею заказов, субсидий и ограничения действий конкурентов. Например, используя лозунги «защиты отечественного производителя» и соответствующую работу с политическими партиями, законодательной властью и правительством, можно ограничить деятельность иностранного капитала как в отдельной отрасли, так и в национальной экономике в целом, что может способствовать достижению самых разнообразных целей компании – от роста объемных показателей до увеличения прибыли. Следует отметить, что лоббирование не является чисто российским изобретением и активно используется в других странах, в том числе промышленно развитых.

Лоббирование может быть направлено как на интересы всей отрасли, так и отдельной группы компаний в ней, например, только государственных или только отечественных, или только членов

какой-то ассоциации.

Компании в некоторых отраслях, связанных со спекулятивными операциями, имеют возможность достаточно быстро достигнуть своих целей за счет хорошего знания и инициирования изменений валютного курса либо курса акций. Для этого используется воздействие на социальную и политическую среду для продвижения информации, необходимой для реализации конкретной операции.

Стратегии на основе изменения отношения к отрасли

Компания может воздействовать на ситуацию в отрасли, в которой она уже оперирует или в той, куда она входит, изменив уровень конкуренции в ней. Однако существенно изменить ситуацию в тех отраслях, в которых она не оперирует и не собирается, компания, как правило, не в силах (да это и нецелесообразно), за исключением отраслей, которые непосредственно связаны с отраслью, в которой у компании есть операции.

Существует три принципиально разные возможности изменения действий компании относительно отрасли:

- компания может изменить положение в той отрасли, в которой она уже оперирует, перейдя, например, в другую конкурентную группу или увеличив свою долю в продукции отрасли;
- компания может начать операции в новой для себя отрасли. При этом она может действовать также в нескольких направлениях: либо продолжать оперировать в старой отрасли и превратиться в диверсифицированную компанию, или полностью уйти из старой отрасли и сосредоточить свои операции в новой;
- компания может полностью прекратить операции в отрасли или изменить пропорции участия в разных отраслях.

Изменения положения в отрасли предполагают две возможности. Компания может остаться в той же конкурентной группе, в которой она уже оперирует, что предполагает несколько вариантов стратегий. Другим вариантом является решение об изменении конкурентной стратегии и переходе в другую конкурентную группу (подробнее о конкурентной стратегии в гл. 4.4).

Решения о том, в какой отрасли оперировать, а в какой нет, тесно связаны с отраслевой динамикой. В начале 80-х IBM контролировала 70% рынка больших ЭВМ и 95% его прибыли и приняла решение о том, что она не будет создавать операционные системы и микрочипы, а будет получать их от сторонних поставщиков. Оно было основано на представлении о собственной ключевой компетенции, желании сосредоточиться на ней и оценке отраслей по производству операционных систем и микрочипов как не очень перспективных. Действительность оказалась прямо противоположной. Проще всего в такой ситуации дать совет: «Никогда не отдавайте на сторону производство того, что в будущем может принести деньги». Однако существующие методы отраслевого анализа недостаточно совершенны, чтобы понять, в какой части цепочки ценностей сосредоточена будущая высокая прибыльность*.

* Christensen Clayton M., Raynor Michael and Verlinden Matt. Skate to Where the Money Will Be. Harvard Business Review. November, 2001.

При переходе в новую отрасль в качестве таковой может выступать отрасль-поставщик, отрасль-потребитель, отрасль, связанная каким-то другим образом с той, в которой действует компания, либо отрасль, с которой компания прежде не была никоим образом взаимосвязана. Для того чтобы принять решения относительно подобных стратегических действий, необходимо располагать данными отраслевого анализа, показывающими прибыльность и конкуренцию в краткосрочной и долгосрочной перспективе по всем рассматриваемым отраслям и другие характеристики, важные для принятия решения, – структура отрасли с точки зрения оперирующих в ней компаний, близость к конечному потребителю и так далее (глава 3).

Операции компаний в нескольких отраслях называются диверсификацией. Диверсификация разделяется на два основных вида: связанная и несвязанная. Связанная диверсификация означает, что отрасли, в которых оперирует компания, каким-то образом связаны друг с другом. Различают следующие три формы связанной диверсификации.

- Диверсификация в поставки (Backward Integration) означает развитие деятельности, обеспечивающей входные потоки в компанию (например, производство заготовок, оборудования и т.п.). Например, группа «Вимм-Билль-Данн», крупный производитель молочных продуктов, считает своим преимуществом реализуемую программу развития сырьевой базы, в рамках которой запланированы

крупные инвестиции в сельхозпредприятия. Этой же стратегии придерживаются основные конкуренты – Ehrmann, Campina и Danone.

- Диверсификация в продвижение (Forward Integration) относится к развитию деятельности, связанной с выходными потоками (например, транспорт, доставка, ремонт, обслуживание). Например, компания «Пармалат» в России занимается переработкой и производством молочной продукции и соков, производимых на одном и том же оборудовании. Поскольку конкуренция в отрасли высокая, компания вертикально интегрирована в дистрибьюторскую деятельность с целью уменьшения зависимости и давления со стороны оптовых покупателей.

- Горизонтальная интеграция (Horizontal Integration), предполагающая развитие продуктов-заменителей либо продуктов, дополняющих уже производимый ряд. Например, Boeing, который занимается практически всеми видами деятельности, связанной с аэрокосмическим комплексом, производит как военные, так и гражданские самолеты и выполняет львиную часть работ по американской космической программе. Это огромная диверсифицированная компания, разрабатывающая, производящая и обслуживающая гражданские воздушные суда, оборонную технику, космические системы оборонного и гражданского назначения. Горизонтальная интеграция может развиваться по трем основным направлениям:

- интеграция на основе совместного использования материальных активов различными бизнес-юнитами, в результате которой можно снизить издержки или улучшить дифференциацию компании в целом;

- интеграция на основе использования нематериальных активов, предполагающая передачу от одного бизнес-юнита другому в пределах компании информации, ноу-хау, управленческих достижений и т.п.;

- интеграция для совместной борьбы с конкурентом, когда последний оперирует в тех же отраслях, что и наша компания. В этой ситуации важна координация действий бизнес-юнитов для успеха компании в целом.

Наличие взаимосвязанных бизнес-юнитов внутри группы, состоящей из множества бизнесов, не обязательно предполагает, что оба получают преимущества от подобной координации. Даже если координация осуществилась, преимущества могут быть асимметричными, другими словами, один бизнес-юнит может получить гораздо больше преимуществ, чем другой. Важно наличие общесистемного эффекта для компании в целом, что может выражаться в совершенно разных вещах от простой экономии на издержках до повышения общей капитализации компании.

В таблице 4.6 представлены возможные источники взаимосвязей*.

* Porter M. Competitive Advantage. Free Press. 1985.

Т а б л и ц а 4.6

Возможные источники интеграции

Источники интеграции		Возможные формы совместного использования	
Интеграция по поставкам			
Общие входящие потоки		Единые закупки	
Единый источник получения материалов		Общая логистика	
Технологическая интеграция			
Использование аналогичной технологии для конкретных продуктов		Совместная разработка технологии Совместная разработка взаимосвязи между продуктами	
Использование аналогичных технологических процессов			
Использование общей технологии в других частях цепочки ценностей			
Один продукт является составной частью другого			
Взаимосвязь между продуктами			
Взаимосвязи в инфраструктуре			
Общие потребности в инфраструктуре		Совместное управление финансами и денежными потоками Общая бухгалтерия Общий юридический департамент Общее решение вопросов с властью Общая система управления человеческими ресурсами	
Общий капитал и активы			

	Другие совместно используемые элементы инфраструктуры
Взаимосвязи на основе единого рынка	
Единые покупатели Общие каналы Общие географические рынки	Единый брэнд Перекрестная продажа продуктов Продажа комплектов или наборов Общий отдел маркетинга Общий отдел продаж Общая служба сервиса Общая система получения и размещения заказов Общая система дистрибуции

Преимущества, которые можно получить за счет связанной диверсификации:

- контроль за поставщиками: количество, качество, цена,
- контроль рынка,
- доступ к информации,
- снижение издержек,
- распределение рисков,
- использование ресурсов,
- синергетический эффект.

Несвязанная диверсификация означает развитие продуктов или рынков, не связанных с основной деятельностью компании. Возможные преимущества:

- использование избыточной наличности или доходов,
- использование незагруженных мощностей и других ресурсов,
- избавление от существующего бизнеса,
- распределение рисков.

Широкоизвестным является перепрофилирование финской компании «Нокиа» на работу в области телекоммуникаций, а американской Westinghouse Electric – в медиа-компанию CBS Corporation.

Одной из основных опасностей диверсификации является то, что менеджеры сложно перестраиваются на работу и условия, существующие в другом бизнесе. Многие исследования говорят о том, что управленческий опыт редко бывает таким универсальным, как о том думают сами управленцы. Очень часто руководители не имеют достаточных навыков для того, чтобы успешно управлять организацией в совершенно новой отрасли. Неизбежно столкновение организационных культур, а обещанная синергия так и не материализуется.

Предприятия СССР традиционно отличались высокой диверсификацией, хотя это было продиктовано не необходимостью использования свободных ресурсов, выхода на новые рынки и получения прибыли, а сложившейся экономикой дефицита и централизованным управлением, толкавшим предприятия к вертикальной интеграции и выпуску непрофильной продукции (например, известная кампания по закреплению предприятий легкой промышленности за предприятиями ВПК, предполагавшая, что последние передадут новым подопечным более высокий уровень технологии и культуру производства). Весьма распространенной была и ситуация полного натурального хозяйства – со своей социальной сферой и сельскохозяйственными предприятиями.

Обновленные российские компании также, как правило, более диверсифицированы, чем западные, в силу следующих соображений:

- риск, возникающий при концентрации на одном рынке в условиях динамичного изменения всей рыночной ситуации в целом;
- возможность «снятия сливок» – быстрого получения сверхприбыли на рынке за счет его более раннего освоения, чем другие компании, и создания серьезной конкуренции со своевременным уходом с рынка;
- желание контролировать ключевые точки во всей цепочке от сырья до конечного потребителя с целью уберечь ключевой бизнес от резких подвижек, возникающих в разных частях цепочки, сделать возможные перемены более плавными.

Нельзя однозначно говорить об эффективности или неэффективности диверсификации, это целиком

зависит от комплекса обстоятельств. Известный исследователь в этой области Милтон Лионтиадис предложил учитывать следующие соображения:

- исторически промышленность характеризуется периодическими структурными изменениями: к примеру только единицы из тех компаний, которые возглавляли список американских компаний в начале века, просуществовали до 80-х годов в том же виде, в то же время в своем большинстве они стали конгломератами либо широко диверсифицировались по сравнению с тем, чем они являлись первоначально;

- исходя из модели цепочки ценностей можно считать, что все случаи успешной диверсификации являются по своей природе связанными, в то время как все неудачные попытки это примеры несвязанной диверсификации;

- концентрация на ключевом бизнесе означает, что компания рискует попасть в ловушку в угасающей отрасли;

- компании не должны быть заперты навечно в отрасли, в которой они начали свое развитие. Успешная адаптация к новым отраслям не является только теоретической возможностью, но подкреплена огромным количеством примеров из реальной жизни;

- японские и корейские компании предоставляют множество успешных примеров диверсификации;

- неуклюжие примеры диверсификаций ряда компаний, проводившихся в 50-х и 60-х годах, не должны дискредитировать диверсификацию как направление стратегического развития.

Мировой опыт показывает, что интеграционные процессы имеют оптимальные границы, за которыми дальнейшее вовлечение в орбиту своего влияния новых рынков и отраслей становится уже не просто экономически нецелесообразным для конгломератов, а вредным. Тезис «Чем больше степень интеграции, тем лучше» опасно считать аксиомой. Яркий пример тупиковой безудержной интеграции – политика Ford Motors в конце 20-х -начале 30-х годов. Окрыленный быстрым ростом продаж своих автомобилей, Генри Форд решает сам заняться изготовлением большей части комплектующих, разрушив эффективно действующую сеть поставщиков. В рамках компании Форд организовал гигантский производственный комплекс River Rouge, включавший в себя рудные месторождения, угольные шахты, доменные печи, флот для перевозки руды и угля и даже железную дорогу. Форд отверг перспективную идею о применении алюминия в автомобилестроении только потому, что не мог контролировать производителей этого металла. Итог – сдача позиций на внешнем и внутреннем рынках.

Прекращение операций в отрасли или снижение их объема, а также изменение структуры отраслевого портфеля компании как стратегическое решение может иметь под собой ряд причин и быть завязано на достижение определенных целей. Рассмотрим следующие типичные ситуации.

- Компания может частично или полностью уйти с рынка, продав лицензию другой компании.

- Когда дела идут плохо, свертывание некоторых видов деятельности может улучшить финансовую ситуацию и использоваться как часть стратегии консолидации или роста компании в целом. Так, в 1997 году финансовое оздоровление французской группы «Алкатель Альстом» в значительной мере достигнуто благодаря проведенной реструктуризации, в результате которой «Алкатель Альстом» продала акции в издательском деле и в масс-медиа, в фирмах «Фиат», «Пежо», «Лафарж» и «ЦЦФ», а также виноградники и ряд других. Избавившись от непрофильных производств, группа сосредоточилась на четырех основных направлениях: телекоммуникации, кабели и оборудование, инженерные сооружения и системы, железнодорожное оборудование*.

* Лакоза Е. «Алкатель» отказывается от непрофильных производств. // Финансовые известия. 1997. 12 августа.

Крупные диверсифицированные компании могут рассматривать свои дочерние компании как активы, которые можно покупать и продавать как часть общего портфеля, в том числе и с целью оптимизации последнего или концентрации на определенном виде бизнеса либо сегменте рынка. В 1997 году компания «Литтлвудз» приняла решение о свертывании всех операций за пределами Великобритании и сосредоточении исключительно на внутреннем рынке. Следуя этому направлению стратегического развития, компания продала сеть своих предприятий в России, включая 4 в Санкт-Петербурге, хотя деятельность предприятий в России была за год до этого признана успешной, следствием чего явилось открытие новых и расширение уже действовавших магазинов.

Стратегия на основе изменения отношения к целевому рынку

В ряде случаев изменение отношения к отрасли может предполагать и изменение целевых рынков.

Например, при переходе компании в новую конкурентную группу, связанную с более дифференцированной конкурентной стратегией, компания меняет целевые рынки, а в случае перехода в другую отрасль целевые рынки могут и не меняться, особенно в случае горизонтальной интеграции.

Соответствующее возможное изменение целевых рынков, на которых работает компания, без изменения принадлежности к конкурентной группе и соответствующей конкурентной стратегии может идти по таким направлениям, как, например:

- географические сегменты,
- тип клиента с точки зрения размеров,
- отраслевая принадлежность клиента
- и т.д.

Стратегия, связанная с изменением отношения компании к целевому рынку предполагают следующие основные ситуации.

- Сохранение текущего состояния. Предполагается, что компания не вносит никаких изменений в свою деятельность, в том числе и относительно целевых рынков, на которых она оперирует. Все усилия направлены на сохранение того, что имеется.

- Изменение доли компании на рынке, на котором она в настоящий момент оперирует и который уже знаком компании (уменьшение, сохранение, рост).

- Освоение нового целевого рынка – географического либо связанного с новым типом клиента, но без изменения клиентских предпочтений, связанных с требуемым уровнем дифференциации. При этом возможно как сохранение операций на уже освоенном целевом рынке, так и полный переход на новый целевой рынок (целевые рынки). Например, одной из проблем «РЕНО» является недостаточный объем производства по сравнению с основными конкурентами, что не позволяет достигнуть той же экономии на масштабах. В связи с этим стратегической целью компании стало увеличение объемов производства и продаж. Достигнуть цели компания предполагает за счет разворачивания операций на новых рынках, в частности в России.

- Уход предполагает полное прекращение операций компании на рынке либо его сегменте. Варианты и мотивы ухода могут быть самыми разными. Например, в конце 90-х британская компания «Бургер Кинг» объявила о закрытии к концу 1997 года сети ресторанов во Франции. Это решение она объясняет «недостаточным количеством» и «слабой рентабельностью» своих точек, которые не выдерживают конкуренции, в частности, с «Макдоналдсом» и «Квиком». «Бургер Кинг» пришла на берега Сены всего на год позже «Макдоналдса», открыв свой первый ресторан на Елисейских Полях в 1980 году. На момент принятия решения «Бургер Кинг» располагала во Франции всего 39 ресторанами (у «Макдоналдса» было 540, а у «Квика» – 258). Чтобы вести борьбу с соперниками на равных, надо иметь сеть как минимум в 150-200 ресторанов, что позволяет добиваться определенной экономии в их снабжении. В результате убытки компании начиная с 1990 года достигли 100 млн франков. Несмотря на уход из Франции, «Бургер Кинг» не прекратит наступление на другие европейские страны, сейчас компания располагает 973 ресторанами в Европе и на Ближнем Востоке, из которых примерно треть была открыта за два последних года*.

* Коваленко Ю. «Бургер Кинг» уходит из Франции // Финансовые известия. 1997.

Для принятия решения о направлениях развития, связанных с изменениями по отношению к рынку, следует знать следующие характеристики целевого рынка:

- емкость,
- перспективная динамика,
- структура рынка – фрагментарный, утесы-песчинки и т.п.

Из всех возможных вариантов чистое увеличение доли на существующем рынке является наименее рискованным. Естественно, что ситуация может сложиться таким образом, что увеличение доли рынка нереально, например, в случае упадка отрасли или устаревания продукта, либо исчерпания возможностей компании на данном рынке (например, компания уже имеет основную долю на данном рынке). В таких условиях наиболее перспективным является выход на новые рынки.

Возможность выхода на новый рынок или новый сегмент зависит от ситуации на рынке и положения конкурентов. Проникновение на растущий рынок происходит относительно просто, напротив,

внедрение на зрелый рынок – достаточно сложно. Проникновение на сужающийся рынок возможно в случае ухода какой-то компании с рынка.

Стратегия на основе изменения отношения к продукту

Продукт или услуга, оказываемая компанией, является звеном, соединяющим рынок и компанию, и представляет собой материализацию (если так можно говорить в том числе об услуге) потребностей клиента со стороны компании. Особенностью продукта и услуги является то, что в процессе своего развития они могут перешагнуть границу уже известных потребностей и предложить клиенту нечто либо усовершенствованное, либо принципиально новое, что он еще не сформировал в качестве своей потребности. Таким образом может быть сформирован спрос.

Отношение компании к продукту (услуге) выражается в позиционировании компании как лидера либо последователя. Лидерство предполагает, что компания в своей деятельности делает акцент на исследования и разработки, неся при этом определенные издержки. Однако лидерство в случае удачно найденного нового продуктового решения приносит свои плоды, поскольку позволяет компании быть первой на рынке и «снять сливки» в виде более высоких прибылей или роста продаж. Например, одной из составляющих успеха Intel является неуклонное соблюдение закона, сформулированного одним из основателей корпорации Гордоном Муром: тактовая частота процессора должна удваиваться каждые полтора года. Строгое следование этому правилу вкупе с постоянными инновациями позволяет сохранять отрыв от конкурентов. Конкуренты выпускают дешевые аналоги большинства процессоров INTEL, однако их собственные предложения всегда появляются позже. Когда Intel уже занята разработкой новых решений, две «догоняющих» компании зарабатывают на продаже старых*. Наглядной иллюстрацией этой стратегии являются затраты INTEL на исследования и внедрение разработок (рис. 4.6).

* Кирьян П. Предел для процессора. ЭКСПЕРТ, № 26, 10 июля 2000.

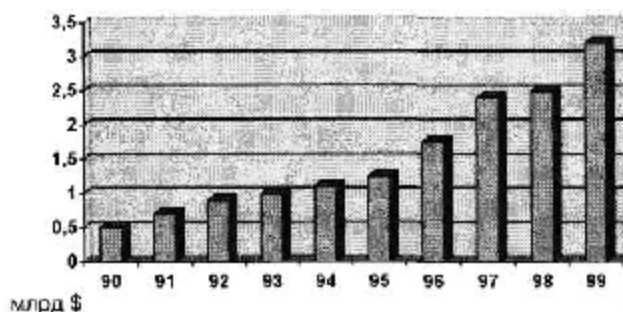


Рис. 4.6. Расходы Intel на исследования и внедрение разработок

Последователи ориентированы на использование и тиражирование того, что уже разработано другими, и усилия направлены на увеличение объемов и сокращение издержек.

Определение направления стратегического развития, основанное на изменении политики компании в отношении продукта, не следует путать с продуктовыми стратегиями. Не следует также смешивать постоянно проводимую в компании работу по текущему улучшению продукта (услуги) со стратегическим направлением на развитие продукта. Стратегическое направление предполагает, что компания концентрирует на этом свои основные ресурсы, намереваясь таким образом прямо или опосредованно добиться своих целей. Например, имея целью рост оборота компании, можно принять решение об акценте на маркетинговые усилия, связанные в том числе с увеличением доли компании на тех целевых рынках, на которых она оперирует, либо с выходом на новые целевые рынки. Но можно добиться цели и иным путем, сконцентрировав ресурсы на том, чтобы быть первыми в разработке продукта и первыми выбросить продукцию на рынок по более высоким ценам, перетянув таким образом часть спроса на себя. Компания при этом позиционирует себя как лидер, а альтернативой этой стратегии является тиражирование уже известного продукта, борьба за увеличение доли на «вторичном рынке», в то время как компания-лидер будет работать над продуктом нового поколения. Такие стратегии предполагают достаточно высокие ставки, поскольку компания может проиграть и новая продукция не оправдать ожиданий. Стратегия характерна для отраслей с высокой скоростью обновляемости продукции и коротким жизненным циклом, в основном связанных с высокими технологиями.

