

65.0

к98

ЭМПБЕЛ

СТОУНХАУС

БИЛЛ ХЬЮСТОН

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

- Простое объяснение сложных вопросов
- Самое важное - в центре внимания
- Акцент на новейших исследованиях
- Поддержка теорий кейс-анализами



• ПРОСПЕКТ •

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Авторы выражают свою благодарность коллегам, которые внесли существенный вклад в создание данной книги. Все они являются сотрудниками Бизнес-школы г. Ньюкасла:

Гарри Робинсон - кейс "Cardiff Car Components Ltd" и глава 5;

Алекс Эплби - глава 12;

д-р Х.С. Андерсен - кейс "Dansk Tyggegummi Fabrik A/S";

Шэрон Мэвин - кейс "Homebase".

BUSINESS STRATEGY

An Introduction

DAVID CAMPBELL

Senior Lecturer in Strategic Management

GEORGE STONEHOUSE

Principal Lecturer in Strategic Management

BILL HOUSTON

Senior Lecturer in Strategic Management

CONTRIBUTING AUTHORS

Harry Robinson (Principal Lecturer in Marketing)

Alex Appleby (Senior Lecturer in Operations Management)

Dr H. C. Andersen (Senior Lecturer in Marketing)

Sharon Mavin (Senior Lecturer in Human Resource Management and Development)

Newcastle Business School

The University of Northumbria at Newcastle

Newcastle upon Tyne, UK



OXFORD AUCKLAND BOSTON JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Стратегический менеджмент

Дэвид Кэмпбел,

старший лектор по стратегическому менеджменту;

Джордж Стоунхаус,

ведущий лектор по стратегическому менеджменту;

Билл Хьюстон,

старший лектор по стратегическому менеджменту

Соавторы:

Гарри Робинсон (ведущий лектор по маркетингу);

Алекс Эплби (старший лектор по операционному менеджменту);

д-р Х.С. Андерсен (старший лектор по маркетингу);

Шэрон Мэвин (старший лектор по управлению и подготовке кадров)

Бизнес-школа, г. Ньюкасл

Университет Нозумбрии в Ньюкасле

Ньюкасл-апон-Тайн, Великобритания

ОКСФОРД ОКЛЕНД БОСТОН ЙОХАННЕСБУРГ МЕЛЬБУРН НЬЮ-ДЕЛИ

УДК 65.01 (075.8)

ББК 65.290я73

С83

Об авторах:

Дэвид Кэмпбел, Джордж Стоунхаус и Билл Хьюстон работают в подразделении стратегического менеджмента Бизнес-школы при Университете Нозумбрии в Ньюкасле в Великобритании.

Д. Кэмпбел, старший лектор по стратегическому менеджменту;

Дж. Стоунхаус, ведущий лектор по стратегическому менеджменту;

Б. Хьюстон, старший лектор по стратегическому менеджменту

Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М: ООО «Издательство С83 Проспект», 2003. – 336 с.

ISBN 5-7986-0080-7

В книге известных английских профессоров рассматривается широкий круг вопросов, связанных с разработкой и практическим осуществлением стратегий развития бизнеса в современных условиях.

Дается простое и четкое представление стратегического процесса как последовательного решения задач стратегического анализа, выбора и обеспечения выполнения стратегий, раскрывается содержание этих задач, рассматривается порядок проведения исследований внутренней и внешней среды бизнеса, устанавливается связь стратегического управления со смежными проблемными областями менеджмента, такими, как управление качеством, управление международным бизнесом, этика бизнеса и др. Содержится достаточное число примеров из практики стратегического управления, которые могут быть использованы в качестве учебных кейсов.

Для руководителей предприятий, компаний и организаций, менеджеров, преподавателей и студентов экономических факультетов вузов.

УДК 65.01(075.8)

ББК 65.290я73

Учебное издание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Подписано в печать 06.12.2002. Формат 70х100¹/₁₆.

Печать офсетная. Печ. л. 21. Тираж 5000 экз. Заказ № 1952.

ООО «Издательство Проспект»

107005, Москва, Лефортовский пер., 12/50.

Отпечатано с диапозитивов в ФГУП «Печатный двор»

Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций.

197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

© Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон, 2003

© ООО «Издательство Проспект», перевод на русский язык, 2003

© Н.И. Алмазова, перевод, 2003

ISBN 5-7986-0080-7

ЧАСТЬ I. ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

Почему мы говорим о бизнес-стратегии компании как о процессе? Потому что стратегия бизнеса не является раз и навсегда заданным явлением - она постоянно развивается. В связи с тем что окружающая нас среда меняется, возникает необходимость пересмотра стратегических целей. Смысл стратегии заключается в том, чтобы приспособить бизнес к окружающей его среде. Только при соблюдении этого условия у компании есть вероятность, что она выживет и будет процветать.