Предпосылкой для ориентации на такую стратегию является наличие у компании избыточного

потенциала, особенно в R&D. Реализация стратегии достаточно рискованна, поскольку при всей важности нового продукта для компании его разработка требует больших затрат и не гарантирует прибыли. В качестве альтернативы выступает покупка технологий и создание совместных производств, что также имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Наблюдения показали, что компании, реализовавшие данную стратегию, достигли успеха в большей степени благодаря правильному подходу к менеджменту в целом, а не за счет конкретных усилий в развитии продукта: они были более ориентированы на рынок при разработке продукта и его продвижении; сосредотачивали усилия на разработке продукта, создающего ключевую компетенцию; учитывали внутренние возможности и создавали матричные структуры для развития продукта.

Отношение к внутренним ресурсам

Компания может достигать целей, изменяя ***отношение к внутренним ресурсам***. Например, для повышения прибыльности компании возможно проведение целенаправленной политики общего снижения издержек, наведения порядка во внутренних управленческих процедурах компании (обычно это называют стратегией консолидации). Для увеличения продаж на конкретном целевом рынке акцент может быть сделан на усиление отделов маркетинга и продаж. Однако существуют и более серьезные действия, которые могут быть направлены внутрь компании. Например, рост стоимости компании может быть достигнут за счет развития внутренних ресурсов, как материальных, так и нематериальных, например ключевой компетенции. Увеличение продаж в целевом сегменте может быть результатом роста внутренней компетенции и конкурентоспособности компании.

Под консолидацией подразумевается изменение методов, которые использует компания в повседневной деятельности, в то время как набор продуктов и рынков может оставаться неизменным. Консолидация может принимать разные формы, например, применительно к состоянию целевого рынка можно выделить следующие четыре варианта.

- Консолидация в условиях растущего рынка. Компании, оперирующие на таких рынках, могут использовать стратегию роста вместе с рынком, сохраняя при этом долю рынка. «Кривая опыта» предполагает, что если компания не растет вместе с рынком, то она приходит к неконкурентоспособной структуре издержек. Когда рынок достигает зрелости, расширение доли рынка и конкурентоспособной структуры издержек является сложной и дорогостоящей задачей.

- Консолидация в условиях зрелого рынка предполагает различные стратегические возможности. Традиционно компании стремятся защитить свои позиции, делая упор на качество, активизируя маркетинг или улучшая структуру издержек.

- На угасающем рынке консолидация может потребовать серьезных изменений. Наиболее сложным является вопрос о том, снижать ли производственные мощности на время или навсегда.

- Во время перехода от зрелого к угасающему рынку организация может придерживаться стратегии «пожимания плодов», максимально используя преимущества завоеванной сильной позиции. Возможны варианты продажи лицензий либо прав распространения продукции, сдачи в лизинг оборудования и т.п. Наиболее сложным является решение о том, как долго оставаться на рынке, находящемся во временном упадке, но обещающем оздоровление.

Изменение образа действий компании относительно одного или нескольких параметров означает изменение ее позиционирования в системе бизнеса, представленной на рис. 4.4 и 4.5. Поскольку система является взаимосвязанной, то единичное изменение предполагает комплекс сопутствующих действий. Характер основных изменений формирует, таким образом, стратегию компании, а связанные действия становятся частью плана по ее реализации.

Стратегии, основанные на изменении отношения к конкурентам. Отношение к конкурентам определяются тремя возможными ситуациями: наступление, оборона, сосуществование. Образ действий выбирается в зависимости от поставленных целей и возможностей компании. Конкуренты являются таковыми тогда, когда они оперируют в том же отраслевом сегменте, что и мы, придерживаясь той же конкурентной стратегии. При этом в зависимости от характера отрасли – локальная, глобальная и т.д. – и того, пересекаемся ли мы с ними непосредственно на одних и тех же рынках, мы можем находиться в прямой конкуренции, опосредованной или потенциальной. Об этих стратегиях подробнее в разделе «Конкурентная стратегия».

Конкуренция может также осуществляться одновременно в нескольких отраслях, где пересекаются компании, это так называемая multipoint competition. При этом прямая конкуренция между бизнес-

юнитами в одной отрасли также может быть рассмотрена в терминах конкурентной стратегии. В целом борьба между компаниями при multipoint competition может быть связана с асимметричными решениями и относиться к корпоративному решению.

4.4. Конкурентная стратегия

Будущая конкурентоспособность не определяется нынешними правилами.
Г. Хэмел

Чем меньше «железа» будет в вашем конкурентном преимуществе, тем оно будет весомей.*

* Норлстрем К., Риддерстрале И. Бизнес в стиле фанк. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. 2000.

Разрабатывая конкурентную стратегию, фирмы стремятся найти и воплотить способ выгодно и долговременно конкурировать в своей отрасли. Универсальной конкурентной стратегии не существует; только стратегия, согласованная с условиями конкретной отрасли промышленности, навыками и капиталом, которыми обладает конкретная фирма, может принести успех.

Выбор конкурентной стратегии определяют два главных момента. Первый – структура отрасли, в которой действует фирма. Конкуренция в разных отраслях сильно различается, и возможности долговременного получения прибыли в них неодинаковы. Например, средняя прибыльность в фармацевтической промышленности и производстве косметики очень высока, а в выпуске стали и многих видов одежды – нет. Второй главный момент – это позиция, которую фирма занимает в пределах отрасли. Некоторые позиции более выгодны, чем другие, вне зависимости от средней прибыльности отрасли как таковой.

Решения о конкурентной стратегии являются решениями о том, как компания будет конкурировать на конкретном рынке, какие особенности предлагаемого компанией продукта или услуги принесут ей преимущество относительно конкурентов и обеспечат таким образом прибыльность выше среднеотраслевой. Практическое значение выбора конкурентной стратегии заключается в том, что компания определяет для себя способ достижения поставленных целей, основанный на конкурентном преимуществе.

При этом не столь важно, какой именно модели будет придерживаться компания при выборе конкурентной стратегии, важно, чтобы она была основана на изучении практического опыта, методически и логически взаимосвязана и позволяла разработать практический план реализации. Наиболее известными являются модели конкурентных стратегий Портера (Porter, 1980) и Матура (Mathur, 1988).

Теория Портера* основана на двух основных принципах.

* Porter M. Competitive Strategy. The Free Press, 1980

• Для того чтобы достичь прибыль выше среднеотраслевой на длительный период, компания должна иметь конкурентные преимущества относительно других компаний (Портер считает это целью для всех компаний).

- Существуют два основных источника конкурентного преимущества:
 - низкие издержки,
 - дифференциация.

Комбинация двух источников конкурентного преимущества с возможностью работы на широком или на узком сегменте позволяет получить четыре конкурентные стратегии (табл. 4.7).

Т а б л и ц а 4.7

Конкурентные стратегии по Портеру

Область конкуренции	Источник конкурентного преимущества	
	Лидерство в издержках	Дифференциация

Широкая	<i>Широкая конкуренция на лидерстве в издержках</i>	<i>Широкая дифференциация</i>
Узкая	<i>Лидерство в издержках с фокусом на узкий сегмент</i>	<i>Дифференциация с фокусом на узкий сегмент</i>

Портер утверждает, что компания может получить прибыль выше среднеотраслевой только в том случае, если она придерживается одной из вышеперечисленных стратегий. Худшим вариантом для компании является ситуация, когда компания не придерживается никакой определенной стратегии и, таким образом, не создает и не реализует конкурентного преимущества («Stuck in the middle»).

Дифференциация

Для того чтобы добиться конкурентного преимущества путем дифференциации, компания должна:

- сделать свою продукцию или предлагаемую услугу в какой-то мере уникальной по сравнению с тем, что предлагают конкуренты, то есть дифференцировать ее;
- создать дополнительную ценность для потребителя через дифференциацию;
- получить вознаграждение со стороны потребителя за предложенную дифференциацию, либо через более высокую цену (price premium), либо за счет увеличения доли рынка, либо за то и другое вместе;
- обеспечить более низкие издержки на дифференциацию, чем ценность полученных преимуществ.

Достаточно часто компании, пытавшиеся дифференцироваться, упускают одно из вышеперечисленных требований и в результате имеют прибыльность ниже, чем недифференцированная компания.

Дифференцирующими будут являться только те параметры, которые по своему значению будут превосходить уровень, минимально необходимый для удовлетворения базовой потребности клиента. Затраты, необходимые для обеспечения данного превышения, будут затратами на дифференциацию. Их не следует смешивать с излишними ненужными затратами. Например, большой объем затрат на рекламу в торговле является в принципе необходимым, но дифференциация будет иметь место только в том случае, когда есть попытка добавить уникальность или выделиться каким-то другим образом.

На рис. 4.7 компания 1 предлагает базовый, стандартный продукт, который недифференцирован. Издержки на его производство у компании 1 составляют 10 долл., и она продает его за 15 долл., получая прибыль 5 долл. Компания 2 частично дифференцирует свой продукт, что позволяет продавать его за 18 долл. при дополнительных издержках в 2 долл. Компания, таким образом, имеет 6 долл. прибыли на изделие, на 1 долл. больше, чем компания при стандартном подходе. Таким образом, компания успешно дифференцировалась. Компания 3 также попыталась дифференцировать свою продукцию, потратив дополнительно 2 долл. на изделие, что позволило ей получить прибыль всего на 1 долл. больше, чем компания 1, предлагающая стандартный продукт, т.е. 4 долл. на изделие. Компания, таким образом, является unsuccessful в реализации стратегии дифференциации. Компания 4 приняла решение дифференцироваться на основе качества и низких издержек на обслуживание. Ее продукция служит дольше и реже требует ремонта. Покупатели готовы платить 18 долл. за каждое изделие. При этом общие издержки составили 14 долл. на изделие и, таким образом, принесли только 4 долл. прибыли на изделие. Компания 4, таким образом, также является unsuccessful.

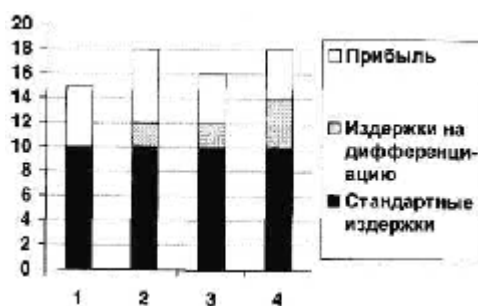


Рис. 4.7. Дифференциация

Ниже мы увидим, как эта ситуация может быть использована для иллюстрации стратегии низких издержек и фокусирования. В приведенном примере успешной является только компания 2. Остальные

компании, следуя терминологии Портера, являются «застрявшими на полпути». Компании 3 и 4 пытались дифференцироваться и провозгласили эту стратегию, но фактически были неуспешны. Компания 1 не имеет конкурентного преимущества вовсе.

Что же случится с компаниями 1, 3 и 4? Означает ли это, что они в короткое время будут вытеснены из бизнеса? Скорее всего, нет. Они будут работать, имея среднюю или ниже среднего прибыль в отрасли, и в связи с этим будут испытывать постоянную угрозу со стороны компаний, которые успешно дифференцировались либо получили преимущество за счет низких издержек.

Дифференциация обеспечивает:

- более высокую цену, либо большую долю рынка, либо то и другое вместе;
- прибыль выше среднеотраслевой;
- преимущественное положение относительно конкурентов за счет приверженности потребителя к имени и имиджу компании и его более низкой чувствительности к ценам;
- дополнительный барьер для входа в отрасль.

Дифференциация требует:

- создания и реализации того, что отличает вашу компанию от других и создает дополнительную ценность для потребителя, например, имя и имидж компании, технология, дилерская сеть, качество и т.п.;
- для успеха стратегии дифференциации необходимо убедить потребителя, что увеличение стоимости продукта перекрывается дополнительными преимуществами от дифференциации.

Риски:

- затраты на дифференциацию могут оказаться неоправданно высокими;
- возможно падение интереса потребителя к фактору дифференциации;
- в зрелой отрасли растет вероятность имитации;
- дифференциация может предполагать «особую исключительность», не совместимую с высокой долей рынка.

В современной экономике развитие коммуникаций и возможность доступа к информации во многом затрудняет создание уникальных отличий, которые будут являться исключительно вашим достоянием и не могут быть скопированы конкурентами. Выходом из этого положения, особенно в отраслях с высокой скоростью изменений, является постоянное движение вперед и поиск нового, того, что будет отличать вас от других компаний и сделает на какое-то время уникальным. Важным является не само преимущество, а возможность его создания, нацеленные на это процедуры организации и новаторский настрой в целом. Можно говорить об уникальности процедур, создающих уникальность продукции компании в целом.

В большей степени дифференциация и конкурентные преимущества будут достигаться не за счет качества конкретного изделия, которое все более нивелируется, а за счет таких нематериальных компонентов как дизайн, гарантия, имидж, брэнд, обслуживание, а это все в большей степени определяется интеллектом людей, работающих в организации, и тех процедур, которые позволяют реализовать их возможности в конечной продукции.

Для сравнения уровня дифференциации следует рассматривать компании, находящиеся в одной конкурентной группе или в близких. Тогда вопрос звучит так: что лучше – быть как все или несколько отличаться от других, придерживаясь тем не менее той же конкурентной стратегии? Предлагаемый ответ: нужно быть настолько дифференцированными, насколько позволяет наша принадлежность и похожесть на другие компании в группе. Таким образом, компания пользуется имиджем принадлежности к «клубу», но в то же время дифференцирует себя, что дает максимальное конкурентное преимущество перед остальными*.

* Deephouse David L. To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. Strategic Management Journal., 20:147-166(1999).

Принципы реализации стратегии дифференциации

1. Определите, что является ценностью для клиента. Что реально приобретает покупатель, когда он делает покупку? Почему он покупает эту конкретную модель?

2. Помните об издержках.

Дифференциация, как правило, увеличивает издержки. Эти дополнительные издержки рассматриваются как издержки на дифференциацию. Рассмотрите отдельно цены и издержки и ответьте на вопрос: позволит ли дифференциация получить более высокую цену за продукт? Сопоставьте прирост цены с приростом необходимых издержек.

3. Удостоверьтесь, что дополнительные издержки реально увеличили ценность для клиента.

Для того чтобы получить возможность получения более высокой цены, продукт или услуга должны предоставить дополнительную ценность для клиента. Издержки, не подкрепляющие эту дополнительную ценность, являются бесполезными.

4. Во всех других областях уменьшите издержки до минимума.

Если дифференциация не добавляет ценности к ожиданиям клиента, рассмотрите возможность ее удаления из продукта или услуги. Например, многие типы организаций имеют представительные офисы – рекламные агентства, консалтинговые компании. Однако есть ли необходимость пребывания всего персонала организации в этом офисе? Часто возможно оставить в дорогом офисе только ключевой персонал, работающий с клиентами, а остальных сотрудников разместить в более экономичном помещении, например не в центре города.

5. Дифференциация всегда должна нести в себе элемент уникальности.

Эту уникальность следует поддерживать даже тогда, когда конкуренты копируют ваши продукты или услуги. В банковском секторе практически любой новый продукт или услуга могут быть скопированы конкурентами в течение шести недель. Это означает, что компания не может останавливаться на достигнутом. Если выбрана стратегия дифференциации, она должна находиться в постоянном развитии.

6. Сделайте дифференциацию тотальной.

Любое направление дифференциации должно поддерживаться всеми аспектами деятельности компании.

7. Удостоверьтесь, что потенциальные потребители понимают преимущества, предлагаемые дифференциацией.

Клиенты должны легко отличать то, что продукт или услуга имеет большую ценность для них и что эта ценность выше, чем прибавка к цене, которую они должны заплатить. Одной из проблем при запуске новых продуктов является концентрация на отдельных особенностях, а не на помощи клиентам в понимании преимуществ, которые несут за собой эти особенности.

8. Рекламируйте преимущества дифференциации.

Рекламирование преимуществ конкретного дифференцированного продукта или услуги само по себе является дифференциацией. Умелая реклама сама по себе может быть дифференциацией в определенных обстоятельствах. Во всех случаях, пока преимущества дифференцированного продукта или услуги не доведены до потенциального потребителя, все остальные усилия по развитию продукта являются неэффективными.

Низкие издержки

Для того чтобы достичь конкурентного преимущества за счет низких издержек, компания должна:

- иметь возможности произвести продукцию или оказать услуги в среднем с более низкими издержками, чем у конкурентов;
- иметь возможность производить базовый или «стандартный» продукт по ценам, сравнимым с другими «стандартными» продуктами.

Кроме того, преимущество не должно легко копироваться конкурентами.

Расширим предыдущий пример, предположив, что на рынке имеется еще три компании – 5, 6 и 7, пытающихся конкурировать, используя стратегию низких издержек (рис. 4.8).

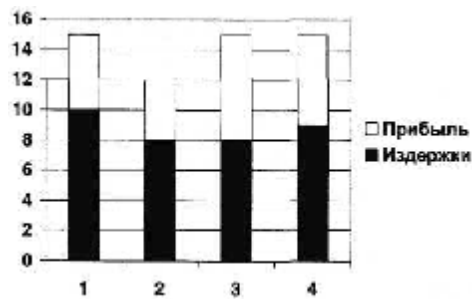


Рис. 4.8. Лидерство в издержках

Компания 5 нашла возможность снизить средние издержки, используя более дешевое сырье и меньшую цветовую гамму. Ее издержки составили 8 долл., однако она не может продать изделие за 15 долл., ограничившись ценой в 12 долл. Таким образом, она получает всего 4 долл. прибыли на изделие и является неудачливым игроком на низких издержках. Компания 6 существенно упростила дизайн изделия, используя меньшее количество деталей, и достигла экономии за счет объемов выпуска. Она может производить изделия среднего качества, которые продает за 15 долл. при издержках в 8 долл. на единицу. Компания успешно реализует стратегию низких издержек, таким образом получает 7 долл. прибыли на изделие и имеет устойчивый и долгосрочный источник преимущества относительно своих конкурентов. Более того, компания 6 может снизить цены и попытаться вытеснить компании 1 и 5 с рынка.

Следуя логике Портера и считая, что компании будут снижать цены до тех пор, пока не вытеснят из бизнеса неудачливых конкурентов, можно прийти к выводу, что существует всего одна компания, которая может успешно придерживаться этой стратегии, эта компания получит наибольшую прибыль и возможности для выживания в долгосрочной перспективе (вследствие этого источника конкурентного преимущества).

Однако подобная ситуация в реальной жизни встречается нечасто. Во многих случаях такая компания, как, например, 7, выживет, используя стратегию низких издержек, и получит большую прибыль, чем компания 1 со стандартными издержками. Компания 7 никогда не получит большую прибыль, чем компания 6, и в долгосрочной перспективе при возникновении серьезной ценовой войны проиграет компании 6. В целом такие компании, как 7, будут умеренно успешны, получая хорошую прибыль, следуя стратегии низких издержек (хотя и не достигая при этом минимума издержек) и стремясь при этом избежать прямых столкновений с такими компаниями, как 6.

Лидерство в издержках обеспечивает:

- защищенную позицию относительно конкурентов;
- сильную позицию относительно потребителей (могут снизить цены только до уровня конкурента, имеющего более низкий уровень цен);
- предпочтение при переговорах с поставщиками (возможность маневра при росте цен на материалы);
- высокие входные барьеры за счет экономии на масштабах и низких издержек в целом;
- предпочтительное положение относительно товаров-заменителей по сравнению с конкурентами;
- высокую прибыль, которая может быть реинвестирована в новое, более производительное оборудование для поддержания лидерства в издержках.

Лидерство в издержках требует:

- относительно высокой доли рынка или других преимуществ (например, предпочтительный доступ к материалам). Это может обеспечить в том числе и преимущественную позицию относительно поставщиков и создать предпосылки для снижения цен на материалы (кроме возможной экономии на масштабах);
- простоты в производстве продукта;
- по возможности работать с несколькими технологически связанными продуктами;
- обслуживать все основные группы клиентов для увеличения оборота;
- может потребовать серьезных первоначальных инвестиций в новое, более производительное оборудование.

Риски:

- развитие технологии может свести на нет предыдущие усилия;
- возможность копирования стратегии конкурентами;
- снижение внимания к рынку в силу концентрации на цене.

Принципы реализации стратегии общего снижения издержек

1. Определите, насколько предлагаемый продукт или услуга отвечают реальным потребностям клиента.

Продукция, которая дешева вследствие того, что она некачественна, не позволит бизнесу расти или даже выживать в долгосрочной перспективе. Снижение издержек должно достигаться производством продукта или услуги, которые отвечают потребности приобретающего их клиента. Они не обязательно должны воплощать в себе вершины инженерной мысли или иметь супервыдающееся качество, но они должны отвечать определенным стандартам, которые отвечают ожиданиям потребителя, и иметь стандартное качество.

2. Выявите и контролируйте источники издержек (cost drivers) в вашей отрасли.

Например, в производстве тепловой энергии 96 процентов затрат приходится на цену топлива, поэтому это практически единственный источник снижения издержек в данной отрасли.

3. Изучите конкуренцию.

Это не призыв к тому, чтобы за спиной у каждого конструктора стоял финансист, скупуплезающий, насколько проектируемая гайка дороже, чем у конкурента. Просто следует более тщательно анализировать достижения других успешных компаний, оперирующих в отрасли. Это позволит в том числе понять, насколько вы успешны в реализации своей стратегии по сравнению с конкурентами. Сравните накладные расходы у конкурентов с вашими и соотнесите их в процентах к продажам. Если нельзя сделать это напрямую, проведите косвенную оценку по численности занятого персонала, по используемым площадям и т.п. Копируйте любые хорошие идеи.

4. Не смешивайте ценовую политику и политику в области издержек.

Идеально, когда этими вопросами занимаются различные сотрудники или даже департаменты. Если разница между ценами и издержками велика и позитивна, нет предмета для беспокойства. Если мала и негативна, следует собрать обе группы вместе и проанализировать тенденцию.

5. Диверсифицируйте источники снижения издержек.

Источники для снижения издержек могут находиться в любой части цепочки ценностей. Не концентрируйтесь только на производстве и продвижении.

6. Управляйте процессом снижения издержек.

Сделайте это частью вашей культуры. Помните, однако, что вы заняты снижением издержек, а не качества. Снижение издержек не должно быть кратковременной компанией, это образ жизни и метод управления.

Выигрыш в издержках определяется размерами затрат по всей цепочке ценностей (по сравнению с конкурентами) и может возникнуть в любой ее части. Многие менеджеры рассматривают издержки слишком узко, замыкаясь на производственном процессе. Однако фирмы, лидирующие за счет снижения затрат, добиваются выигрыша в том числе за счет разработки новых, более дешевых товаров, снижения издержек на продвижение, обслуживание, то есть извлекают выигрыш из всех звеньев цепочки ценностей. Для получения выигрыша по издержкам чаще всего требуется тщательная «подгонка» не только связей с поставщиками и торговой сетью, но и внутри фирмы.

В качестве примера успешной реализации стратегии лидерства в издержках рассмотрим американскую компанию розничной торговли Wal-Mart*. Несмотря на сегодняшние размеры, она выросла на операциях в маленьких городках. Ее основатель, Сэм Уолтон, открыл магазин в деревушке по соседству с городом Бетонвиль в 1962 году, поскольку крупные розничные сети, такие как Kmart и Sears, доминировали в крупных городах. Это решение и предопределило будущий успех компании. Покупатели по достоинству оценили доброжелательный сервис и «ежедневно низкие цены», что означало, что компания держала издержки на минимальном уровне. Бережливость была присуща Сэму Уолтону, выросшему в деревне, с детства. Руководителям компаний в командировках оплачивались места в многоместных гостиничных номерах, сам он, один из богатейших людей Америки, ездил на стареньком автомобиле и летал экономическим классом. «Каждый раз, когда Wal-Mart неправильно тратит даже один доллар, – говорил он, – этот доллар мы забираем из кармана наших покупателей».

Даже через десять лет после его смерти этот лозунг незыблем в культуре компании. Таким образом, достигнув годового оборота в \$252 млрд. и сделав миллионерами руководителей и многих владельцев акций, компания не изменила своей культуре. Ли Скотт, генеральный директор, ездит на автомобиле «фольксваген-жук», а в командировках проживает в недорогих отелях, зачастую даже занимает место в двухместном номере с целью экономии. Джон Менцер, глава Wal-Mart International, занимает крошечный офис на одном этаже со своим персоналом. Руководители сами за собой выносят мусор, платят за кофе и приносят в офис подарочные ручки с разных мероприятий. Самый незаметный работник склада имеет полномочия для снижения цены на любой товар компании, если он заметил его где-то продающимся дешевле. Директор по персоналу компании строго наказывает за любое повышение издержек и поощряет за их снижение. Поставщики говорят, что менеджеры по закупкам не берут взятки и торгуются очень жестко. Вы приходите к ним как виноградные грозди, а уходите как изюм – они выжимают вас досуха. Поставщики, доказавшие свою лояльность, становятся частью системы. Они имеют возможность получать оперативную информацию о продажах своей продукции.

* Wal Around the World. The Economist. December, 8th 2001.

Можно ли одновременно следовать стратегии лидерства в издержках и дифференциации? Это зависит от того, как вы определяете понятие «лидерство в издержках». В модели Портера стратегия лидерства в издержках подразумевает, что вы не несете никаких издержек, кроме тех, которые необходимы для производства стандартного продукта. Если вы увеличили издержки, пытаясь дифференцироваться, отличить чем-то ваш продукт от других подобных, вы не следуете стратегии лидерства в издержках.

В то же время возможно придерживаться дифференциации и производить продукцию с минимальными издержками. Например, в отраслях, где может быть достигнута существенная экономия на масштабах, компания, придерживающаяся дифференциации, может иметь и существенную долю рынка. Предположим, что минимальный эффективный объем составляет более 50% доли рынка, а рассматриваемая компания имеет 75% рынка, в этом случае она одновременно является дифференцированной и имеет лидерство в издержках (за счет экономии на масштабах). При этом компания не может рассматриваться как придерживающаяся стратегии лидерства в издержках, поскольку издержки могут быть еще больше снижены за счет тех затрат, которые идут на обеспечение дифференциации. Следует также отметить, что некоторые преимущества в технологии делают возможным для компании дифференцироваться и снижать издержки одновременно. В этом смысле помогают системы ЛТ и TQM. TQM ведет к увеличению дифференциации (надежность, качество) и в то же время снижает цены (экономия на проверках, гарантийном обслуживании, возвратах).

Естественно, что дифференцированные компании волнует проблема издержек. Они должны быть нацелены на снижение издержек до минимума, но это не должно отражаться на достижении дифференциации. Если компания не достигает успеха, она рискует потерять свое преимущество дифференциации вследствие неэффективного управления издержками. Кроме того, эти компании должны постоянно оценивать и контролировать издержки, направленные на достижение дифференциации.

Трудно, но все-таки можно получить конкурентное преимущество на основе и более низких издержек, и дифференциации. Трудно это сделать потому, что обеспечение очень высоких потребительских свойств, качества или отлично поставленного обслуживания неизбежно приводит к удорожанию товара; это обойдется дороже, чем если стремиться просто быть на уровне конкурентов. Конечно, фирмы могут совершенствовать технологию или производственные методы так, чтобы одновременно снижать издержки и усиливать дифференциацию, но в конечном счете конкуренты сделают то же самое и вынудят решать, на каком же типе конкурентного преимущества сосредоточиться.

Тем не менее любая действенная стратегия должна уделять внимание обоим типам конкурентного преимущества, хотя и строго придерживаясь одного из них. Фирма, сосредоточившаяся на низких издержках, должна тем не менее обеспечивать приемлемое качество и обслуживание. Точно так же товар фирмы, выпускающей дифференцированную продукцию, не должен резко отличаться по цене от товаров прямых конкурентов.

Фокус

Большинство рынков могут быть разделены на различные сегменты на основе поведения покупателя,

возраста и других факторов. При определении стратегии компания имеет выбор либо обслуживать все сегменты рынка, либо сконцентрироваться на отдельном сегменте или сегментах. Стратегия «фокус» предполагает, что компания концентрируется на обслуживании отдельного сегмента рынка. Портер определяет этот выбор как «выбор области конкуренции». Компания, которая принимает решение сконцентрироваться на отдельном сегменте рынка, может быть определена как преследующая стратегию фокуса.

В то же время компания должна получить конкурентное преимущество в своем рыночном сегменте. Внутри этого сегмента, таким образом, она должна придерживаться либо лидерства в издержках, либо дифференциации, то есть фокус не является самостоятельной конкурентной стратегией, он становится таковой лишь совместно с лидерством в издержках либо дифференциацией.

Возвращаясь к приведенным выше примерам, представим, что компания 3 (не преуспевшая в дифференциации) и компания 5 (не достигшая лидерства в издержках) конкурируют на всех рыночных сегментах. Сознавая, что они встретятся с сильной конкуренцией, они проводят маркетинговое исследование и пытаются найти нишу или сегмент, в котором могут доминировать. Компания 3 определила для себя сегмент, который особенно озабочен вопросами безопасности. В этом сегменте потребители готовы платить более высокую цену за продукцию, в которой применены новейшие разработки по безопасности ее использования. Эти потребители готовы платить 18 долл. по сравнению со стандартной ценой в 16 долл. в широком сегменте. Компания решает обслуживать только выбранный узкий сегмент и сфокусировать соответствующим образом свои маркетинговые планы. Конкуренция в этом случае достаточно слабая, поскольку больше никто не предлагает аналогичный продукт, столь полно отвечающий требованиям данной конкретной группы потребителей. Таким образом, компания может получить прибыль выше среднеотраслевой, однако следует иметь в виду, что компания в принципе не может защитить свою нишу от конкурентов, которые имеют возможность разработать продукт еще более совершенный с точки зрения безопасности. Компания 7 не может производить продукцию в объемах, необходимых для ценовой конкуренции на широком сегменте рынка. Однако она выявила, что может достигнуть таких же производственных издержек, как и наиболее успешная компания, придерживающаяся лидерства в издержках, в то время как ее затраты на систему распределения и продаж существенно выше. Поэтому компания принимает решение сконцентрироваться на узком географическом рынке, где она сможет обеспечить тот же уровень издержек, что и лидер.

Эти два примера показывают, каким образом компания сможет достичь конкурентного преимущества на узком рыночном сегменте, имея проблемы на более широком рынке.

Таким образом, компания использует фокус, если она не способна конкурировать в широком смысле с сильными соперниками. Напротив, компания может определить для себя тот сегмент рынка, в котором, как ей представляется, она сможет достигнуть конкурентного преимущества. Процветание в долгосрочной перспективе при использовании фокуса во многом зависит от того, возможно ли создать входные барьеры для конкретного сегмента рынка.

Характерным примером компании, конкурирующей на основе фокуса и низких издержек, является Ryanair*. Самая крупная и наиболее успешная в Европе авиакомпания, оперирующая с низкими тарифами, ведет свою историю с 1985 года с обслуживания линии между Ирландией и Англией. Вторжение на рынок частного независимого авиаперевозчика представляло собой первую реальную опасность для фактического монополиста государственной компании-авиаперевозчика Air Lingus, оперировавшего на этом направлении. Стратегия Ryanair была проста: предложить максимально упрощенный с точки зрения дополнительных услуг низкоценовой сервис для всех желающих. Более того, пассажирам предлагалась большая гибкость и избавление от некоторых существующих в авиакомпаниях ограничений. Компания не делала никаких различий между группами пассажиров – бизнесменами и студентами, эмигрантами и их семьями, – им всем предоставлялась стандартная услуга. При этом компания не столько отобрала рынок у Air Lingus, сколько создала новый пассажиропоток. В результате общее число путешествовавших между Дублином и Лондоном увеличилось вдвое в конце восьмидесятых, а за период 1985 – 1995 гг. с 1,8 млн. до 5, 76 млн. пассажиров.

* Thomas C. Lawton. The Limits of Price Leadership: Needs – based Positioning Strategy and the Long-term Competitiveness of Europe's Low Fare Airlines/Long Range Planning, Vol. 32 no 6, 1999.

Таким образом, компания заняла пустовавшую в отрасли позицию низкие издержки с фокусом на регион. Несмотря на увеличение числа обслуживаемых в Европе маршрутов, компания последовательно

придерживалась фокуса в своих операциях на местное авиасообщение в Великобритании. Она добивалась снижения издержек не только напрямую, по отдельным статьям затрат, но старалась строить бизнес таким образом, чтобы все операции компании дополняли друг друга, создавая реальную ценность, и каждая операция выполнялась таким образом, чтобы снизить издержки на связанную с ней. Эти взаимосвязи создавали конкурентное преимущество и превосходную прибыльность. Как и указывал Портер, взаимосвязь между выполнением разных видов деятельности позволяет снизить издержки либо повысить дифференциацию. Опасность для компании может происходить от излишнего расширения фокуса, что потребует реорганизации бизнеса и перехода компании в другую конкурентную группу с другими условиями конкуренции.

Политика Ryanair по снижению издержек включала в себя следующий набор действий.

1. Использование второстепенных аэропортов. (Более низкие аэропортовые сборы, невысокая загрузка аэропорта, позволяющая повысить пунктуальность, уменьшить время простоя в аэропорту и повысить полезное время использования самолетов.)
2. Использование самолетов одного типа. Снижает затраты на обучение персонала, на техническое обслуживание, на оборудование и запасные части.
3. Беспересадочные, несстыкованные прямые рейсы. Экономия времени на стыковках и ожидании багажа с согласованных маршрутов.
4. Максимизация использования авиапарка. Минимизация простоев, более высокая загрузка самолетов.
5. Низкие издержки на предоставляемую услугу. Отсутствие салонов разных классов, бесплатного питания и напитков.
6. Отсутствие бонусных программ. Экономия на управлении программой и ее реализацией.
7. Неучастие в альянсах. Согласование разных систем управления операциями в компаниях, обеспечение трансфера багажа снижают точность и коэффициент использования техники, повышают текущие издержки.
8. Минимизация затрат на покупку техники. Использование бывших в употреблении самолетов (в настоящее время закупаются и новые машины). Покупка только однотипных машин.
9. Минимизация издержек на персонал. Последовательное уменьшение численности персонала по отношению к числу пассажиров. Привязка системы компенсации к производительности.
10. Затраты на обслуживание клиентов. Привлечение для выполнения работ, требующих капиталовложений, сторонних организаций. Рост прямых продаж через систему телефонного резервирования.
11. Снижение комиссии для турагентств с 9 до 7,5 процента.

Фокус означает:

- концентрацию на отдельной группе потребителей либо сегменте рынка;
- лучшее обслуживание, чем у конкурентов, работающих в большем количестве сегментов (групп потребителей);
- ориентацию всех подразделений компании на обеспечение стратегии;
- концентрацию компании либо на лидерстве в издержках, либо дифференциации в обслуживаемом сегменте (группе потребителей).

Фокус обеспечивает:

- дифференциацию за счет лучшего обслуживания целевой группы либо лидерства в издержках при обслуживании целевой группы;
- прибыль выше среднеотраслевой и более защищенную позицию относительно конкурентов.

Выбор конкурентной стратегии компании во многом будет зависеть от ответа на следующие вопросы.

- Имеются ли у компании источники для обеспечения лидерства в издержках?
- Существуют ли возможности для эффективной дифференциации?
- Существуют ли сегменты, в которых можно использовать стратегию фокуса?
- Каковы возможности компании?
- Каков потенциал конкурентов, их стратегии и возможные действия?
- Какие изменения ожидаются в отрасли на ближайшее время и перспективу и как они повлияют на

выбранную компанией конкурентную стратегию?

Модель цепочки ценностей Портера может помочь ответить на эти вопросы. Она может быть использована для понимания того, имеются ли источники дифференциации и лидерства в издержках в целом в бизнесе и какие из них могут быть получены компанией. В то же время она может быть применима для анализа стратегий конкурентов и источников их конкурентного преимущества (глава 2).

Удержание конкурентного преимущества

Удержание конкурентного преимущества зависит от трех факторов. Во-первых, от характера источника преимущества. Преимущества низкого ранга, такие как дешевая рабочая сила или сырье, довольно легко могут копироваться конкурентами. Также на нижних ступенях иерархии находится преимущество, основанное исключительно на факторе масштаба от применения технологий, оборудования или методов, взятых у конкурентов (или доступных им). Такой эффект масштаба исчезает, когда новая технология или методы делают прежние устаревшими. Преимущества более высокого порядка (патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация фирмы, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, или тесные связи с клиентами, укрепляемые тем, что менять поставщика клиенту будет накладно) можно удерживать более длительное время. Для того, чтобы добиться таких преимуществ, требуются большие навыки и способности – специализированный и более тренированный персонал, соответствующее техническое оснащение и во многих случаях тесные связи с главными клиентами. Преимущества высокого порядка обычно требуют долговременных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, в специализированное обучение персонала, в проведение НИОКР или в маркетинг. Как правило, они более «долговечны» и обеспечивают более высокий уровень продуктивности.

Преимущества на основе уровня издержек, как правило, не так стойки, как на основе дифференциации. Причина в том, что любой новый источник снижения затрат, как бы прост он ни был, может разом сделать его обладателя лидером.

Во-вторых, жизнеспособность и долговечность конкурентного преимущества зависит от числа имеющихся у компании источников конкурентного преимущества.

Третья и самая важная причина сохранения конкурентного преимущества – постоянная модернизация производства и других видов деятельности: компания должна создавать новые преимущества, по меньшей мере, с такой же скоростью, с какой конкуренты могут копировать имеющиеся.

В конечном счете для того, чтобы удержать конкурентное преимущество, необходимо расширять набор его источников и совершенствовать их, переходить к преимуществам более высокого порядка, которые дольше сохраняются.

Для удержания позиций компаниям иногда приходится отказываться от имеющихся преимуществ, чтобы добиться новых. Например, корейские судостроители вышли в мировые лидеры только тогда, когда они резко увеличили мощность судоверфей, существенно повысили эффективность за счет новых технологий, сократив при этом потребность в рабочей силе, и освоили выпуск более сложных типов судов. Все эти меры уменьшили значение затрат на рабочую силу, что являлось до этого конкурентным преимуществом корейских компаний. Кажущийся парадокс, заключающийся в отказе от прежних преимуществ, часто действует отпугивающе. Тем не менее, если компания не сделает этого шага, каким бы трудным и противоречащим здравому смыслу он ни казался, за нее это сделают конкуренты и в итоге выигрывают.

Недостатки модели конкурентных стратегий Портера

Любая модель имеет определенные проблемы, в том числе и модель Портера. Основными замечаниями являются следующие.

- Не существует проверенного опытом подтверждения того, что компании, которые придерживались конкурентной стратегии, более успешны, чем те, которые ее не придерживались. Действительно, это утверждение нельзя проверить опытным путем, поскольку невозможно иметь две совершенно одинаковые компании, работающие в абсолютно равных условиях.

- Не все авторы согласны с тем, что нельзя одновременно использовать элементы разных стратегий.
- Некоторые компании не подпадают под классификацию Портера.
- Модель Портера не применима для ряда отраслей.

• Развитие условий, в которых работает бизнес, и многообразие этих условий приводит к тому, что позиционирование, являющееся одним из центральных моментов в теории Портера, имеет все меньше возможностей для применения в сегодняшних быстроизменяющихся рыночных и технологических изменениях. Конкуренты имеют все больше возможностей для копирования практически любой маркетинговой позиции, и конкурентное преимущество становится, таким образом, временным. Это признает и сам Портер*.

* Porter M. What is strategy. Harvard Business Review. November- December 1996.

• В стратегии низких издержек и дифференциации, по Портеру, практически всегда существуют полутона. Абсолютные низкие издержки – это нулевая дифференциация. Граница между стратегией (в широком смысле) и фокусом размыта, поскольку любая, даже очень широкая дифференциация все равно рассчитана на определенный клиентский сегмент.

В то же время остаются отрасли и предприятия, работающие в них, для которых эта модель может успешно применяться при условии правильного выбора типа стратегического процесса.

На примере типовых стратегий становится ясно, что ни одна стратегия не подходит абсолютно для всех отраслей. Напротив, во многих отраслях прекрасно сочетается несколько стратегий. Более того, структура отрасли ограничивает выбор возможных вариантов стратегии, но не встретишь отрасли, в которой успех может принести только одна стратегия. Кроме того, возможны варианты типовых стратегий с разными способами дифференциации или фокусирования.

Хамел* утверждает, на основе анализа прибыли 500 крупнейших компаний, что число компаний, имеющих прибыльность выше среднеотраслевой, постоянно снижается. Это говорит о том, что поведение компаний все более нивелируется и усредняется. Все действуют по одним и тем же рецептам одних и тех же консультантов. За последнее десятилетие попытки снижения издержек и повышения эффективности деятельности компаний зачастую напоминали процесс выдавливания воды из камня. Это породило массу методов, направленных на снижение накладных расходов, затрат на рабочую силу и материалы и использование капитала. Результатом может быть некоторый прирост прибыли относительно общего дохода, в то же время тенденция говорит о том, что отношение прибыли к доходу постоянно снижается.

* Hamel Gary. Leading the Revolution. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts. 2000.

Конкурентные стратегии Матура

Желание создать лучшую модель конкурентных стратегий породило достаточно много вариантов. Наиболее известным из них является классификация Матура, впервые представленная им в 1988 году, и ее дальнейшие модификации*.

* Shiv Sahai Mathur. How firms compete: a new classification of generic strategies. Journal of General Management. Vol. 14. № 1, Autumn 1988.

Автор предлагает отказаться от утверждения Портера о том, что компании конкурируют друг с другом на основе занимаемой ими друг относительно друга позиции (что отражает модель Портера и школа позиционирования в целом). Вместо этого предлагается рассматривать конкуренцию в первую очередь как позиционирование продукта (услуги), то есть того, что компания предлагает клиенту, а не позиционирование входа (то есть внутренних ресурсов и процедур), который, собственно, и предназначен для создания продукта. Поскольку решение клиента о покупке связано исключительно с самим продуктом, конкурентное позиционирование продукта является стартовой точкой для построения конкурентной стратегии.

При формировании конкурентных стратегий классификация строится на том, каким образом компания может дифференцировать свое предложение товаров или услуг. В упрощенном виде предлагается выбор между максимально возможной дифференциацией и недифференцированным предложением, наиболее прибыльной формой которого является лидерство в издержках.

В целом поле, на котором может конкурировать компания, имеет две неценовые оси: продукт и поддержка. В этих координатах компания и может дифференцировать свое предложение от конкурентов. Под товаром подразумевается то, что, собственно, передается клиенту, независимо оттого, является ли передаваемое материальным или нематериальным. Под поддержкой понимается совет, обучение, сервис, предлагаемые клиенту. Таким образом компания делает свой выбор относительно

того, насколько она собирается дифференцироваться и по какой координате, то есть практически определяет, как она собирается конкурировать. Эти варианты представлены в виде матрицы в табл.4.8.

Т а б л и ц а 4.8

Конкурентные стратегии Матура

Продукт	Дифференцированный	«Система»	«Продукт»
	Недифференцированный	«Сервис»	«Простота»
		Дифференциро- ванная	Недифференци- рованная
		Поддержка	

Одной из проблем при составлении этой матрицы является определение разницы между тем, «что» продается и «как» продается. Дело в том, что в обыденном сознании такие продукты, как банковские услуги, считаются сервисом, и при разработке матрицы возникает проблема отделения продукта от поддержки.