Стратегия является процессом еще и потому, что содержит три четко обозначенные стадии:

- 1) стратегический анализ;
- 2) стратегический выбор;
- 3) реализация стратегии и менеджмент.

Стратегический анализ

Целью первой стадии стратегии - стратегического анализа является сбор информации. Так, при принятии важных жизненных решений мы обязательно руководствуемся соответствующей и необходимой информацией. Компания поступает так же.

В стратегическом анализе есть два основных этапа (рис. 1). Первым является исследование внутренней среды организации, т. е. **внутренний анализ**. **Внутренний анализ** - это тщательное исследование внутренних процессов и структур компании (по аналогии с медициной, когда врач обследует пациента). Целью внутреннего анализа является определение сильных и слабых сторон организации. Аспекты анализа внутренней среды будут рассмотрены в части II данной книги.



Рис. 1. Схема стратегического процесса

Вторым этапом стратегического анализа является изучение внешней среды организации, т. е. **внешний анализ**. Этот этап представляет собой тщательный анализ двух «слоев» внешней среды - микросреды, или ближнего окружения организации, и макросреды, или ее дальнего окружения. Описание внешней среды будет дано в части III.

Микросреда составляет ту сферу деятельности, в которой данный бизнес является конкурентоспособным. Как правило, любая организация часто оказывается под воздействием факторов окружающей среды, и сама в свою очередь может оказывать на нее влияние. Иногда под микросредой понимают конкурентную среду, так как именно в ней организация ведет конкурентную борьбу как за потребляемые источники, так и за рынки сбыта произведенной продукции. Мы обсудим этот вопрос в главе 7.

Макросреда содержит ряд механизмов воздействия как на организацию, функционирующую в данной отрасли, так и на всю отрасль в целом. Из этого следует, что одна организация, как правило, не способна повлиять на факторы данного макроокружения; успешная стратегия обычно предполагает умение адаптироваться к изменениям окружающей среды. Большинство учебников, в том числе и данный, рассматривает макросреду в рамках четырех сфер влияния: политической, экономической,

социодемографической и технологической. Этим вопросам посвящена глава 6.

С помощью информации, собранной при проведении внешнего анализа, определяют, какие факторы предоставляют новые возможности, а какие представляют собой угрозы для жизнедеятельности компании.

После того как определены внутренние сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы со стороны внешнего воздействия, встает трудная задача выбора стратегии, призванной учесть слабые стороны и угрозы, а также конструктивно использовать ее сильные стороны и новые возможности. Исследование этих четырех составляющих СВOT-анализа (SWOT - Strengths (сила), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы)) позволяет сформулировать ключевые вопросы деятельности организации и определить, какие элементы СВOT требуют самых безотлагательных действий или специально разработанных стратегий.

Стратегический выбор

Вторая стадия стратегического процесса - правильный выбор наиболее оптимального курса действий в будущем на основе той информации, которая была получена при проведении стратегического анализа.

На этой стадии особенно велика роль стратегического анализа. Недостаточная или ошибочная информация может привести к выбору неправильной стратегии.

Таким образом, выбор стратегии начинается с исследования результатов изучения стратегического анализа. На основе этих данных составляются альтернативные варианты, подходящие для исследуемой организации. При этом особое внимание обращается на то, каким образом каждая альтернатива соотносится с ключевыми задачами. Далее каждая альтернатива оценивается по ряду критериев. И наконец, делается наиболее подходящий стратегический выбор. Данная тема обсуждается в главе 9.

Реализация стратегии и менеджмент

Третья стадия стратегического процесса включает одобрение выбранной стратегической альтернативы и ее практическую реализацию. Эта стадия рассматривается в части IV данного учебника.

Этот этап является более сложным процессом, чем стратегические анализ и выбор. Он предполагает *исполнение* стратегии, и здесь, в свою очередь, велика роль менеджмента. При реализации деловой стратегии необходимо учитывать следующие важные моменты:

- адекватность ресурсной базы организации (глава 10);
- готовность культуры и структуры организации для принятия намеченной стратегии (глава 10);
- готовность менеджмента к изменениям, которые могут потребоваться для осуществления стратегии (глава 10);
- материально-техническое обоснование решения о направлении развития компании (глава 11);
- готовность организации на производственном уровне осуществлять предложенную стратегию и решать вопросы качества (глава 12);
- географическое позиционирование организации и ее место на международном рынке (глава 13);
- воздействие данной стратегии на внутренних и внешних участников бизнеса, а также влияние стратегии на взаимоотношения компании с обществом (глава 14).

ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Введение

Стратегическое мышление и стратегический менеджмент являются важнейшей стороной любого частного бизнеса или организации общественного сектора. От того, насколько умело они осуществляются, будет, в конечном счете, зависеть результат деятельности организации: либо ее долговременный успех, либо банкротство. В данной главе приводятся базовые положения, связанные с этими процессами, обсуждаются различные значения термина «стратегия», исследуются уровни (стратегический и оперативный) принятия решений в условиях успешного стратегического

менеджмента. После определения указанных уровней рассматриваются связи между ними и, наконец, изучается природа стратегических целей: кто несет ответственность за их постановку и какова их сущность.

Цели

Изучив эту главу, студенты смогут:

- дать определение термина «стратегия» в рамках «пяти П» концепции Минцберга;
- отличать преднамеренную (предписываемую) стратегию от спонтанной (эмерджентной);
- объяснить, что представляет собой стратегия на практике;
- дать описание стратегических и оперативных целей;
- объяснить, что такое иерархическая конгруэнтность и каково ее значение;
- применять модель Менделоу «заинтересованные лица» для объяснения того, каким образом приходят к тому или иному стратегическому решению;
- описать наиболее типичные цели, которые возникают в процессе стратегического менеджмента.

Что такое стратегия?

Вполне уместным представляется начать книгу о стратегическом менеджменте с вопроса: что такое стратегия? Ответ на него гораздо сложнее, чем может показаться на первый взгляд.

Это объясняется тем, что термин «стратегия» имеет несколько значений. Наверняка вы слышали, как говорят о стратегии в бизнесе, стратегии футбольной игры, стратегии военных кампаний или даже о стратегии подготовки к экзаменам. Эта множественность применения данного термина и заставила Генри Минцберга (университет МакДжилл, Монреаль, 1987) предложить свое определение стратегии в рамках «пяти П».

«Пять П» стратегии Минцберга

Минцберг выдвинул идею о том, что термин «стратегия» практикуется неоднозначно. По его мнению, стратегия включает:

- план (plan);
- прием как тактический ход (ploy);
- поведенческую модель (pattern of behaviour);
- позицию по отношению к другим (position in respect to others);
- перспективу (perspective).

Очень важно рассматривать каждую из этих составляющих во взаимосвязи. Недостатком данной схемы является вынужденное упрощение ее компонентов. «Пять П» не являются взаимоисключающими составляющими. Это означает, что в рамках организации возможно одновременное использование нескольких компонентов.

Определения

План - это понятие, которое употребляется, когда говорят о стратегии. Под ним понимают заранее намеченные действия, ход которых контролируется от начала до конца. Некоторые бизнес-стратегии следуют данной модели. Составители планов разрабатывают внутреннюю документацию, которая в деталях прописывает ход деятельности компании на определенный период времени (скажем, на 5 лет). План может включать различные графики, например, план выпуска новой продукции, график слияний, планирование финансирования, зарабатывание денег (изменения в сфере человеческих ресурсов и т.д.).

Прием, или **тактический ход**, в общем означает краткосрочную стратегию, которая характеризуется очень ограниченными целями и в случае необходимости может быть изменена. Наглядный пример такого вида стратегии - разработанная политика игры на футбольном матче. Если в команде имеется очень сильный игрок, то менеджер команды противника может поручить двум игрокам «вести» его на протяжении всей игры. Однако такой прием может быть использован только для одной игры, а в следующей игре будет применена совсем другая стратегия. Более того, стратегия будет действовать лишь до тех пор, пока опасный игрок находится в игре. В случае его замены или травмы стратегия тотчас же может быть изменена.

Минцберг описывает прием, т.е. тактический ход, как «маневр с целью переиграть своего противника или конкурента» (Mintzberg et al. 1998, P. 14)*. Он отмечает, что некоторые компании применяют данную стратегию в качестве угрозы. В целях дестабилизации конкурентов компания может, скажем, заявить о снижении цены на

свою продукцию, не собираясь в действительности делать это. Руководитель может пригрозить уволить служащего, если он не справляется с работой, не потому, что он действительно намерен исполнить свою угрозу, а потому, что предполагает добиться улучшения работы.

* Список дополнительной литературы приведен в конце данной главы.