Основная идея использования матрицы с представленными четырьмя полярными моделями конкурентных стратегий заключается в том, что каждая из них может быть успешной и прибыльной при наличии клиентского сегмента определенного размера.

Дифференциация поддержки. Существуют два измерения, в которых компания может дифференцировать поддержку продвижения своего продукта по сравнению с конкурентами. Она может предложить лучшую персонализацию (personalisation) или более серьезную экспертизу (expertise). Лучшая персонализация предполагает, что компания оказывает особое внимание каждому клиенту. В самом простом варианте это может означать улыбку, сердечное рукопожатие, большую доброжелательность по сравнению с конкурентами. В более широком смысле предполагается, что компания старается максимизировать свои знания о предмете, а также глубже ознакомиться с особенностями технологии потребителей и их потребностями.

Дифференциация в направлении «экспертизы» предполагает, что компания имеет имидж в глазах потребителя как обладающая мозгами, талантами, знаниями, навыками и опытом лучшими, чем у конкурентов. Таким образом, компания может дифференцировать свою поддержку, предлагая более дифференцированную экспертизу или более дифференцированную персонализацию, либо то и другое вместе. Выбрав тип и уровень дифференциации, компания таким образом принимает важное стратегическое решение о том, как она будет конкурировать в области поддержки. Рассматривая экстремальные варианты, получим четыре варианта поддержки, которых может придерживаться компания (табл. 4.9)

Т а б л и ц а 4.9

Дифференциация поддержки

Экспертиза	Дифференцированная	Консультант	Специалист
	Недифференцированная	Агент	Продавец
		Дифференциро- ванная	Недифференци- рованная
		Персонализация	

Продаваемый продукт, соответственно, может соединяться с одним из четырех видов поддержки. Хорошим примером является страховой брокер, областью деятельности которого является объединение тех, кто желает передать, принять или распределить риски. Он оказывает поддержку передающим риски, помогая им идентифицировать, содержать и управлять этими рисками. В качестве поддержки можно выбрать:

1. Вариант консультанта. Компания может, например, предпринять тщательное исследование новых возникающих рисков, плотно работая с клиентом для понимания проблемы в целом. После этого советует клиенту, каким образом можно управлять этими рисками. Компания предлагает полную поддержку и совет, которые разработаны применительно к клиентской ситуации. Желание предложить всесторонний совет может иногда потребовать понимания абсолютно нового типа риска и его уникального эффекта на клиентские операции.

2. Вариант специалиста. Брокер-специалист имеет превосходный опыт и знания о содержании риска и управлении им. Однако его возможности работы с клиентами не являются исключительными.

Предоставляемые брокерской фирмой экспертиза и навыки, вероятно, более ценятся клиентами со специфическими и четко идентифицированными проблемами.

3. Вариант агента. В этом случае брокерская фирма видится как имеющая не больше экспертных возможностей, чем ее конкуренты, в понимании природы рисков и в даче советов относительно их. Ее конкурентное преимущество заключается во внимательности, близком знакомстве с технологическими операциями клиента. Это знание позволяет брокеру не столько давать лучший совет, сколько сделать процесс понимания потребностей, размещения риска и помощи в требованиях относительно безболезненным для клиента.

4. Вариант торговца. В этой ситуации брокерская фирма видится не в качестве лучшего эксперта или лучше персонализирующей свои потребности, чем конкуренты. Предоставляемая ей в этом случае поддержка, очевидно, ничуть не отличается от того, что предлагают многие другие фирмы.

Дифференциация товара. Любой новый товар, продвигаемый впервые на рынок, может быть дифференцирован от уже существующих двумя путями. Первый относится к его характеристикам, которые могут отличаться от уже существующих товаров уникальностью своих возможностей. Это могут быть технические, физические или эстетические особенности, которые и делают его предпочтительным. Второй связан с имиджем в глазах потребителей. Имидж относится к тому, что товар «говорит» о клиенте. Имидж предполагает гораздо меньшее внимание внутреннему содержанию товара. Он больше ассоциируется с лозунгами типа «Вы сделали правильный выбор». Проще говоря, содержание относится к тому, что товар сделает для клиента, имидж – что товар скажет о клиенте. Рассматривая дифференциацию по этим двум координатам, получаем четыре типа дифференциации продукта (табл.4.10)

Таблица 4.10

Дифференциация продукта

Характеристики, параметры продукта	Дифференцированный	Эксклюзивный	Специальный
	Недифференцированный	Улучшенный	Стандартный
		Дифференцированный	Недифференцированный
		Имидж	

Рассмотрим возможные варианты на примере джинсов. Они могут позиционироваться как:

1. эксклюзивный товар. В этом случае компания производит джинсы, отличающиеся от того, что предлагают другие, с точки зрения их качества, материала, пошива и т.п. И этот факт является широко известным. Хотя эти черты мало влияют на имидж как таковой, компания может предпринять попытку сформировать у потребителей мнение, что ношение подобных джинсов придает особый статус их владельцу. Этот имидж может подкрепляться стильностью, широкой рекламой, брэндингом и продвижением. Дифференцируясь по обоим осям, компания подталкивает потребителей к уверенности, что они покупают эксклюзивный товар;

2. улучшенный товар. В этой ситуации компания не пытается убедить покупателей в особом внутреннем содержании товара, в данном случае джинсов. Возможно, внутренние отличия не существуют либо не являются важными для компании, которая не заинтересована в дифференциации по этой оси. В то же время она старается убедить клиента, что ношение этих джинсов придает им особый статус и характеризует как обладателей хорошего вкуса;

3. специальный товар. В этом случае компания максимально концентрирует внимание потребителя на внутренней сущности и особых отличиях продукта как такового, что может высоко цениться клиентами с особыми требованиями. Например, можно производить специальные джинсы для верховой езды;

4. стандартный продукт. В этом случае компания не пытается дифференцировать производимые ей джинсы от аналогичной продукции конкурентов.

Классификация конкурентных стратегий Матура. Принимая во внимание предложенные выше возможности дифференциации продукта и поддержки получаем 16 вариантов конкурентных стратегий (табл.4.11).

Конкурентные стратегии Матура

Продукт	Эксклюзивный	«Система»		«Продукт»	
	Специальный				
	Улучшенный				
	Стандартный	«Сервис»			
		Консультант	Специалист	Агент	«Простота» Продавец
		Поддержка			

Рассмотрим рынок покрытий для пола, например ковров. Потребителям предоставляется огромное разнообразие ковров, начиная от дешевой массовой продукции и заканчивая персидскими и китайскими коврами ручной работы, поставляемыми для королевского двора, то есть от стандартного до эксклюзивного продукта. Варианты предлагаемой поддержки также различаются от обычного универмага и магазинов, торгующих со скидкой, до компаний, которые могут дополнительно дать совет по дизайну интерьеров, доставить ковры по адресу, чистить и восстанавливать их, если потребуется, даже через несколько лет, то есть предоставляя все варианты от продавца до консультанта. Комбинируя возможные варианты продукта и поддержки, получим возможные варианты конкурентных стратегий.

Таким образом, по Матуру, настоящий источник конкуренции находится не в том, что люди покупают, а в том, как они выбирают между различными предложениями компаний.

Конкурентная стратегия на основе лояльности клиента*

* Троицкая Е.В., Филонович С.Р. Эффект лояльности как конкурентное преимущество организации // Менеджмент № 7. 1998.

В течение последнего десятилетия, работая над развитием стратегий и повышением эффективности организаций своих клиентов, в особенности тех, основными ресурсами которых были интеллектуальный потенциал, опыт и знания сотрудников (страхование, банковские услуги, консалтинг), специалисты консалтинговой компании Bain&Company выявили зависимость успеха этих видов бизнеса не только от традиционных факторов (доля рынка, масштаб производства, экономика издержек и т.д.), но и от феномена лояльности, отнюдь не нового, но ранее малоизученного. Так, было установлено, что организации с показателями удержания и лояльности клиентов выше средних по отрасли обладают явным конкурентным преимуществом, быстрее развиваются и получают более высокие и стабильные прибыли в самых непредсказуемых и бурно развивающихся отраслях. Была выявлена также взаимосвязь между лояльностью клиентов и лояльностью сотрудников и акционеров корпорации. Только осознавая эту взаимосвязь, руководство организации может заложить фундамент для ее выживания и процветания на рынке. Согласно данным систематических исследований группы Рейчхелда на Западе, эффект лояльности проявляется далеко не во всех отраслях бизнеса: наиболее «чувствительны» к лояльности интеллектуальные и требующие высокого профессионализма сотрудников области деятельности.

Вполне оправдан вопрос: стоит ли удерживать клиента? В чем заключается реальная отдача, связанная с эффектом лояльности? Оказывается, в большинстве отраслей лидируют именно те организации, которые имеют устойчивую потребительскую базу, что объясняет экономический успех и внутреннюю эффективность лучше, чем любая доля рынка или структура затрат. Во-первых, на привлечение новых клиентов, сотрудников или акционеров необходимы новые затраты, которые уже были сделаны ранее для привлечения предыдущих потребителей ценности. Во-вторых, при потере старых клиентов возможны распространение недобрых слухов, потеря репутации или стабильного дохода, затраты на завоевание которых уже давно оправдали себя, а прибыль продолжала поступать.

Многие российские деловые организации находятся на стадии «младенчества» или быстрого развития. На этих этапах организации обычно рассматривают выживание и сиюминутный рост прибыли как задачи первостепенной важности, откладывая создание уникальных ценностей для потребителя «на потом». Естественно, что такие организации не озабочены формированием лояльной клиентуры. Другим серьезным барьером на пути к формированию лояльности как принципа ведения бизнеса являются еще не преодоленные советские традиции. Одна из них – это существование организаций-монополистов, которые «обречены» на «преданность» своих клиентов.

4.5. Реализация стратегии

Жили-были мыши и все их обижали. Как-то пошли они к мудрому филину и говорят:

- Мудрый филин, помоги советом. Все нас обижают, коты разные, совы. Что нам делать?

Филин подумал и говорит:

- А вы станьте ежиками. У ежеиков иголки, их никто не обижает.

Мыши обрадовались и побежали домой. Но по дороге одна мышка сказала:

- Как же мы станем ежиками? И все побежали обратно, чтобы задать этот вопрос мудрому филину. Прибежав, они спросили:

- Мудрый филин, а как же мы станем ежиками?

И ответил филин:

- Ребята, вы меня ерундой не грузите. Я стратегией занимаюсь.

История из Интернета

Реализация стратегии развития компании и стратегии достижения ее целей может осуществляться по трем основным направлениям: за счет органического роста на основе собственных ресурсов, за счет слияния с другой компанией или ее поглощения; на основе различных форм стратегических альянсов. В зависимости от ситуации организации используют тот или другой способ или их комбинацию. В целом начало двадцатого века было временем органического развития, конец двадцатого – время слияний и поглощений, двадцать первый век будет, очевидно, временем альянсов.

Органическое развитие на основе собственных ресурсов

Развитие за счет внутренних ресурсов является наиболее характерным для большинства организаций, и для этого имеются серьезные аргументы. Например, многие компании, выпускающие высокотехнологичную продукцию, предпочитают самостоятельно заниматься разработкой продукции и технологией, хотя на первый взгляд представляется, что в этой ситуации имеется серьезная мотивация для привлечения в той или иной форме специализированных организаций. Аналогичная ситуация складывается и при выходе на новые рынки: достаточно часто производители предпочитают иметь свою сеть продаж, вместо того чтобы пользоваться посредниками, поскольку это позволяет им лучше чувствовать рыночную ситуацию.

Хотя общие издержки на развитие новой области деятельности за счет внутренних ресурсов могут быть выше, чем при поглощении другой компании, потребность в необходимых финансовых ресурсах может быть растянута во времени. Это является серьезным аргументом в пользу развития за счет собственных ресурсов для небольших компаний, которые не имеют достаточных возможностей для инвестиций, и позволяет избежать отрыва от традиционной области деятельности компании, так как скорость изменений в этом случае будет невысока.

Часто выбор обусловлен тем, что у компании просто нет другого пути для развития. Например, при освоении абсолютно новой области, они могут быть в этой области единственными, что исключает возможности для проникновения в нее путем поглощения либо за счет альянса с другой компанией. Слияния, поглощения и различные варианты альянсов могут встретить трудности, связанные с поиском партнера, желающего участвовать в подобном процессе и к тому же обладающего внутрифирменной культурой, позволяющей надеяться на успешную реализацию проекта.

Важно различать и источники финансирования. Например, в основе финансово-экономической политики концерна BMW лежит принцип реинвестирования: все инвестиции осуществляются из собственных заработанных средств.

Для большинства компаний лучшим временем органического роста являются первые годы существования. В начале двадцатого века в условиях относительной стабильности компании росли вместе с рынком. GE, например, стабильно росла на 9,9% в год с 1900 по 1930 гг. Слияния в таких отраслях были относительно редкими. Автомобилестроение росло на основе органического роста весь

послевоенный период вплоть до 90-х годов. Этим же путем двигались операции с недвижимостью, финансовые услуги.

Слияния и поглощения

Слияния и поглощения позволяют существенно быстрее, по сравнению с внутренним развитием, реализовать выбранное направление стратегического развития и конкурентную стратегию, а в некоторых случаях это единственно возможный вариант на пути достижения поставленных целей.

Например, выход на новый рынок или сегмент рынка через слияние или поглощение позволяет не только ускорить процесс, но и избежать многих неприятностей, связанных с необходимостью преодоления входных барьеров. В относительно статичных и стабильных отраслях, где рынок разделен и достаточно неизменен, выход новой компании на рынок нарушает сложившееся равновесие и ведет к переделу. Если же происходит проникновение посредством поглощения, то это существенно снижает риск ответной реакции и последствия возможной нестабильности в отрасли. Эти решения могут сопровождать как связанную, так и несвязанную интеграцию (4.3). Достаточно типичным является приобретение компанией-производителем собственной сети продвижения продукции.

Важным мотивом является приобретение дополнительных компетенций и расширение продуктового ряда. Например, слияние «Даймлера» и «Крайслера» позволило новой компании практически удвоить продуктовый ряд, в том числе за счет типов автомобилей, которые каждая компания в отдельности ранее не производила*.

* A new kind of car company. THE ECONOMIST. May, 9th 1998.

Другой мотив слияний и поглощения – необходимость объединения ресурсов в ответ на требования отраслевой конкуренции. Например, лидерство в фармацевтике возможно только на основе крупных вложений и концентрации сил на исследованиях и разработках. Это подталкивает фармацевтические компании к слияниям для объединения ресурсов и укрупнения исследовательской базы*.

* The new alchemy. The Economist. 22.01.2000.

В некоторых случаях мотивом является возможность производства продукции с низкими издержками за счет поглощения компании, долгое время работающей в отрасли и имеющей серьезный объем производства и, как следствие, – эффект, связанный с кривой опыта. Этот вариант более предпочтителен для преодоления входных барьеров в отрасль по сравнению с внутренним развитием.

Слияния и поглощения могут быть направлены на поиск синергетического эффекта. Например, в 1997 году «Компак компьютер» – крупнейший поставщик персональных компьютеров в мире – заявил о приобретении компании «Тандем компьютерз», известной как производитель мощных, отказоустойчивых корпоративных машин. Через сделку по обмену акциями, которая оценивалась в три миллиарда долларов, «Тандем» должен был стать полностью независимым дочерним подразделением «Компака». Благодаря этой сделке быстро растущая американская компания «Компак» к концу столетия предполагала стать мировым лидером компьютерной промышленности, обойдя IBM. Идея о приобретении «Тандема» возникла как логичное продолжение технологического партнерства между компаниями, которые до этого активно сотрудничали в разработке технологии распределенных вычислений на базе нескольких серверов, повышающей надежность работы корпоративных вычислительных сетей. «По мере того как мы обсуждали направления развития индустрии и продуктов, мы поняли, что объединение открывает нам огромные возможности», – пояснил один из руководителей компании. Однако сразу после объявления о покупке «Тандема» компанией «Компак» акции последней упали в цене на 1,25 долл., а «Тандема»- выросли на 6,75 долл.*

* Кехоу Л. «Компак» покупает «Тандем» за три миллиарда долларов // Финансовые известия, 1997 г., 26 июня.

Возможным мотивом для слияний и поглощений является приобретение дополнительных ресурсов и компетенций: недвижимости, оборудования, брэнда, торговых марок, патентов и технологий, иногда даже получение квалифицированного персонала.

Часто утверждается* что все поглощения имеют конечной целью приобретение дополнительной клиентской базы, поскольку все вышеперечисленные причины, по существу, направлены на лучшее обслуживание имеющихся клиентов или на приобретение новых. Например, когда IBM покупает небольшую специализированную компанию по разработке программного обеспечения, она, возможно, и не приобретает новых клиентов, наиболее вероятно, что клиенты поглощаемой компании уже

являются клиентами IBM. Но IBM приобретает новые направления для их обслуживания.

* Larry Selden and Geoffrey Colvin. M&A Needn't be a Looser's Game. Harvard Business Review. June 2003.

Многие компании используют поглощения с целью роста, часто в силу того, что основной бизнес не растет в достаточной степени, а CEO стоит перед необходимостью реинвестирования средств, полученных от текущих операций.

Вполне естественно, что все предложенные мотивы слияний и поглощений предполагают в качестве конечной цели рост стоимости компании или ее капитализацию.

Как правило, крупные компании демонстрируют большую приверженность к слияниям, чем средние и малые. Пик слияний и поглощений пришелся на конец двадцатого века. В 70-е годы число слияний и поглощений среди 1000 крупнейших компаний в Европе было практически постоянным и составляло примерно 100 в год. Затем эта величина стала резко возрастать и достигла 275 в 1984/85 и 830 в 1989/90 гг. После небольшого спада в начале 90-х последовал резкий всплеск. Если в 1990 году общее число слияний и поглощений в мире составило 11 300, то в 1994 г. это число возросло до 19 300 а в 1998 г. до 26 200. Рост в цене сделок еще более впечатляющий. Общая сумма сделок в мире в 1993 году составила менее 500 миллиардов долларов, в 1998 – 2,5 триллиона*.

* Baldock Robert. The Last Days of the Giants? John Wiley&Sons 2000.

Однако с течением времени все больше крепло убеждение, что слияния и поглощения, как правило, приносят не тот результат, которого от них ожидали. От сделки к сделке становилось все более очевидным, что акционеры чувствовали бы себя гораздо лучше, если бы сделка вовсе не была реализована. Менеджеры столкнулись с огромными трудностями как в обеспечении процесса слияния, так и повышения общей стоимости нового образования и стали задумываться о других путях роста. Большой проблемой, порождаемой поглощением, является интеграция новой компании в деятельности старой, что связано прежде всего с различием внутрифирменных культур и управленческих процедур. Унификация управленческих процедур двух различных компаний требует достаточно много времени и усилий. Предвидение этих сложностей и отсутствие уверенности в том, что объединенная компания будет демонстрировать успешные результаты деятельности, снижает текущую капитализацию компании.

Исследование 1999 года показало, что более чем в половине из 700 крупнейших сделок по слияниям, заключенных между 1996 и 1998 годами, капитализация фактически снизилась*. Затраты, которые потребовались на обеспечение процесса слияния, были сравнимы, а зачастую превосходили все ожидавшиеся дополнительные доходы. Все это говорит о необходимости более тщательного анализа стратегических решений по слияниям и поглощениям.

* Hamel Gary. Leading the Revolution. Harvard Business Press. 2000.

Стратегические альянсы

Стратегические альянсы представляют собой создание сети, соединяющей некоторое число организаций таким образом, что это помогает им умножить совместные усилия для роста бизнеса. Они включают в себя формальные и неформальные соглашения между компаниями, обязывающие их работать вместе в определенной области и разделять риски и прибыли. Стратегический альянс можно определить как соглашение между двумя или более компаниями о координации деятельности в долгосрочной или краткосрочной перспективе для достижения общих целей. Это соглашение может предполагать как вертикальную, так и горизонтальную интеграцию и далеко не всегда имеет в виду наличие общей собственности.

Следует различать стратегические и тактические альянсы. Создание стратегических альянсов преследует цель упрочить стратегическую позицию компании. Тактические альянсы нацелены на решение сиюминутных проблем и отражают текущие обстоятельства, а не целенаправленное формирование стратегии компании.

Альянсы могут функционировать на основе совместной операционной деятельности, и в этом случае возникает необходимость координировать управленческие и технологические процедуры в компаниях-партнерах. Можно провести аналогию со слияниями, хотя в случае альянсов это происходит в меньшей степени. Другим вариантом функционирования альянса является простая кооперация с разделением производственных задач, и в этом случае координация и взаимозависимость участников альянса существенно меньше.

Альянс может функционировать как на основе наличия общих активов, например совместного предприятия, так и без оных. Альянсы, созданные с конкурентами или поставщиками, нацелены на обеспечение и развитие текущего бизнеса компании, однако многие альянсы используются для обеспечения доступа к новой области деятельности, то есть новой отрасли. В случае заключения альянса с конкурентом возникает опасность, что конкуренты могут получить доступ к ноу-хау и использовать полученную информацию в собственных целях. С другой стороны, такой альянс может принести определенные результаты с точки зрения защиты собственной позиции на рынке.

Альянсы могут служить своеобразным пробным шаром, дают возможность лучше почувствовать новый бизнес и новые рынки. Для традиционных компаний появляется возможность совместной деятельности с небольшими предпринимательскими компаниями. Когда органический путь развития является слишком медленным, а слияния и поглощения не слишком успешными, стратегические альянсы становятся обещающей альтернативой.

Число альянсов, заключенных между крупными компаниями, росло экспоненциально в предыдущие годы. Такие компании, как IBM, Hewlett Packard, GM, в течение 90-х создали сотни альянсов. Скорость роста альянсов привела к тому, что многие руководители не всегда могли оценить размеры и значение сетей, созданных с участием их организаций.

Существуют определенные правила формирования альянсов. Как и в случае слияния-поглощения, партнер должен подбираться таким образом, чтобы он дополнял имеющиеся в компании возможности. Важным является их совместимость с точки зрения внутренней культуры, размеров, организационной структуры и системы управления.

Большинство менеджеров признают положительную синергию, возникающую при заключении альянса между компаниями, если они могут использовать общую технологию, финансовые ресурсы, маркетинговые каналы и так далее. Альянсы являются альтернативой классической вертикальной интеграции, диверсификации, слияниям и поглощениям, они особенно важны в ситуации, когда существуют серьезные мотивы, препятствующие полному слиянию либо поглощению. Например, стоимость поглощения может быть очень велика; могут существовать законодательные барьеры, препятствующие поглощению; компании не хотят или не могут сливаться и т.п.

В отличие от поглощения альянсы не обеспечивают полный контроль ситуации у партнера. Достаточно часто в альянсы вступают мелкие и средние компании, иногда вместе с крупными, особенно в областях, связанных с высокими технологиями. В этом случае малые компании получают доступ к каналам продвижения продукции, а крупные компании используют предпринимательский стиль и разработки малой компании.

В числе мотивов, направленных на формирование альянсов, называют следующие:

- возможность получения новых знаний, технологий или информации, экономии на управлении и инфраструктуре в целом;
- возможность избежать создания тяжелой консервативной управленческой структуры;
- альянсы часто обходятся дешевле, чем поглощения или самостоятельное развитие;
- возможность получения экономии на масштабах и снижения издержек;
- совместная маркетинговая активность, НИОКР и развитие продукта;
- общие каналы продвижения продукции, в том числе и на международном рынке;
- возможность соединения идей и капитала;
- снижение рисков;
- большая устойчивость против конкуренции;
- взаимодополнение.

В числе основных проблем можно назвать следующие:

- опасность потери контроля за процессом в целом;
- возможность утечки информации из компании через партнера в третьи руки;
- опасность потери сотрудников, которые могут перейти к партнеру по альянсу;
- возможные различия между партнерами (разные цели, внутрифирменные культуры, управленческие процедуры и используемые стратегии);
- размывание центра принятия решений между двумя компаниями.

Формы кооперации в альянсах

Наиболее распространенными формами альянсов являются совместные предприятия, франчайзинг, консорциум, картель, соглашение о совместной деятельности и координации стратегий (формальная и неформальная).

Традиционное совместное предприятие создается двумя независимыми компаниями, имеющими свою долю собственности в СП и представительство в совете директоров. Основное отличие этой формы альянса – наличие совместной собственности, что может создать впоследствии проблемы в управлении, а также при ее разделе в случае прекращения деятельности. Достаточно часто СП используются как метод проникновения на зарубежный рынок, а иногда это является единственной возможностью создания производственных мощностей в тех странах, которые вводят ограничения на деятельность иностранных компаний. В конце 90-х компании «Филипс» и «Люсент технолоджиз» объявили о создании СП по выпуску бытовых телефонных аппаратов с капиталом 2,5 млрд. долл. и персоналом в 12,5 тыс. человек. Новая компания получила название «Филипс консьюмер комьюникейшн» и, по мнению учредителей, должна была стать в перспективе мировым лидером по производству всей гаммы бытовых телефонов, включая цифровые и аналоговые сотовые телефоны, обычные и радиотелефоны, автоответчики, пейджеры и видеотелефоны. «С прогрессом технологий граница между бытовой электроникой и телефонной связью исчезает, и поэтому имеет смысл объединить наши достижения в телефонной связи с достижениями «Филипса» в бытовой электронике», – заявил президент и главный исполнительный директор «Люсент технолоджиз» Рич МакГинн. «ЛТ» передала в совместное предприятие мощности по производству телефонов, потому что с этой продукцией компания достаточно представлена только в США, и она не является ее стратегическим приоритетом. Кстати, в конце 1995 года «Филипс» продала «ЛТ» свои мощности по производству профессионального телекоммуникационного оборудования, на котором специализируются американцы, и сделала бытовые телефоны, в том числе и мобильные, своим стратегическим приоритетом*.

* Лакоза Е. Голландско-американское СП метит в лидеры производства телефонных аппаратов // Финансовые известия. 1997. 26 июня.

Под франчайзингом понимается продажа права на использование имени компании или продажи продукции в определенном географическом регионе. Франчайзинг позволяет достаточно быстро увеличить область деятельности компании без серьезных инвестиций. Франчайзинг получил распространение в самых разных отраслях, хотя он более характерен для сервиса, чем для производства. Benneton и McDonald's являются в этом смысле хорошим примером. Обычно компания, которая становится частью франчайзинговой сети, выплачивает своеобразный вступительный взнос (не считая необходимых инвестиций), а также процент от общего объема продаж (3-15 процентов. Например, McDonalds 12%) или фиксированную сумму в начале деятельности. В обмен на это компания получает право продажи стандартного продукта или услуги.

Компания, предоставляющая права, сохраняет и поддерживает контроль над следующими областями:

- собственность, поскольку компания часто сама выбирает место, владеет помещением и передает все это в лизинг;
- ограничение территории для деятельности;
- право расторжения соглашения;
- контроль за тем, чтобы продавалась исключительно продукция или услуга, оговоренная в соглашении;
- мероприятия по продвижению товара (услуги), финансовый контроль.

Подобный контроль, естественно, несколько ограничивает деятельность компании, становящейся частью сети, хотя при этом она получает взамен возможность использовать имя и имидж известной компании, а предлагаемая продукция или услуга признаны и востребованы рынком. К тому же компания получает дополнительные услуги по сопровождению бизнеса и обучение. Интересы компании, продающей права, заключаются в получении регулярных роялти и процента с продаж и в развитии бизнеса за счет привлечения внешних ресурсов.

Под консорциумом понимается такой вид альянса, в который объединяются несколько компаний, связанных общими интересами по выполнению конкретной работы (проекта). Условно все консорциумы можно разделить на две группы:

- объединяющие прямых конкурентов или «взаимодополняющие» компании. Например, производители металла, объединившиеся с целью развития потребляющей их продукцию отрасли;

компании, объединившиеся в консорциум для участия в тендере на поставку самолетов;

- объединяющие различные компании, связанные общей целью. Например, группа компаний, связанных с экспортом или закупок материалов в одной отрасли.

Картелем называется соглашение между несколькими компаниями одной отрасли о согласованной ценовой политике. Участники картельного соглашения выступают единым фронтом против конкурентов и потребителей продукции. Для успеха картельного соглашения необходимы следующие условия:

- полное взаимопонимание между участниками;
- жесткий контроль за выпуском и продвижением продукции;
- высокие входные барьеры в отрасль, позволяющие избежать появления новых конкурентов;
- небольшое число участников;
- податливое правительство.

Картели характерны для отраслей с избыточными производственными мощностями и недифференцированной продукцией (например, нефть и продукты переработки). Картельные соглашения запрещены в большинстве европейских стран, поскольку они нарушают законы о свободной конкуренции и о защите потребителя от произвола крупных компаний.

Соглашения о стратегическом партнерстве могут принимать самые разнообразные формы и являются гибкой формой соглашения. Две петербургские компании – аудиторская «Аудит-Ажур» и финансово-консалтинговая «Европа Капитал» – подписали соглашение о стратегическом партнерстве, которое, на их взгляд, поможет российским предприятиям привлекать инвестиции из-за рубежа. Идея создания партнерства родилась во время работы над проектом по привлечению 40 млн. долл. в одно из петербургских предприятий. В международной практике подобные сделки требуют проведения профессионального аудита с использованием международных стандартов, поэтому фирме, которая рассчитывает на получение инвестиций, необходим квалифицированный аудит. Эту функцию в созданном объединении приняла на себя аудиторская компания «Аудит-Ажур». По мнению руководителей объединившихся фирм, подобное слияние позволит усилить их позиции в конкурентной борьбе на рынке консалтинговых и аудиторских услуг. Компания «Европа Капитал» имеет прямой выход на иностранных инвесторов, являясь партнером инвестиционно-финансовой группы Europa со штаб-квартирой в Нью-Йорке*.

* Новая стратегия консалтинговых фирм //Деловой Петербург № 70(239). 1996. 15 октября.

Альянсы и сети (network of alliances)

Формы кооперации* между компаниями зачастую не ограничиваются двусторонними отношениями. Достаточно часто мы встречаемся с группами компаний, связанных вместе для достижения общих целей. В результате появляется новая форма конкуренции: группа против группы. Можно называть их сетями, кластерами, виртуальными корпорациями – эти группы состоят из компаний, связанных вместе особыми отношениями. Компании в группе могут различаться размерами и профилем деятельности, но каждая выполняет свою роль в группе. Более того, внутри этих сетей или групп могут существовать своеобразные подгруппы компаний, связанные друг с другом особыми отношениями, начиная от формального совместного предприятия с общими активами и заканчивая неформальной кооперацией. Особенно это характерно для глобальных отраслей и рынков.

* Benjamin Gomes-Casseres. Croup Versus Group: How Alliance Networks Compete. From: World View. Global Strategies for the New Economy. Edited by Jeffrey E. Garten. Harvard Business Review. 2000.

Создание сетей преследует те же цели, что и другие формы кооперации, описанные выше. Типичным примером является создание альянсов авиакомпаниями, для которых увеличение общего числа рейсов позволяет улучшить их стыковку, повысить уровень сервиса для пассажиров и обслуживания самих самолетов. В начале 90-х в автомобильной промышленности четко прослеживалась конкуренция между двумя крупными группами: General Motors со своей сетью партнеров, включавшей Toyota, Isuzu, Suzuki и Saab, и группой партнеров Ford, состоящей из Nissan, Mazda, Kia, Jaguar. Аналогичные примеры мы легко найдем и в современной российской действительности, где группы компаний активно конкурируют друг с другом на глобальном уровне, не ограничиваясь рамками одной отрасли.

Появление и развитие сетей в том или ином виде является одной из тенденций развития организаций,

ответом на изменения внешних условий и условий конкуренции. Сети и альянсы сознательно или подсознательно создавались с целью формирования конкурентного преимущества, которого они не имели по отдельности. Само понятие конкуренции между компаниями и образуемых ими сетями в разных отраслях (multipoint competition) было введено Портером более двадцати лет назад.

Работа в сети предоставляет следующие основные преимущества. Во-первых, сетевая конкуренция растет на полях сражений за технические стандарты. В новых отраслях различные технологии могут бороться за долю рынка. Результат этих баталий часто зависит от числа компаний, придерживающихся определенной технологии. Сетевые альянсы могут помочь соперничающим компаниям продвинуть свои технологии и достичь критической массы, требуемой для того, чтобы подтолкнуть большинство клиентов к использованию именно их варианта. Во-вторых, растущая глобализация и рост масштабов производства позволяют устанавливать взаимосвязи с компаниями, оперирующими на локальных рынках, и распределить издержки на большие объемы, а также получить доступ к знаниям и активам в различных странах. В-третьих, новые технологии создают связи между отраслями, которые ранее были формально разделены. Сети позволяют специалистам в каждой области кооперироваться и использовать новые возможности гораздо быстрее.

Сети могут включать компании из разных отраслей, иногда даже технологически не связанные друг с другом и не имеющие целью получения синергетического эффекта.

Они различаются между собой размерами, принципами роста, построением, внутренней конкуренцией и структурой управления. При этом то, что подходит для одной сети, может быть полностью неподходящим для другой.

Нельзя однозначно заявить, что сетевой альянс работает лучше и дает больше с точки зрения конкурентных преимуществ и развития, чем отдельная компания. Все зависит от конкретных обстоятельств, поэтому подходить к формированию альянса и развитию бизнеса на его основе следует достаточно аккуратно. Три основных вопроса, на которые следует получить ответ перед принятием решения о формировании сетевого альянса.

- Является ли целое большим, чем арифметическая сумма частей, то есть присутствует ли в альянсе синергия? Альянс может работать только тогда, когда партнеры дополняют друг друга и отсутствует внутренняя конкуренция или как минимум они не конфликтуют?

- Кто контролирует группу? Компания – основатель группы далеко не всегда ее контролирует. Особенно это относится к небольшим компаниям, которые рискуют потерять контроль в пользу своих более крупных партнеров или подгрупп партнеров внутри сети, если они не контролируют критическую часть цепочки ценностей группы. Организация управления и контроля над сетью влияет на эффективность в целом и судьбу отдельных ее участников.

- Где создается конкурентное преимущество? Поведение компании внутри группы зависит от конкурентных преимуществ созданных группой в целом, и преимуществ компании в сравнении с остальными членами группы. Групповые преимущества, в свою очередь, зависят от ключевых характеристик группы – размера, композиции, управления, внутренней конкуренции и процессов роста. Каждая компания достигнет конкурентного преимущества в соответствии с тем, к какой группе она принадлежит и какую роль в этой группе играет.

4.6. Структура стратегического решения

*Вред или польза действия
обуславливается совокупностью
обстоятельств.
Козьма Прутков*

Наиболее распространенным на сегодняшний день является представление стратегии как суммы трех компонентов:

- направления стратегического развития компании в целом;
- конкурентной стратегии компании;
- метода реализации первых двух компонентов.

Под направлением стратегического развития понимается развитие компании в целом и изменение ее

позиционирования относительно отрасли (но без изменения конкурентной группы), продуктов (услуг) и целевых рынков, не предполагающих изменений в уровне дифференциации и перехода в новую конкурентную группу. Этот метод разработан одним из классиков стратегического управления Игорем Ансоффом* еще в 60-е годы и является частью предлагаемой им модели стратегического развития. Метод называется «вектор роста» либо «матрица диверсификации Ансоффа» (табл. 4.12).

* Ansoff H. Igor. Corporate Strategy. McGraw Hill, 1965.

Т а б л и ц а 4.12

Направления роста компании по Ансоффу

Сегмент рынка либо потребности клиента Существующий	Продукт	
	Существующий	Новый
Существующий	Увеличение доли на существующем рынке	Развитие продукта
Новый	Выход на новый рынок или новый сегмент	Диверсификация

Матрица предлагает ориентироваться на два основных компонента:

- продукт или услугу, предлагаемые рынку,
- сегмент рынка либо потребности клиента, удовлетворяемые продуктом или услугой.

Рассматривая их комбинации, получаем четыре основных варианта развития. (Фактически больше, так как есть вариации по каждой клетке.) Модель не учитывает состояние рынка и продукта, например, с точки зрения фазы жизненного цикла продукта, не принимаются во внимание также внутренние ресурсы организации.

Конкурентная стратегия предопределяет позицию компании в отрасли, то есть принадлежность к той или иной конкурентной группе; выбор целевых рынков с точки зрения дифференциации.

Метод реализации предполагает выбор ресурсов, которые будут использованы для реализации первых двух компонентов. Предполагается, что должен быть сделан выбор между тремя стратегическими альтернативами: развитие за счет внутренних или внешних ресурсов, либо за счет тех или иных форм альянсов.

Для корпорации, оперирующей в нескольких часто несвязанных видах бизнеса, конкурентная стратегия не определяется, она может быть определена только на уровне отраслевых бизнес-юнитов.

Разработка стратегического решения по схеме трех компонентов может начинаться как с направления стратегического развития, так и с конкурентной стратегии. Например, оперируя в конкретной отрасли, компания на основе анализа внешних и внутренних факторов может сделать вывод о том, что наиболее перспективным для нее является конкурентная стратегия, основанная на низких издержках. С целью эффективной реализации этой стратегии компания должна стать лидером рынка с соответствующей долей, что потребует роста объема производства и продаж по сравнению с имеющимся на сегодняшний день. Решение об увеличении доли рынка является решением о направлении стратегического развития. И в завершение компания может решить, что оптимальным методом роста является присоединение другой компании, то есть будет определен ресурс, который и обеспечит рост. С другой стороны, первичными могут быть и решения о направлении стратегического развития, определяющие, в какой отрасли или отраслях будет оперировать компания. Конкурентная стратегия в данной ситуации обеспечивает направление стратегического развития. Следует также помнить о том, что существенные особенности на состав компонентов накладывает присущий каждой конкретной ситуации тип стратегического процесса.

Логическое развитие схемы трех компонентов, предложенные в начале этой книги модели и практика разработки стратегического решения для различных компаний позволили сформировать более современную его структуру (табл. 4.13).

Т а б л и ц а 4.13

Структура стратегического решения

Видение организации	Цели организации
Стратегия развития	Стратегия достижения целей
Корпоративная	

Практически предлагается рассматривать отдельно, но во взаимосвязи, стратегию развития организации и достижения целей, что согласуется с моделью и постановкой задачи стратегического управления (1.2). По каждому из двух направлений разрабатывается корпоративная стратегия и стратегия бизнес-единицы (4.3), а также метод реализации (4.5).

Исходными данными являются: видение и цели организации, результаты стратегического анализа внутренних ресурсов и внешней среды, тип стратегического процесса.

Оценка стратегического решения

После того как стратегическое решение разработано, необходимо еще раз проверить все логические взаимосвязи. Весьма полезным является формализованная процедура проверки на соответствие принципам стратегического управления, понимание которых является ключевым в развитии стратегического мышления. Ниже приведены 11 принципов, по которым рекомендуется проводить подобную проверку.

1. Дифференциация.

Принятая стратегия существенно отличается от той, которой придерживаются ваши конкуренты, и представляет реальную ценность для вашего целевого клиентского сегмента. Влияние дифференциации сохранится на три-пять последующих лет.

2. Защищенность относительно конкурентов.

Конкуренты не должны иметь возможности использовать аналогичную стратегию и помешать вам в реализации стратегии. Они не могут снизить ценность реализуемой вами стратегии для клиента либо ослабить достигнутую конкурентную позицию, используя тактические либо простые стратегические инициативы.

3. Концентрация ресурсов.

Ресурсы вашей компании (маркетинговые, финансовые, технические и др.) эффективно сконцентрированы на достижении согласованного ограниченного числа целей. Ресурсы компании достаточны для достижения целей, и конкуренты не смогут сконцентрировать большее количество ресурсов для того, чтобы помешать вам достигнуть ваших целей.

4. Опора на сильные стороны компании.

Стратегия в первую очередь опирается на сильные стороны, которые уже имеются у вашей компании. Если потребуются усиление еще каких-то сторон деятельности для успешной реализации стратегии, вы должны иметь возможность их приобрести и сохранить. Однако если эти сильные стороны легко приобрести и сохранить, не могут ли конкуренты поступить так же? Если эти критические стороны являются ключевыми для успеха стратегии, имеете ли вы эффективную защиту против конкурентов? Тщательно проверьте вашу позицию, если имеются какие-то сомнения на этот счет.

5. Время и скорость.

Скорость реализации стратегии должна быть такой, чтобы вы могли перехватить инициативу у конкурентов. Реализация любых стратегических возможностей должна производиться вами в наиболее благоприятный для вас момент и в идеале должна быть неудобна для ваших конкурентов.

6. Простота и совместимость.

Стратегический выбор должен быть настолько прост и ясен, насколько возможно. Возможности для разночтений должны быть исключены. Стратегия должна быть понятна работникам компании, потребителям, поставщикам и группам влияния. Должна быть полная ясность и ответственность за ее выполнение в целом и за отдельные части.

7. Гибкость.

Гибкость является одним из существенных элементов, определяющих возможность маневра ресурсами. Она дает менеджерам свободу действий, необходимую для достижения успеха и снижения неопределенности. Система информации и контроля в компании должна позволить определить, где и когда необходимо перераспределение ресурсов. Опыт и навыки управленцев должны соответствовать той обстановке, которая может сложиться при реализации принятой стратегии.

8. Эффективность.

Имеющиеся ресурсы должны использоваться максимально эффективно. Это означает достижение

целей с минимальными затратами. Эффективность, измеренная в терминах того, как вы можете наилучшим образом достигнуть целей, должна позволить вам работать лучше, чем ваши сильнейшие конкуренты.

9. Координация целей и средств.

Программа действий компании и ее поведение должны быть направлены на достижение целей компании. Все цели должны быть взаимоподдерживающими и взаимосвязанными. Они должны быть абсолютно ясны как высшему руководству, так и работникам компании. Цели должны быть скоординированы таким образом, чтобы представлять собой систему.

10. Использование неожиданно возникающих возможностей.

Стратегия должна выявлять все вновь возникающие возможности и использовать их, если они согласуются с общим стратегическим направлением. Важно, чтобы эти возможности были правильно исследованы и поняты. Если они внедрены в реализуемую стратегию, это должно иметь серьезное основание и проработку. Одновременно должна быть уверенность, что конкуренты не смогут их эффективно использовать и получить преимущество.

11. Совместимость с культурой и традициями компании.

Является ли стратегия полностью совместимой с нормами, ценностями, опытом и ожиданиями менеджеров, работников и групп влияния в компании?

Проверьте, как команда, разрабатывавшая стратегию, оценивает приведенные выше критерии. Если подавляющее число членов группы верит, что стратегия является хорошей или очень хорошей относительно всех критериев, то такая стратегия является превосходной. Если это не так, рассмотрите те области, которые беспокоят людей, и определите, что может быть сделано для исправления ситуации.

Особенности стратегического решения для разных организаций

Малые и средние предприятия (МСП)

Малые и средние предприятия являются важной частью любой экономики. Например, в Италии они являются лидерами в ряде отраслей, в том числе с высоким уровнем интернационализации. Условия, при которых предприятие относится к малому или среднему, разнятся от страны к стране, но в целом к ним можно отнести:

- небольшие индивидуальные частные предприятия;
- небольшие дочерние компании крупных предприятий;
- предприятия, являющиеся частью большого предприятия, например филиалы;
- предприятия, созданные для использования сиюминутных возможностей, не ориентированные на рост и развитие.

Наиболее распространены предприятия первой группы, которые создаются индивидуальными предпринимателями. Другие совладельцы зачастую являются родственниками и друзьями и принимают непосредственное участие в текущей работе предприятия. Наличие ограниченного числа собственников и возможность формирования сильной связующей внутренней культуры создают чувство принадлежности к компании также у ее работников. Следствием этого являются некоторые особенности, воздействующие на стратегическое управление и принятие решений.

- Ограниченное число совладельцев, зачастую принадлежащих к одной семье и участвующих в процессе управления, стирает грань между принятием решений, в том числе стратегических, и их реализацией. Даже наличие наемных менеджеров не исключает совладельцев из текущего управления компанией. Они принимают стратегические и основные оперативные решения. Менеджеры в большей части являются функциональными и техническими специалистами.

- Быстрый и централизованный процесс принятия решений. Как правило, короткая продуктовая линейка и высокий уровень индивидуальной работы с продуктами с целью подчеркнуть их дифференцированность. Инновации в области процессов преобладают над инновациями в области продукта. Достаточно часто узкая специализация приводит к формированию субподрядных отношений с более крупным заказчиком.

- Несложная операционная система. Самофинансирование.

Все это позволяет МСП удовлетворять возникающие у клиента потребности, даже нестандартные, в

короткое время, что является источником конкурентного преимущества по сравнению с крупными конкурентами.

Сильной стороной МСП являются также гибкость и низкие накладные расходы, что дает им преимущества при обслуживании маркетинговых ниш и специализированных продуктов, отвергнутых крупными компаниями, лучше приспособленными для производства стандартизированных изделий. С другой стороны, МСП имеют ряд структурных недостатков.

- Присутствие в компании некомпетентных членов семьи может создать напряженные отношения с менеджментом.

- Сильная внутренняя культура может создать барьер для проникновения в компанию идей со стороны, она будет пытаться воспроизвести прошлый успешный опыт без его должной переоценки.

- Процесс принятия решений сильно зависит от персональных особенностей и мотивации собственников-менеджеров. Предпринимательские взгляды будут доминировать, возможно, вызывая противоречия с менеджментом.

- Вследствие скудных ресурсов МСП обычно не способны расти, несмотря на наличие хороших продуктов и процессов.

- При наличии ограниченной клиентской базы и небольших объемов выпуска снижение заказов со стороны ключевого клиента может стать большой проблемой.

- МСП могут испытывать трудности с набором хорошего персонала вследствие отсутствия перспектив продвижения и обучения.

- МСП гораздо менее ликвидны и испытывают трудности в получении кредитов, особенно долгосрочных. Основное кредитование поступает как предоплата от потребителей.

Стратегии МСП

Возрастающий уровень интернационализации и глобализации, вторжение зарубежных конкурентов с более предпочтительной структурой издержек и качеством подталкивают МСП к стратегии использования маркетинговых ниш (например, фокусирования на продуктах с высоким качеством и высокой ценой). Поскольку жизненный цикл конкурентного преимущества постоянно снижается, специализированные компании должны постоянно наращивать свой инновационный потенциал с тем, чтобы иметь возможность дифференцировать свои продукты. Можно выделить три типа стратегий использования маркетинговых ниш.

- Фокус на сегменте с высоким качеством и высокой ценой продукта или услуги.
- Географический фокус.
- Фокус на отдельных специфических стадиях производственного процесса.

Другие общие для МСП типы конкурентных стратегий включают:

- максимальное удовлетворение специфических индивидуальных потребностей клиента;
- обслуживание ограниченного числа крупных клиентов на основе развития долгосрочных отношений;
- поиск и использование ниш на международном рынке, копирование успешных стратегий и предыдущего опыта.

Ограничения МСП

Для МСП существуют естественные ограничения, связанные с их размерами. Например, стратегии низких издержек, которым могут следовать крупные компании в силу больших объемов выпуска продукции, зачастую неприемлемы для МСП, равно как и стратегии, основанные на развитии сильной позиции на рынке, быстром расширении доли рынка и росте. С другой стороны, МСП с низкими накладными расходами зачастую имеют возможность обслуживать те ниши, которые для крупных компаний могут приносить лишь убытки.

В МСП решения о рынках и продуктах жестко связаны с тем типом конкурентного преимущества, который компания желает развивать. Качество продукции и услуг рассматривается как важнейший способ достижения конкурентного преимущества. Проводившиеся опросы и исследования показали, что в западных странах 61 % руководителей МСП охарактеризовали качество как очень важное и 32% как важный компонент для их развития.

Основные факторы развития конкурентоспособности МСП включают:

- Надежность поставок.
- Репутация компании.
- Компетентность работников и руководителей.
- Хороший имидж на местном уровне и личные связи.
- Качество продукции.

Стратегии МСП обычно оборонительные, направлены на поиск возможностей для снижения издержек и цен и поддержания качества. Меньше внимания уделяется развитию новых продуктов, диверсификации, экспансии на новые географические рынки или новые рыночные сегменты (включая экспорт).

Для МСП распространены упрощенные типы стратегического процесса. Например, на основе заранее установленной последовательности стратегических приоритетов*. Эта схема предполагает стратегию развития компании по следующему алгоритму.

* James E. Ashton, Frank X. Cook, Jr. and Paul Schmitz. Uncovering Hidden Value in a Midsize Manufacturing Company. Harvard Business Review. June 2003.

- Защита существующего бизнеса.
- Расширение присутствия в тех сегментах рынка, где вы уже оперируете с существующим либо модернизированным продуктом.
- Расширение бизнеса за счет создания новых продуктов для существующих сегментов либо за счет выхода на новые сегменты с существующим продуктом.
- Диверсификация, выход на новые рынки с новым продуктом.

Предлагаемая последовательность не нова, она основана на идеях кризисного управления, где защита ключевого бизнеса является вопросом выживания. Формализация такой последовательности действий в качестве стратегии развития компании помогает сотрудникам координировать свои действия с общей логикой развития и не распылять усилия.

Интернационализация является одним из наиболее критичных стратегических решений для МСП. Основной возможностью для интернационализации является экспорт продуктов или услуг на внешний рынок. Экспорт может предполагать разные формы, такие как прямой или через посредников, может включать экспорт товаров или знаний (лицензий, франшиз и т.п.). Несмотря на свою значимость, особенно для малых компаний, экспорт является только одним из элементов и зачастую только первым шагом в более широком процессе интернационализации, который может привести к созданию представительств в зарубежных странах, созданию и развитию производственных мощностей за границей.

Сервисные организации

Сервисные организации отличаются от продуктовых следующими основными характеристиками.

- Нематериальность предоставляемых услуг в отличие от конкретных производимых продуктов. Это предопределяет невозможность складирования услуг и их демонстрации клиенту в отличие от готового изделия, например автомобиля.

- Большинство услуг основано на межличностном общении, что требует специальных навыков и техники.

- Производство и потребление услуг не может быть разделено, поскольку они обычно происходят одновременно в одном и том же месте. Разница между «производством» и продажей услуги размыта и практически не существует.

- Клиент является не только клиентом, но и участником производства услуги. Например, предоставление услуг парикмахерской или обучение невозможно без участия клиента. Поэтому сервисная организация должна не только войти в контакт с клиентом и заинтересовать его, но также «управлять» им как частью производственного процесса. Это приводит к тому, что оценка качества предоставляемых услуг будет производиться клиентом в зависимости от качества его взаимодействия с организацией. На этом основываются суждения клиента о системе предоставления услуги, качестве и стиле работы персонала, используемом оборудовании и помещениях.

Сервисные организации более чувствительны к качеству менеджмента, чем любые другие организации. Это объясняется тем, что в сервисных организациях очень важна выполняемая менеджментом функция определения критических факторов успеха для функционирования конкретного

сервиса, планирования и контроля общих усилий по консолидации этих факторов для общего успеха. А поскольку оказание сервисных услуг является персонализированным процессом как с точки зрения того, кто оказывает услуги, так и по отношению к получателю услуг, очень важным является мотивация персонала. Вследствие этих внешне противоречивых потребностей менеджмент и структура эффективной сервисной системы должны обладать особыми компетенциями. Более того, не только сами сотрудники должны владеть соответствующими навыками, но они также должны быть направляемы правильной философией и менталитетом.

Основными параметрами для управления сервисной системой являются следующие.

- Сегмент рынка: определение характеристик клиента, для которого эта система создана.
- Концепция услуги: преимущества, предлагаемые клиенту. Они могут относиться как к материальным, так и к нематериальным аспектам, некоторые являются более важными, некоторые вспомогательными, некоторые характеристики могут быть измерены, некоторые нет.
- Система продвижения сервисных услуг: аналогична системе производства и продвижения в производственной организации.
- Имидж: является информационным инструментом для воздействия на тех, чьи восприятия и действия важны для маркетингового позиционирования и эффективности. Для побуждения клиента к соответствующим действиям необходимо выстроить соответствующие коммуникации с ним и воздействовать на его восприятие услуги более сложным путем, чем простая демонстрация товара.
- Культура и философия: основные принципы, в соответствии с которыми процесс, обеспечивающий продвижение сервисов и преимуществ для клиента, контролируется, обслуживается и развивается.

Стратегия в сервисных организациях

Формирование стратегии, в особенности конкурентной, имеет серьезные отличия для продуктовой и сервисной организаций. Конкурентная стратегия для производственной компании гораздо в большей степени завязана на продукт, чем в случае сервисной организации. В компании, которая конкурирует на основе предлагаемых ею услуг, например, страхование, управление, консалтинг и т.д., материальный продукт отсутствует как таковой. В этой ситуации конкурентное преимущество в большей степени зависит от того, насколько клиенты ценят менее материальные аспекты деятельности, такие как имя, полученная консультация, отношение персонала, внешний вид и состояние офиса, скорость обслуживания и т.д.

Высшее руководство в производственной организации, таким образом, обычно может напрямую контролировать конкурентную стратегию в отличие от сервисной организации. В сервисной организации факторы, определяющие конкурентное преимущество, в большей степени контролируются сотрудниками в месте предоставления услуг.

5. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИИ

Стратегия – ничто до тех пор, пока она не стала частью деятельности компании.

Питер Дракер

5.1. Кто должен заниматься стратегическим управлением в компании?

Роль внешнего консультанта

Strategy follows people; the right person leads to the right strategy.

Jack Welch

Доводы, до которых человек додумывается сам, обычно убеждают его больше, нежели те, которые пришли в голову другим.

Блез Паскаль

Распределение ответственности за стратегическое управление в компании зависит в первую очередь от типа стратегического процесса и его общей организации в компании.

В крупных компаниях при формировании стратегии как плана обычно существует отдел планирования или отдел развития. Однако разработка стратегического плана не является исключительно их прерогативой. Все менеджеры компании, особенно высшего звена, в той или иной степени причастны к разработке плана. Это делает план совместным документом, что способствует его общему единому пониманию и реализации.

Зачастую хорошо справляющиеся с текущими задачами руководители разного уровня излишне прагматичны, что мешает им решать задачи с высокой неопределенностью. Поэтому сотрудник, привлекаемый к работе в группе стратегического планирования, должен отвечать следующим требованиям*.

* Райтер Г.Р. Группа стратегического планирования: подбор участников, их обучение и взаимодействие с консультантами. В кн.: В лабиринтах современного управления. М.: Экономика 1999.

1. Быть экстравертом, что позволяет лучше ориентироваться в окружающей среде, лучше понимать, общаться с окружающими и легче воспринимать перемены.

2. Иметь развитое интуитивное мышление, что позволяет лучше ориентироваться в ситуациях неопределенности.

3. Уметь принимать решения, используя личные впечатления и опыт.

4. Участник группы стратегического планирования должен быть личностью открытого типа, широко мыслящим, интересующимся новым.

5. Обладать синтетическим мышлением, что способствует межфункциональному анализу и взгляду на проблему в целом с разных сторон.

6. Быть самостоятелен, активен и предприимчив.

7. Иметь творческие способности и воображение.

Роль совета директоров в процессе стратегического управления заключается в критической оценке и утверждении стратегических планов, а также при необходимости в разработке или улучшении деталей стратегии. Обычно совет директоров просматривает важнейшие стратегические направления и официально утверждает стратегические планы, представленные высшим руководством. В ходе этой процедуры совет становится в конечном итоге ответственным за принятую стратегию. Но директора редко могут напрямую заниматься формулированием стратегии. При утверждении стратегии компании и установлении новых направлений развития непосредственная задача совета директоров – убедиться, что все предложения достаточно компетентно проанализированы и рассмотрены и что предложенные стратегические меры являются наилучшими из возможных вариантов.

Описанные параметры не связаны с административной принадлежностью сотрудников при формировании группы планирования, а ориентированы на творческое начало. Координация работы группы планирования должна осуществляться назначенным для этого сотрудником, который может быть как освобожденным, так и выполнять эту работу вместе со своими основными обязанностями.

В отличие от формирования стратегии как плана на другом полюсе предпринимательской стратегии формализация минимальна, и в качестве стратега обычно выступает собственник-руководитель. Участие других сотрудников, как правило, незначительно. Основным условием для принятия эффективных стратегических решений является развитое стратегическое мышление руководителя.

Промежуточные типы стратегического процесса предполагают участие сотрудников и наличие специального департамента в зависимости от размеров организаций, скорости происходящих изменений, сложившейся практики управления.

Определить, в какой степени вы, будучи менеджером и предпринимателем, являетесь еще и успешным стратегом, может помочь ответ на следующие десять вопросов*.

- Имеется ли у меня предпринимательское видение развития организации?
- Имеется ли в моей организации корпоративная философия?
- Имеется ли конкурентное преимущество?
- Имеют ли мои сотрудники свободу действий в интересах компании?
- Построил ли я организацию, которая претворяет в жизнь мое видение?
- Участвуют ли линейные руководители в стратегическом управлении?
- Находится ли корпоративная культура в гармонии со стратегией?
- Определяю ли я новые направления развития и подходы к решению проблем?
- Удачлив ли я в реализации своих замыслов?

Чем больше «да» в ваших ответах, тем с большим основанием вы можете считать себя стратегически мыслящим руководителем.

Следует ли заниматься разработкой стратегии своими силами либо привлечь консультанта? Консалтинговые компании и независимые консультанты имеют достаточно большую информационную базу по уже разрабатывавшимся ранее проектам и методическую базу, которая, как правило, отсутствует в компании, если она не занималась ранее вопросами стратегического управления. В этом большое преимущество консультантов. Однако полностью разработанная консультантами стратегия, с минимальным участием сотрудников компании, делает полученный результат сторонним для компании. Отношение к нему достаточно прохладное, и зачастую он ложится мертвым грузом на полку. Наиболее успешным может быть привлечение консультантов и использование их опыта для определения типа стратегического процесса компании, постановки процедур, организации обсуждений, создания форм необходимых документов и развития стратегического мышления у всех потенциальных участников процесса.

Самостоятельность в разработке стратегии может помочь избежать стандарта и повторения и найти оригинальное стратегическое решение. В опросе, проводившемся Gallup среди 500 CEO, задавался вопрос: как вы считаете, стратегия ваших основных конкурентов похожа на ту, что придерживаетесь вы, или отлична от нее? Подавляющее большинство ответило, что похожа*. Что происходит, когда все в отрасли следуют идентичным стратегиям и используют аналогичные ресурсы? Все компании придут к минимальной средней прибыльности, и не более того. Успешные бизнес-модели, изобретенные и внедренные кем-то, становятся образцом для компаний, которые недостаточно креативны, чтобы изобрести что-то свое. Это породило и существование целой армии молодых консультантов, переносящих «лучшие образцы» по шаблону из одной компании в другую. Практически в каждой отрасли стратегии выстраиваются вокруг некоторой «главной отраслевой тенденции». Нет ничего страшного в том, что компания придумывает нечто новое и дифференцируется в какой-то новой области бизнеса. Но очень часто успешная модель просто повторяется без изменений в тех компаниях, которые не способны самостоятельно изобрести что-то свое. Когда консультанты говорят, что они имеют глубокое понимание вашей отрасли, это означает, что они передадут вам те же ортодоксальные установки, которыми уже отравили все предприятия в отрасли. Проблема получения некоторого конкурентного преимущества возрастает пропорционально с количеством консультантов, распространяющих управленческую мудрость по всему свету. Руководители читают одни и те же отраслевые журналы, смотрят одни и те же сайты и посещают одни и те же семинары, что приводит к стандартизации и однообразию их управленческих решений. Они единообразно определяют отрасль и используют одни и те же критерии для сегментирования, используют одни и те же каналы продаж, применяют одни и те же политики в области обслуживания.

* Hamel Gary. Leading the Revolution. Harvard Business Press. 2000.

5.2. Организация работы по стратегическому управлению, периодичность

*Нетрудно свести лошадь к воде. Но если вы
заставите ее плавать на спине – вот это
значит, что вы чего-то добились.
Закон Мерфи*

В таблице 5.1 приведены результаты обследования 113 британских компаний с суммарным оборотом более 700 млн. фунтов, подобранных на основе случайной выборки, с целью определения организации работ по стратегическому управлению среди компаний среднего размера. Как видим, около двух третей обследованных компаний имеют письменную миссию, более 90% – набор среднесрочных целей. В таблице 5.2 представлены данные по периоду планирования в разных областях деятельности компаний.

Т а б л и ц а 5.1

Организация стратегического управления в британских компаниях среднего размера

Компании, имеющие	Да		Нет	
	Количество	%	Количество	%
Письменно оформленную миссию	71	65,1	38	34,9
Набор среднесрочных целей	101	92,7	8	7,3
Сотрудника или группу, ответственных за мониторинг окружающей среды, определение опасностей и возможностей	64	58,7	45	41,3
Сотрудника или группу, ответственных за анализ и выявление сильных и слабых сторон в деятельности компании	68	62,4	41	37,6
Сотрудника или группу, ответственных за разработку стратегии/стратегическое управление	86	76,8	26	23,2

Т а б л и ц а 5.2

Период планирования

	Нет плана		Менее 5 лет		5 лет		Более 5 лет	
	Число	%	Число	%	Число	%	Число	%
Производственный план	26	23,4	71	63,8	8	7,2	6	5,4
Прогноз рынка/продаж	1	0,9	87	78,4	14	12,6	9	8,1
Планирование персонала	8	5,4	87	78,3	17	15,3	1	0,9
Финансовый план	0	0	75	67,0	31	27,7	6	5,4
План по капитальным вложениям	3	2,7	76	67,6	26	23,2	7	6,3
Корпоративный план	4	3,6	56	50,0	45	40,2	7	6,3
Бизнес-план	1	0,9	74	66,5	32	28,8	4	3,6
Стратегический план	3	2,7	47	42,0	47	42,0	15	13,4

Ранжирование различных элементов стратегического процесса по их применимости и важности для компаний выглядит следующим образом (по убыванию важности):

Анализ целевых рынков, на которых оперирует компания.

Количественные цели.

Внутренние возможности компании.

Определение ключевых компетенций компании.

Воздействие социальных, политических и экономических тенденций на развитие компании.

Рассмотрение различных вариантов долгосрочного развития.

Новые для компании рынки.

Как видим, наибольший акцент компании делают на целевых рынках, которые им знакомы и на которых они уже оперируют, а также на количественных целях, их достижениях и внутренних возможностях компании. Сравнительно мал интерес к изменениям в окружающей среде, как глобальным, так и к области деятельности компании на новых рынках.

Используемый компаниями инструментарий и методы стратегического управления ранжируются по частоте следующим образом (по частоте использования обследованными компаниями):

- Анализ по принципу «что будет, если...» (упрощенный вариант сценарного планирования).
- Анализ ключевых факторов успеха.
- Финансовый анализ конкурентов.
- SWOT-анализ.
- Анализ ключевых возможностей и ключевых компетенций.
- Анализ организационной культуры.
- Модели экономического прогнозирования.
- Анализ групп интересов.
- Анализ цепочки ценностей.
- Портфельные матрицы (например, BCG, GE).
- Разработка сценариев.
- Анализ отрасли по пяти силам.

- PEST-анализ.
- Кривая опыта.
- DELPHI.
- PIMS.

Предложенные наблюдения дают интересную информацию по организации стратегического управления и используемым методам. Естественно, следует учесть, что это усредненные оценки и в конкретной ситуации процесс может быть организован совершенно иначе.

Насколько часто следует пересматривать стратегию? Любой успешно действующей организации крайне трудно и неприятно менять стратегию. Успех рождает самоуспокоенность; принеся успех стратегия становится рутинной; прекращается поиск и анализ информации, которая могла бы изменить ее. Прежняя стратегия обретает ореол святости и непогрешимости и глубоко укореняется в мышлении компании. Кроме того, смена стратегии блокируется еще и тем, что прежняя стратегия воплощена в навыках, организационных структурах, специализированном оборудовании и репутации. Поэтому следует постоянно работать над созданием и пересмотром конкурентных преимуществ, создав в компании обстановку динамичных изменений.

Периодичность разработки и пересмотра стратегии компании в первую очередь зависит от типа стратегического процесса, внешних и внутренних условий ее деятельности, о чем говорилось выше. Например, в крупных компаниях, разрабатывающих стратегический план, эта процедура повторяется ежегодно в одни и те же сроки и является достаточно рутинной. Это и является в том числе одной из особенностей разработки стратегии как плана. Для предпринимательского типа стратегического процесса в большей степени характерна *ad hoc* ситуация, когда стратегия разрабатывается применительно к конкретной ситуации и следующее стратегическое решение может приниматься через неопределенное время.

С другой стороны, стратегические решения или решения, их поддерживающие, принимаются достаточно часто и иногда даже не считаются таковыми. Если же считать, что будучи организованным менеджером вы все свои решения сверяете с миссией, целями и разработанной стратегией организации, то стратегией вы занимаетесь практически непрерывно.

Если ранее компания серьезно не занималась вопросами стратегического управления, целесообразнее всего в первый год, сосредоточившись в большей степени на общей процедуре, чем на сложных моделях анализа, и принять как данное то, что разработанный вами вариант будет не верхом совершенства, а моделью для будущего.

Обычно при подготовке первого варианта стратегии менеджеры впервые так глубоко и детально анализируют компанию и бизнес, в котором она оперирует. Однако при этом важно не увлечься моделями и деталями, поскольку отсутствие опыта организации стратегического управления и взаимодействия всех участников разработки может привести к негативным результатам. В этом смысле организация процессов с укрупненным анализом по каждой стадии существенно важнее на данном этапе, чем скрупулезность анализа.

В первый год необходимо в большей степени сконцентрироваться на понимании бизнеса в целом и его целей. Сделав это, вы можете прийти к выводу, что вам следует для начала внедрить основные стандарты для управления процессами в организации и ваши цели могут быть в основном связаны с этим.

К концу первого года все участники процесса обретают некоторый опыт и уже могут оценить, насколько разработанная ими стратегия позволила достичь поставленных целей. Достаточно часто в компании возникает ощущение, что принятое решение сковывает инициативу, не дает возможности творческой работы; это может привести к переосмыслению многими сотрудниками своих ожиданий, целей и методов решения проблем.

Разрабатывая программу действий по реализации стратегии, необходимо равномерно распределить ответственность между всеми уровнями управления в организации. Концентрация ответственности за все действия по выполнению плана только на уровне высшего руководства или, наоборот, на одном из нижних уровней противоречит необходимости командной работы и вовлечения всех подразделений в процесс разработки и реализации стратегии.

Краткосрочные оперативные цели обычно доминируют в первый год в процессе разработки стратегии. Во многом это происходит из-за желания получить результат как можно скорее, показав тем самым эффективность процесса. На второй год, как правило, разработчики начинают смотреть на

развитие компании шире и думать о более длительной перспективе развития компании, ее видении.

5.3. Что должны знать о стратегии разные категории сотрудников

*Раз вы живете в советской стране,
то и сны у вас должны быть советские.*
Остап Бендер

Знание само по себе есть сила.
Фрэнсис Бэкон

Перемещение центра принятия решений из кабинета генерального директора на конкретные рабочие места является одним из условий реализации стратегии компании и достижения ее целей. В результате можно рассчитывать на то, что последующие действия сотрудников будут основываться на разработанной стратегии. Несколько лет назад в США было проведено исследование, в ходе которого попытались определить взаимосвязь между стратегией и решениями (табл. 5.3)

Т а б л и ц а 5.3

Взаимосвязь управленческих решений и стратегии компании

Характер решений	Решения, сверенные со стратегией компании, %
Фундаментальные решения	65
Решения средней важности	38
Текущие решения	9

С учетом того, что примерно 95% всех решений в организации являются решениями средней или малой важности, получается, что от 80 до 90 процентов всех принимаемых в организации решений делаются вне связи с разработанной стратегией организации. Нет никаких оснований предполагать, что аналогичное исследование, проведенное в любой другой стране, даст другой результат.

Одним из условий обеспечения взаимосвязи стратегии и решений является участие сотрудников компании в разработке стратегического решения, о чем уже говорилось выше в гл. 5.1. Реализация стратегии также требует информированности сотрудников об утвержденном стратегическом решении, причем в наиболее приемлемой для использования форме. В некоторых компаниях, особенно крупных, документ, содержащий стратегическое решение, подготавливается и распространяется среди менеджеров и персонала. В других решение существует в виде согласованных мнений и обязательств руководителей по направлениям развития компании и предполагаемым действиям.

Одним из вариантов решения задачи является внедрение в практику работы компаний «стратегического принципа»*. Стратегический принцип это сжатое и хорошо запоминающееся воплощение стратегии, которое не только управляет сотрудниками, но и предоставляет им возможность действовать самостоятельно.

* Orit Gadiesh and James L. Gilbert. Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action. Harvard Business Review, May 2001.

Для того чтобы лучше понять, что такое стратегический принцип и как он действует, полезно провести военную аналогию: правила подготовки и ведения боя. В XVIII веке в войне Британии против Франции корабли британского флота под командованием адмирала Нельсона руководствовались простым стратегическим принципом: всеми способами подойти вплотную к кораблю неприятеля. Боевое мастерство, выучка и опыт моряков королевского флота обеспечивали превосходство британских кораблей каждый раз, когда они встречались в бою один на один с противником. Таким образом, Нельсон отказался от общепринятой практики, когда адмирал пытается командовать своим флотом, используя сигнальные флажки. Вместо этого он задавал своим капитанам стратегические параметры, предоставляя им право самим решать, как вести тот или иной конкретный бой. Заменяв сигнальные методы управления стратегическим принципом, Нельсон постоянно одерживал победу над французами, включая и известную победу в ночной баталии, где применение сигнальных флагов было бы просто бессмысленным. Правила ведения боя, разработанные Нельсоном, были очень просты, и каждый офицер и матрос мог легко их запомнить.

Таким образом, стратегический принцип представляет собой легко запоминаемую и действенную фразу, которая воплощает в себе уникальную суть стратегии компании, донося ее до всех сотрудников. Например:

America Online – Прежде всего – это связь с потребителем: в любое время и повсюду.

Dell – Будь честным.

General Electric – Будь первым или вторым в той отрасли, где работаешь. В противном случае прекрати операции в ней.

Southwest Airlines – Перелет на короткие расстояния не должен стоить намного дороже путешествия на автомобиле.

Vanguard – Интересы акционеров – прежде всего.

Wal-Mart – Низкие цены – каждый день.

Воплощение стратегии компании в сжатую, лаконичную и легко запоминающуюся фразу является важным фактором, так как какой бы замечательной ни была стратегия компании, она не будет приносить значимую пользу до тех пор, пока сотрудники не осознают ее и не научатся применять в своей деятельности. Широко известное правило «80-100», говорит о том, что лучше пусть у компании будет на 80% правильная стратегия со 100%-ным ее выполнением, чем 100%-в верная стратегия, не имеющая соответствующего воплощения в организации. Сбалансировать это соотношение помогает стратегический принцип.

Преимущество внедрения стратегического принципа (а он должен быть для компании один), состоит в том, что каждый сотрудник организации, работник административного аппарата или работник непосредственно производства может осознанно трудиться для достижения единой стратегической цели, не будучи стесненным в своих действиях. Нет никакой необходимости в том, чтобы все решения всегда принимались в кабинете директора. Хорошо отработанный и эффективно действующий стратегический принцип предоставляет возможность менеджерам всех уровней самостоятельно принимать решения, что способствует продвижению, а отнюдь не умалению стратегии данной компании.

Стратегический принцип отличается от миссии компании. Хотя оба эти инструмента и помогают сотрудникам понимать и поддерживать направление развития своей компании, все же это – разные инструменты, обозначающие разные вещи. Миссия является более широким понятием, стратегический принцип стремится к концентрированному выражению стратегии компании. Особенно это относится к крупным корпорациям, оперирующим в нескольких отраслях, где миссия в большей степени ориентирована на культуру компании. Например, миссия компании GE призывает руководителей компании, помимо всего прочего, «всегда с неизменной честностью направлять все свои усилия на то, чтобы помогать своему потребителю достигать успеха, и на то, чтобы создавать неформальную атмосферу заинтересованности и доверия». Язык, которым изложен данный текст, полон эмоциональности. И напротив, широко известный стратегический принцип этой компании «Будь первым или вторым в той отрасли, где работаешь. В противном случае прекрати операции в ней» ориентирован на действие. Первая часть этой фразы представляет собой стратегический вызов, а вторая дает четкое представление о стратегии компании и направлении действий по ее реализации.

Большинство самых ярких примеров стратегических принципов исходят от компаний, которые на них основаны. Это – Dell, Vanguard, Southwest Airlines, Wal-Mart. Основатели этих компаний поддерживали основной принцип, отражающий суть того, что должно стать рабочей деловой стратегией. Таким образом они привлекали инвесторов, которые верили этому принципу, нанимали работников, разделяющих этот принцип, и находили своих клиентов, которые хотели видеть этот принцип в работе.

Руководители уже устоявшихся транснациональных корпораций, таких как GE, разрабатывали свой стратегический принцип в критический для компании момент: когда сложная структура корпорации стала угрожать четкому пониманию рядовыми сотрудниками корпоративных приоритетов, когда стиралась видимая грань между стратегией компании и ее конкурентов.

Определение сути стратегии и воплощение ее в простую и легко запоминаемую фразу – дело нелегкое. Учитывая важность правильности в определении вашего стратегического принципа, было бы разумно выяснить мнение по этим вопросам со стороны руководителей и других сотрудников вашей организации. Если вы уверены в том, что принцип сформулирован точно и убедительно, распространяйте его по всей компании.

Конечно, и любая блестящая стратегия совершенно бесполезна, если она не осуществляется, так и

мощный стратегический принцип будет абсолютно бесполезным, если эффективно не донести его до всех заинтересованных сторон. Когда президент компании Джек Уелч говорит об объединении сотрудников вокруг стратегии и системы ценностей компании General Electric, он подчеркивает, что в этом вопросе необходимы последовательность и простота. В этом нет ничего сверхсложного, просто нужна хорошая дисциплина. Уелч настолько преуспел в превознесении стратегического принципа компании GE («Будь или первым, или вторым»), что не только сотрудники его компании «распевают этот гимн», но и авторы книг по бизнесу, студенты университетов и менеджеры в других компаниях.

5.4. Информационное обеспечение стратегического управления

*Каждый может принять решение, располагая
достаточной информацией. Хороший
руководитель принимает решение и
при ее нехватке. Идеальный – действует
в абсолютном неведении.*
Закон Мерфи

Информационное обеспечение является важнейшим компонентом для принятия решений, и для его реализации требуется решение трех задач:

- Определить, какая информация нужна.
- Создать систему сбора информации.
- Соответствующим образом структурировать.

Сбор информации может принимать самые разные формы, иметь разные результаты и названия. Достаточно часто говорят о промышленном шпионаже, но речь по существу должна идти о нескольких системах:

- информация о внутреннем состоянии компании;
- информация о рынках и отрасли;
- информация о конкурентах;
- информация о продуктах и технологиях;
- информация о правительственных решениях.

Сбор информации о внутреннем состоянии компании базируется на управленческих процедурах, направленных на обеспечение текущих операций либо специально созданных для сбора конкретной информации (например, в системе стратегического управления компанией).

Гораздо более сложно получать внешнюю по отношению к компании информацию. Процесс получения данных, их анализ и структуризацию, на основе которой впоследствии получается информация, по существу является деловой разведкой и использует ее принципы*. Во всем мире профессионалы-разведчики собирают данные, используя правительственные агентства, торговые ассоциации и другие открытые источники, такие как оперативные базы данных, сайты в Интернете и доступные данные о корпорациях. Они напрямую контактируют с компаниями, чтобы не упустить ту часть информации, которой компания хочет поделиться. Они разговаривают с людьми, связанными с инвестициями, чтобы выяснить, как собираются действовать инвестиционные банки и что думают акционеры. Они читают журналы о торговле и вообще прессу о бизнесе, ходят на выставки, посвященные торговле. Один из наиболее действенных методов – идти след в след за конкурентом и при этом постоянно исследовать его возможности. Заполнены ли места на автостоянке? Продолжается ли постройка нового здания? Каковы объемы и мощности грузовиков поставщиков и потребителей? У розничных торговцев есть привычка заглядывать в каждый соседний магазин. Специалисты часто разбирают изделия своих конкурентов, чтобы узнать, какие технологии и производственные процессы применялись при их создании. Самый быстрый и один из самых надежных способов узнать о стратегии своих конкурентов – изучить их рекламные буклеты: они ориентированы на потребителей и достаточно детально рассказывают о маркетинговой стратегии компании. С уверенностью можно сказать, что до 90% информации, необходимой для проведения акций деловой разведки, не является секретной и находится в свободном, иногда платном доступе.

* Дроздов (О. Впередсмотрящие бизнеса. Экономические стратегии. Май-июнь 2000.

Основополагающий принцип деловой разведки состоит в знании разницы между данными и информацией. Когда управляющие говорят, что они должны осмыслить слишком много информации для того, чтобы принять решение, они совершают ошибку и смешивают данные с информацией. На самом деле у них много данных, а информации недостаточно. Понимание этой разницы поможет им сделать процесс принятия решений более эффективным. Различие состоит в следующем. Данные основаны на фактах. Это статистика, отрывки информации о людях, компаниях, о том, что они делают, если это представляет для вас интерес. Часто кажется, что данные могут о чем-то рассказать, но на самом деле это не так. Вы не можете принять правильное решение исходя только из данных, независимо от того, насколько они точны или обширны. Информация, напротив, представляет собой некую совокупность данных, которые отобраны, обработаны и проанализированы. После этого их можно использовать для дальнейших действий.

Руководителям и управляющим для принятия решений нужна именно информация, то есть «знание», а не данные. Люди производят огромное количество данных, хранят их, используют в своей работе и поэтому думают, что эти материалы крайне важны. Когда в середине 80-х появились компьютеры и средства телекоммуникации, данные стали настолько важны, что ими начали торговать, спекулировать и использовать как средство борьбы. С возникновением крупных баз данных, как правительственных, так и коммерческих, данные стали дешевыми и одновременно доступными. В результате сегодня все компании – как крупные, так и мелкие – имеют практически одинаковый доступ к «сырой» информации. Но компанию, которая знает, как превратить данные в информацию, ждет успех, тогда как компания, которая не знает этого, проиграет.

Проблема переизбытка информации заключается в непрофессиональном подходе к организации службы деловой разведки. Ошибки проявляются в неправильно поданной информации, но чаще – в неверно определенных целях работы служб деловой разведки, которые должны быть согласованы со стратегией развития предприятия.

5.5. Как проводить изменения и избежать инерции

*Закон племени Дакота гласит: если вы обнаружили,
что сидите на мертвой лошади,
лучшей стратегией будет спешиться.*
Г. Хэмел

Реализация стратегии сопряжена еще с двумя важными проблемами, на которых следует остановиться: проведение изменений и борьба с инерцией. Проведение изменений предполагает в первую очередь доработку организационной структуры и сопутствующих управленческих процедур. Однако в большинстве компаний достаточно сложно изменить бизнес-модель без предварительного изменения доминирующей ментальной модели.

Ментальная модель рождается из существующей бизнес-модели и поддерживает ее. Действительно, люди, работающие в определенных условиях, привыкают и начинают считать, что все должно быть организовано именно так, и никак иначе. В результате в организации складывается определенная система взглядов по следующим ключевым вопросам, связанным с ее развитием:

- Какова наша миссия?
- С какими продуктами и на каких рынках мы оперируем?
- Какова основа для дифференциации?
- Какие ключевые компетенции важны?
- Какими стратегическими активами мы должны владеть?
- Какие ключевые процессы являются критическими?
- Каким образом лучше распределить наши ресурсы?
- Как мы выходим на рынок?
- Какая информация нам необходима для того, чтобы обслуживать клиентов?
- Каков характер взаимоотношений, которые мы должны установить с клиентами?
- Какова наша ценовая политика в отношении продуктов или услуг?
- Каковы наши особенные преимущества, что мы предоставляем?
- Как мы интегрируемся с поставщиками и партнерами?

Чем более успешна компания, тем глубже закреплена в сознании сотрудников ментальная модель. С другой стороны, встречаются ситуации, особенно в переходной экономике, когда чем хуже дела, тем тверже уверенность в собственной правоте. Виноваты все вокруг – только не мы сами.

Внедрение новой инновационной бизнес-модели, отражающей требования стратегии развития компании, возможно только в том случае, если, перебирая кирпичик за кирпичиком всю организацию, вы заменяете те кирпичики, которые отражают старое мышление, и заменяете их на новые. Программа первоочередных действий для такой ситуации представлена в табл. 5.4*.

* Hamel Gary. Leading the Revolution. Harvard Business Press. 2000.

Т а б л и ц а 5.4

Направления изменений в ментальной модели

Старый «кирпичик»	Новый «кирпичик»
Высшее руководство несет ответственность за разработку стратегии	Каждый сотрудник может способствовать построению стратегии
Лучше и быстрее – вот путь к успеху	Инновации, ломающие старые правила, есть путь к успеху
Быть революционным – большой риск	Тиражирование достигнутого – большой риск
Инновации – это новые продукты и технологии	Инновации – это совершенно новая концепция бизнеса
Стратегия – простое дело, ее внедрение гораздо сложнее	Разработка стратегии проста, если вы ее имитируете, новая инновационная стратегия сложна
Изменения начинаются и идут сверху	Изменения начинают наиболее активные сотрудники
Наша настоящая проблема – выполнение запланированного	Наша настоящая проблема – планомерный рост от достигнутого
Единообразие – это сильная сторона	Различия и разнообразие – ключи к инновациям
Крупные компании не способны к инновациям	Крупные компании могут стать седовласыми революционерами
Зрелые организации будут всегда уступать предпринимательским	В любую организацию можно привнести дух предпринимательства
Нельзя рассматривать инновации как стратегическую возможность	Инновации можно сделать стратегической возможностью, но для этого следует приложить усилия

Другой проблемой при реализации стратегии и проведении сопутствующих изменений является корпоративная инерция. Ее присутствие в организации, наряду с устаревшей ментальной моделью, может свести на нет все предыдущие усилия по разработке и реализации стратегии. Можно выделить четыре признака активной инерции*.

* Donald N. Sull. Why Good Companies Go Bad. Harvard Business Review. July-August, 1999.

Стратегические послышки превращаются в шоры

Стратегические модели, особенно те, что уже принесли положительные результаты, могут «ослеплять» менеджеров. Рамки моделей ограничивают периферийное зрение и не позволяют заметить новые возможности. К сожалению, превращение стратегических ограничений, накладываемых моделями, в шоры является правилом, а не исключением. Например, печальная эволюция французской военной стратегии в первой половине этого столетия. В начале столетия французская военная доктрина была атакующей и основывалась на уверенности, что стремительные прорывы принесут успех. Стратегия атаки любой ценой доказала свою несостоятельность в окопах первой мировой войны. В результате военные изменили свою стратегическую доктрину и сделали упор на оборону, которая нашла свое физическое воплощение в линии Мажино. Однако это не спасло их от стремительности стратегии блицкрига, которая явилась отражением изменений, произошедших в технике и тактике между двумя войнами. Таким образом, тяжело доставшиеся уроки первой мировой войны стали шорами во время второй.

Процессы превращаются в застывшую рутину

Когда компания решает делать что-то новое, сотрудники обычно пробуют различные способы выполнения новых действий. Но как только они находят достаточно эффективный способ, у них возникает стремление остановиться и прекратить поиск альтернатив. Это освобождает время и энергию

людей для решения других задач, способствует повышению производительности, упрощает процедуру управления и координацию действий в сложной организации. Но так же, как и в случае со стратегическими моделями, раз установленные процессы начинают свою собственную жизнь. Они постепенно превращаются из средств в самоцель. Люди следуют процессам не потому, что они эффективны, а потому, что они известны и привычны. Как только процесс превращается в рутину, он перестает направлять на поиск новых вариантов организации работы. Альтернативные процессы не рассматриваются, и воцаряется активная инерция.

Типичным примером компании, в которой рутина не позволила ответить на изменение реалий рынка, является Макдоналдс. В начале 90-х детальные инструкции компании по организации текущих операций составляли 750-страничный том. В течение многих лет фокус компании на стандартные процессы, диктуемые штаб-квартирой, позволял быстро раскрутить формулу успеха на любых рынках, убеждая в ее эффективности по привлечению клиентов и победе над конкурентами. Однако с середины 90-х потребители стали искать более разнообразную и полезную пищу, конкуренты, такие как Burger King и Taco Bell, последовали за ситуацией и внесли изменения в меню. Макдоналдс медлил с ответом на вызов со стороны изменений. Его историческое преимущество – исключительный фокус на улучшении процессов массового производства превратился в слабость. Необходимость утверждения меню в штаб-квартире задушила инновации и опоздала с ответом.

Отношения становятся кандалами

Чтобы быть успешной, каждая компания должна строить определенную систему взаимоотношений с работниками, клиентами, потребителями, кредиторами, поставщиками, инвесторами. Но когда условия меняются, компании часто обнаруживают, что их взаимоотношения превратились в кандалы, ограничивающие гибкость и ведущие к активной инерции. Необходимость поддерживать существующие взаимоотношения с клиентами может стать помехой для развития новых продуктов или переориентации на новые рынки.

Менеджеры могут быть ограничены в их отношениях с работниками, что ярко иллюстрирует история с компанией Apple Computers. Стремление компании к производству технически совершенных компьютеров и большая степень свободы в корпоративной культуре привлекли наиболее талантливых инженеров в мире. Когда компьютеры превратились в обыденность, компания осознала, что ее здоровье в длительной перспективе зависит от возможностей снижения издержек и сокращения времени доведения нового продукта до рынка. Навязывание необходимой дисциплины, однако, противоречило культуре компании, и высшему руководству не удалось усилить контроль. Инженеры попросту отказались изменить стиль работы, к которому привыкли. Отношения с творческими работниками, обеспечившими предшествовавший рост компании, в конечном счете стали помехой для достойного ответа на изменившиеся внешние условия.

Обновление взамен революции

Успех порождает активную инерцию, а активная инерция порождает провал. Является ли эта последовательность неизбежной? Для бизнеса как минимум, ответ отрицательный. Успешные компании могут избежать активной инерции или в крайнем случае вылечить ее. Вместо того, чтобы спрашивать «что нам делать?», менеджеры должны задаться вопросом «что нам мешает?». Этот вопрос обращает внимание на реальные проблемы: стратегические рамки, управленческие процедуры, взаимоотношения и ценности, которые могут обесценивать действия, направляя их в ложную сторону.

Некоторые эксперты предлагают одновременно полностью изменить все в компании, призывают к своеобразной революции внутри организации. Предполагается, что старые формулы должны быть выброшены на ветер – и чем раньше, тем лучше. Однако те, кто имеет опыт проведения программ изменений, предостерегают против подобного подхода. Они утверждают, что в попытке изменить все и сразу, можно уничтожить критические для бизнеса компетенции, разорвать ткань социальных отношений, которая создавалась годами, и, соответственно, дезориентировать потребителей и работников.

Страдаете ли вы активной инерцией?

Активная инерция коварна по своей сущности. Поскольку она растет из успеха, то зачастую распространяется в компании незаметно. Иногда то, что руководители считают сильной стороной компании, фактически является признаком слабости. Если большинство из приведенных ниже

положений являются правдивыми для вашей компании, возможно, вам следует по-новому взглянуть на вашу стратегию, процессы, отношения и ценности.

- Мы знаем наших конкурентов вдоль и поперек.
- Нашим основным приоритетом является максимальное удовлетворение существующих клиентов.
- Мы не являемся самыми большими новаторами в мире, но мы твердо ведем корабль.
- Наши процессы настолько хорошо организованы, что компания практически самоуправляется.
- Мы скептики. Мы считаем, что лидерство стоит слишком дорого.
- Мы не можем позволить себе отвлекаться на все причуды рынка.
- У нас очень стабильная управленческая команда.
- У нас имеется хорошо проработанная корпоративная культура.
- Мы никогда не потеряем нашу ключевую компетенцию.
- Наши процессы находятся на уровне мировых стандартов, и мы безоговорочно им следуем.
- У нас высокий уровень лояльности работников, однако когда мы принимаем на работу новых талантливых людей, они быстро разочаровываются и уходят.
- Мы имеем прочную позицию долговременного лидерства в отрасли.
- Мы рассматриваем наших дистрибьюторов как стратегических партнеров. Мы не хотим отходить от них и использовать новые каналы.
- Наши корпоративные ценности священны. Мы никогда их не изменим.

5.6. Balanced Scorecards как система управления и контроля

*Все познается в сравнении.
Крылатая фраза*

Одной из наиболее известных систем управления и контроля за реализацией стратегии является разработанная Нортон и Капланом* система Balanced Scorecards, которую в дальнейшем будем называть системой сбалансированных показателей (СБ). Она во многом является продолжением системы стратегического планирования и нацелена на более четкую привязку стратегии компании к ее реализации на основе разработанной взаимосвязанной системы показателей.

* Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Harvard Business School Press, 1996; The Strategy Focused Organization. Harvard Business School Press. 2001.

Другой предшественницей СБ является широко применяемая во Франции «tableau de bord». Этот инструмент управления, предназначенный в первую очередь для высшего руководства, должен помогать оперативно получать общее представление о деятельности компании и состоянии среды, в которой эта деятельность осуществляется. Для этого используется система финансовых и нефинансовых показателей.

Balanced Scorecards основывается на двух ключевых гипотезах.

1. Как показывает опыт большого числа компаний, «правильная» (то есть хорошо организованная) реализация стратегий имеет более важное значение, чем качество самих стратегий.
2. Использование в управлении одних только финансовых показателей не позволяет успешно поддерживать максимизации стоимости компании в долгосрочной перспективе.

СБ должна включать измеряемые показатели, по крайней мере, в следующих 4 направлениях:

- **финансовое направление**, рассматривающее эффективность компании с точки зрения отдачи на вложенный капитал;
- **удовлетворение потребительских запросов**, оценивающее полезность товаров и услуг компании с точки зрения конечных потребителей;
- **внутренняя операционная эффективность**, оценивающая эффективность внутренней организации бизнес-процессов;
- **инновации и обучение**, то есть способность организации к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентация на постоянные улучшения.

СБ определяются стратегией компании, и только разработав стратегию, можно переходить к дальнейшим шагам по разработке системы Balanced Scorecards:

- определять необходимый набор показателей;
- выстраивать причинно-следственные связи между целями, стратегиями и показателями;

- искать наилучшие измерители выполнения поставленных задач;
- разработать планы действий, направленных на достижение целевых значений показателей;
- определить ответственных за достижение целевых показателей сотрудников компании.

Сами авторы определяют СБ в первую очередь как механизм реализации стратегии, а не ее формулирования. Предполагается, что процесс формулирования уже произошел и требуется определить, что нужно сделать в разных функциональных областях для ее реализации, и контролировать весь процесс в целом. СБ разрабатываются для каждого бизнес-юнита в отдельности и не могут быть созданы для корпорации с набором разных бизнесов.

Показатели взаимосвязаны между собой и все вместе образуют единую систему.

Важным вопросом является количество финансовых и нефинансовых показателей, включаемых в систему СБ. Каплан и Нортон считают оптимальным общее количество в 20-25 показателей, распределенных по четырем направлениям в следующих пропорциях:

- Финансы – пять показателей (22%).
- Клиенты – пять показателей (22%).
- Внутренние процессы – от восьми до десяти показателей (34%).
- Обучение и развитие - пять показателей (22%).

В результате построения системы сбалансированных показателей в целом получится структура, весьма схожая с распределением задач в системе управления по целям (management by objectives).

Общая система показателей, разработанных для компании, может выглядеть так, как это представлено в табл. 5.5. На рис. 5.1. представлена система показателей компании и взаимосвязей между ними.

Т а б л и ц а 5.5

Примерный состав показателей в СБ для конкретной компании

		Показатели, сгруппированные по направлениям		
		Рост дохода	Снижение издержек/Рост производительности	Использование активов
Стратегия компании	Рост	Рост объема продаж по сегменту Доля дохода от новых продуктов, услуг и клиентов	Доход на одного работающего	Инвестиции (в процентах от продаж) R&D (в процентах от продаж)
	Поддержание текущего состояния	Доля постоянных клиентов в объеме продаж Доля доходов от новых предложений Прибыльность клиента и продуктовой линии	Издержки по сравнению с конкурентами Показатель снижения издержек Непрямые издержки	Показатели использования работающего капитала ROCE по основным категориям активов Показатели использования активов
	Использование ранее достигнутого	Прибыльность клиента и продуктовой линии Процент неприбыльных клиентов	Издержки на единицу продукции	Срок окупаемости

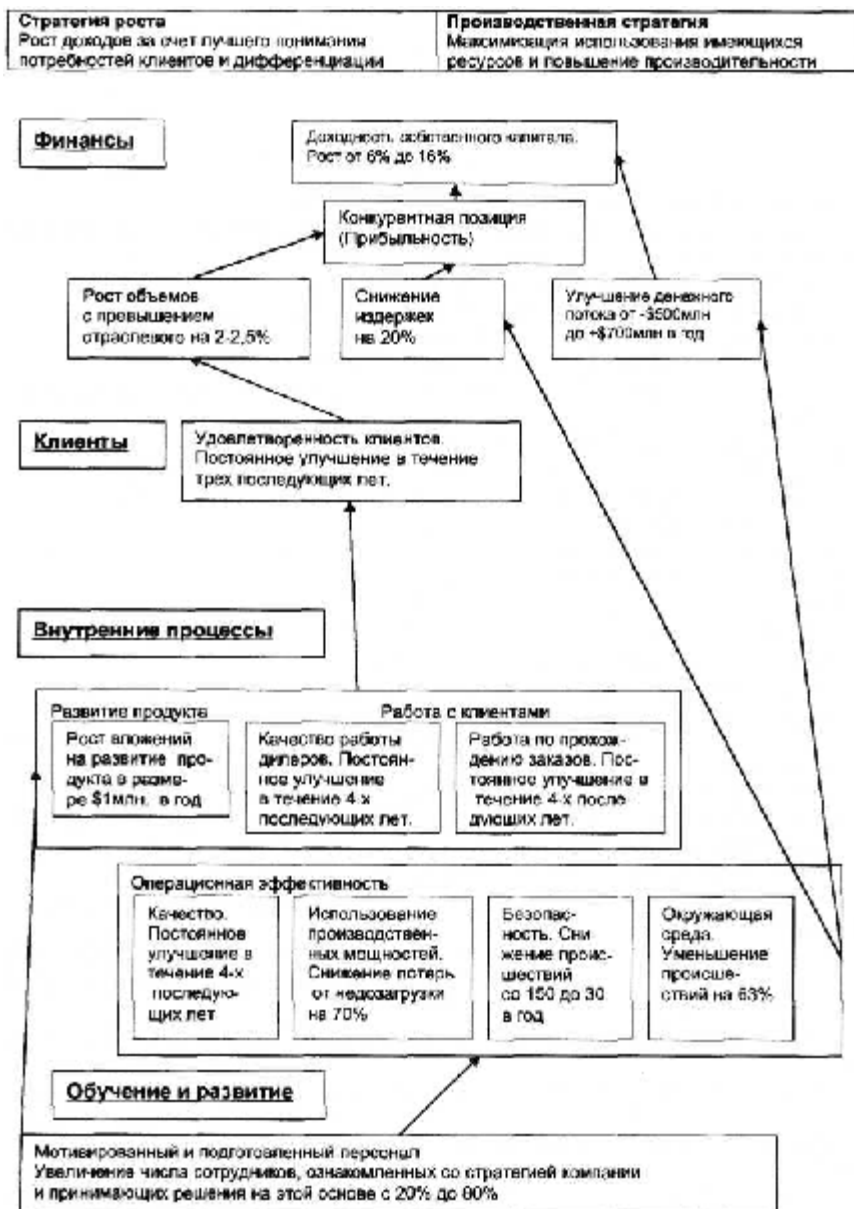


Рис. 5.1. Система показателей и взаимосвязь между ними

Литература

- Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Питер. 1999.
- Голубков А. Особенности корпоративного управления в России. – М. Издательский дом "Альпина". 1999.
- Гуиар Ф., Келли Д. Преобразование организации. – М. Дело. 2000.
- Миниберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Питер. 2001.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер. 2000.
- Лютенс Ф. Организационное поведение. Инфра-М. 1999.
- Нордстрем К., Риддерстрале И. Бизнес в стиле фанк. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. 2000.
- Питер Л. Закон Мерфи. ООО Попурри, 1997.
- Портер М. Международная конкуренция / Международные отношения. 1993.
- Райтер Г.Р В лабиринтах современного управления. М. Экономика. 1999.
- Сенге П. Пятая дисциплина. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999.
- Сорос Д. Кризис мирового капитализма. Инфра-М. 1999.
- Тоффлер Э. Третья волна. Издательство АСТ. 1999.
- Тоффлер Э. Шок будущего. Издательство АСТ. 2002.
- Храброва И.А. Корпоративное управление. М. Альпина. 2002.
- Abell D. Managing With Dual Strategies. The Free Press. 1993
- Adizes I. Managing Corporate Life Cycles. – Paramus. N.Y.: Prentice Hall. 1999.
- Ansoff I. Corporate Strategy. McGrow Hill. 1965.

- Badlock R. The Last Days of the Giants? A Route Map for Big Business Survival. John Wiley&Sons, Ltd. 2000.
- Blanchard K., Waghorn T. Mission Possible. McGraw-Hill. 1997.
- Cunningham M. How to Build a Profitable E-Commerce Strategy. Perseus Publishing. 2001.
- Drucker P. Management Challenges for the 21 Century. Harper Business. 1999.
- Dudik E. Strategic Renaissance. Harper Collins Publishers. 1993.
- Garten J. World View, global Strategies for the New Economy. Harvard Business Review Book. 2000.
- Gomes-Casseres B. Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. From: World View, global Strategies for the New Economy. Edited by J. Garten. Harvard Business School Press. 2000.
- Hamel G. Leading the Revolution. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts. 2000.
- Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. – Boston: Harvard Business School Press. 1994.
- Kaplan R., Norton D. The Strategy-Focused Organization. Harvard Business School Press. 2001.
- Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business School Press. 1996.
- Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall International. 1994.
- Mintzberg H., Quinn J., Ghoshal S. The Strategy Process. Prentice Hall. 1995.
- Thurbin P. The Influential Strategist. Using the power of paradox in strategic thinking. Financial Times. Pitman Publishing. 1998.
- Porter M. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press. 1980.
- Porter M. Competitive Advantage. Free Press. 1985.
- Yergin D., Cusumano T. Russia 2010 and What It Means for the World. London: Nicholas Brearley Publishing, 1994.

ОТДЕЛЬНЫЕ СТАТЬИ

- Гурков И. Инкубационный период. Эксперт № 6, 15.02.1999.
- Дроздов Ю. Впередсмотрящие бизнеса. Экономические стратегии. Май-июнь. 2000.
- Кехоу Л. "Компак" покупает "Тандем" за три миллиарда долларов / Финансовые известия. 26 июня 1997.
- Кириян П. Предел для процессора. Эксперт № 26, 10 июля 2000.
- Коваленко Ю. "Бургер Кинг" уходит из Франции. Финансовые известия, 1997.
- Койн К., Субраманиям С. Как упорядочить процесс разработки стратегии. Экономические стратегии № 4, 2001.
- Лакоза Е. Голландско-американское СП метит в лидеры производства телефонных аппаратов. Финансовые известия. 1997. 26 июня.
- Лакоза Е. "Алкател" отказывается от непрофильных производств. Финансовые известия. 1997. 12 августа.
- Новая стратегия консалтинговых фирм. Деловой Петербург № 70 (239). 1996. 15 октября.
- Медовников Д., Оганесян Т. Энергия пустоты. Эксперт № 46, 01.12.1997.
- Райтер Г. Группа стратегического планирования: подбор участников, их обучение и взаимодействие с консультантами. В кн.: В лабиринтах современного управления. М. Экономика. 1999.
- Свиштунов С. Лидеры производства электронных игрушек не сумели заключить альянс. Финансовые известия. 17.06.1997.
- Троицкая Е., Филонович С. Эффект лояльности как конкурентное преимущество организации. Менеджмент № 7, 1998.
- A matter of choice. The Economist. December 22nd 2001.
- A New Kind of Car Company. The Economist. May 9th 1998.
- Ashton J., Cook F., J. Schmitz Uncovering Hidden Value in a Midsize Manufacturing Company. Harvard Business Review. June 2003.
- Brews Peter J. and. Hunt Michelle R. Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate. Strategic management journal, 20: 889-913 (1999).
- Champion D., Carr N. Starting Up in High Gear. Harvard Business Review. July-August 2000.
- Christensen C, Raynor M., Verlinden M. Skate to Where the Money Will Be. Harvard Business Review. November, 2001.
- Collins J., Porras J. Building Your Company's Vision. Harvard Business Review. September -October 1996.
- Deephouse D. To Be Different or to Be the Same? Strategic Management Journal., 20:147-166(1999).
- Gadiesh O., Gilbert J. Transforming Corner – Office Strategy into Frontline Action. Harvard Business Review. May. 2001.
- Ghemawat P., Ghadar F. The Dubious Logic of Global Megamergers. Harvard Business Review. July-August. 2000.
- Glaister K., Falshaw J. Strategic Planning: Still Going Strong? Long Range lanning, vol. 32 no 1 1999.
- Goold M., Campbell A. Taking Stock of Synergy. Long Range Planning. 33-2000.
- Grant R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review. Spring 1991.
- Eisenhardt K. Brown S. Patching. Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. Harvard Business Review.

May-June. 1999.

Eisenhardt K., Sull D. Strategy as a Simple Rules. Harvard Business Review. January 2001

How to Live Long and Prosper. The Economist. May 10th 1997.

Hinterhuber H., Popp W. Are You a Strategist or Just a Manager? Harvard Business Review. January – February. 1992.

Houlden B. How Corporate Planning Adapts and Survives. Long Range Planning 28(4), 1995

Javidan M. Core Competence: What Does it Mean in Practice? Long Range Planning, Vol.31, №1, February 1998.

Jennings D. Power Gen: The Development of Corporate Planning in a Privatized Utility. Long Range Planning 33 (2000).

Lawton T. The Limits of Price Leadership: Needs-Based Positioning Strategy and the Long-term Competitiveness of Europe's Low Fare Airlines. Long Range Planning. Vol. 32 no.6 1999.

Levitt T. Marketing Myopia. Harvard Business Review. September – October, 1975.

Mathur S. How Firms Compete: a New Classification of Generic Strategies. Journal of General Management. Vol. 14. № 1 Autumn 1988.

Mintzberg H., Heyden L. Organigraphs: Drawing How Companies Really Work. Harvard Business Review. September-October. 1999.

Pascale R. Change Management as a Core Competence. EFMD Forum. № 2 1997.

Pfeffer J., Sutton R. The Smart-Talk Trap. Harvard Business Review. May-June.1999.

Porter M. Strategy and the Internet. Harvard Business Review. March, 2001.

Porter M. What Is Strategy. Harvard Business Review. November-December 1996.

Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. May-June. 1990.

Ramaswamy R., Rowthorn R. Does Manufacturing Matter? Harvard Business Review. November-December 2000.

Selden L., Colvin G.M&A Needn't be a Looser's Game. Harvard Business Review. June 2003.

Stopford J. Harnessing Organisational Knowledge for Strategic Innovation. Lecture at the Annual President's Forum of the International Executive Development Center. Brdo, Slovenia, 1999.

Sull D. Why Good Companies Go Bad. Harvard Business Review. July-August. 1999.

Survey Manufacturing. The World as a Single Machine. The Economist. June 20th 1998.

The New Alchemy. The Economist. 22.01.2000.

Wal Around the World. The Economist. December, 8th 2001.

Why Don't Oil Companies Clean Up Their Act? Long Range Planning Vol. 31 February 1998.

Werbach K. Syndication. The Emerging Model for Business in the Internet Era. Harvard Business Review. May-June. 2000.

Содержание

1. ВВЕДЕНИЕ.....	1
1.1. Развитие теории и практики стратегического управления организацией.....	1
1.2. Постановка задачи стратегического управления.....	8
2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ.....	10
2.1. Внутренняя структура организации.....	11
2.2. Собственность, группы влияния и корпоративное управление.....	17
2.3. Фаза жизненного цикла организации.....	21
2.4. Уровень «пустотелости» организации.....	24
2.5. Ключевая компетенция компании.....	25
2.6. Анализ синергии.....	28
2.7. Миссия и видение организации.....	32
2.8. Цели организации.....	35
2.9. Современные организации и тенденции их развития.....	41
3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	48
3.1. Глобальное окружение.....	50
3.1.1. Основные тенденции в развитии глобальной среды и их воздействие на отрасли и организацию.....	50
3.1.2. Анализ глобальной среды для принятия решений.....	58
3.2. Конкурентная среда.....	63
3.2.1. Что такое отрасль? Как определить отраслевую принадлежность компании.....	64
3.2.2. Требования к отраслевому анализу.....	65
3.2.3. Межотраслевые взаимосвязи.....	65
3.2.4. Внутренняя структура отрасли.....	66
3.2.5. Основные параметры, характеризующие отрасль в целом.....	69
3.2.6. Особенности конкуренции -сети и Интернет.....	78
4. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	80
4.1. Конфигурация организации и контекст, в котором она работает.....	80

4.2. Стратегический процесс.....	87
4.2.1. Стратегия как план	88
4.2.2. Баланс внутренних и внешних условий	90
4.2.3. Стратегия, определяемая внешней средой.....	92
4.2.4. Построение стратегии от внутренних ресурсов	96
4.2.5. Предпринимательский тип	100
4.2.6. Корпоративная стратегия	100
4.2.7. Выбор типа стратегического процесса.....	100
4.3. Варианты формирования стратегии.....	102
4.4. Конкурентная стратегия.....	111
4.5. Реализация стратегии	125
4.6. Структура стратегического решения	131
5. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИИ.....	137
5.1. Кто должен заниматься стратегическим управлением в компании?.....	137
Роль внешнего консультанта	137
5.2. Организация работы по стратегическому управлению, периодичность	139
5.3. Что должны знать о стратегии разные категории сотрудников	142
5.4. Информационное обеспечение стратегического управления.....	144
5.5. Как проводить изменения и избежать инерции	145
5.6. Balanced Scorecards как система управления и контроля	148
Литература	150

ЛАПИН АЛЕКСАНДР НИКОЛАЕВИЧ

Выпускник Ленинградского инженерно-экономического института, кандидат экономических наук. Прошел двухлетнюю стажировку по программе «Стратегическое управление» в SDA Bocconi (Италия), Henley Management College (Великобритания), годичное обучение по программе для высшего управленческого персонала компании «ОТИС» (Австрия).

Работал преподавателем в Инженерно-экономическом институте, Международном институте менеджмента (ИМИСП, Санкт-Петербург). Преподавал в программах MBA, корпоративных университетах.

С 1991 по 2001 гг. – проректор Международного института менеджмента (ИМИСП, Санкт-Петербург), В 2002- 2003 гг. – заместитель Генерального директора по стратегическому развитию дальневосточной инвестиционной компании (Москва).

В настоящее время работает заместителем директора по транспортным проектам в управляющей компании группы «Евросиб» (Санкт-Петербург).

Параллельно с основной работой долгое время занимался консультированием в области организации, управления и стратегического менеджмента в компаниях различных отраслей.

Автор ряда методических разработок по стратегическому управлению организациями.