Стратегия поведенческой модели - это стратегия изменений путем следования принятой форме поведения. В отличие от планов и тактических приемов, поведенческие модели проявляются как результат последовательного поведения. Самым простым примером данной модели является поведение маленьких фирм вроде тех, что занимаются сбором утиля. Вряд ли они разрабатывают сложные планы, они просто покупают столько металлолома, сколько могут. Если речь идет о партии старой железной арматуры, они скупают ее не раздумывая. Однако они не станут покупать старую пластмассу, так как это выходило бы за рамки их модели поведения в бизнесе. Последовательное поведение сборщика утиля делает его в конечном счете состоятельным человеком (пример удачно выбранной стратегии).

Подобные модели поведения часто являются неосознанными, т. е. спонтанными. Если же они оказываются удачными, то в таких случаях говорят, что последовательное поведение *спонтанно (эмерджентно)* привело к успеху. Такая модель является прямым противопоставлением плановому поведению.

Основные положения

Преднамеренные и спонтанные (эмерджентные) стратегии

Между планом и поведенческой моделью, которые являются компонентами стратегии Минцберга, имеется существенная разница, которая связана с источником возникновения стратегии (т.е. как она формируется). Минцберг обращает внимание на то, что одни стратегии могут быть преднамеренными, в то время как другие - спонтанными (эмерджентными).

Преднамеренная стратегия (называемая также плановой или предписываемой) предполагает, что она должна быть реализована. Она зарождается, обдумывается, обычно отслеживается и контролируется от начала до конца. Эта стратегия преследует вполне конкретные цели.

Спонтанная (эмерджентная) стратегия не имеет конкретных целей. Она не следует задуманному пути к успеху, но может быть так же результативна, как и преднамеренная стратегия. Благодаря последовательной модели поведения организация может добиться такого же положения, как если бы она следовала детально разработанному плану. Подробнее об этих понятиях см. в главе 15.

Определения

Позиционная стратегия уместна в том случае, когда для организации важна ее позиция по отношению к конкурентам или ее позиция на рынке (например, по отношению к покупателям). Другими словами, организация желает добиться определенной позиции или защитить ее. Подобное можно наблюдать, например, в спорте. Единственной целью нового короля ринга является сохранение своего титула. Он хочет удержать свою исключительную позицию. Соответственно все его усилия будут направлены на изучение будущих соперников и поддержание своей формы, чтобы защитить свой титул.

Целями бизнеса компании являются: увеличение рыночной доли, прибыли, проведение передовых исследований, обеспечивающих высокую конкурентоспособность, репутацию и т.д. Совершенно очевидно, что по данным критериям не все компании занимают равное положение. Например, одни производители автомобилей могут иметь завидную репутацию, основанную на надежности и высоком качестве своей продукции, в то время как другим компаниям в меньшей степени удалось добиться в этом успеха. Компании, пользующиеся хорошей репутацией, будут применять позиционную стратегию, чтобы подтверждать и усиливать свою репутацию. Их стратегии могут включать маркетинговые исследования, которые указывают на недостатки в продукции конкурентов, одновременно делая акцент на выгодных свойствах собственной продукции.

Стратегии перспектив - это курс, нацеленный на изменение культуры (системы убеждений и восприятий, системы взглядов на мир) определенной группы людей, обычно членов самой организации. Некоторые компании хотят, чтобы их служащие мыслили в определенном направлении, считая это составляющей для достижения успеха. Например, к работникам могут предъявляться следующие требования: вести себя тактично, действовать профессионально, оказывать друг другу помощь и поддержку.

Подобные стратегии применяются такими религиозными организациями, как, например, Англиканская церковь. Она имеет набор базовых теологических положений и склоняет своих членов принимать их за основу своих убеждений. Чтобы стать истинным членом Англиканской церкви, необходимо принять ее религиозные взгляды на мир. Проповеди, учение, богослужения и другие культовые практики направлены на глубокое внушение христианских вероучений в сознание верующих. Успех приходит в том случае, если все члены организации являются единомышленниками, т.е. они верят в главные доктрины и практически реализуют их в

Элементы стратегии

Определение Чандлера

Если бы не было приведено выше определения Минцберга, можно было подумать, что авторы трудов о бизнес-стратегиях не способны договориться об одном-единственном значении термина «стратегия». В какой-то мере это так, хотя были попытки в сжатой форме сделать данный термин более доступным для понимания студентов. Одно из определений, которое все еще широко цитируется, было предложено профессором Чандлером из Харвардской бизнес-школы в 1962 г. Учитывая, что определение Чандлера датируется более ранним сроком, чем определение Минцберга, не удивительно, что оно выглядит более упрощенным, и по этой причине не могло быть принято Минцбергом.

Стратегия есть *определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.* (Выделено курсивом Чандлером. - *Авт.*).

Три компонента стратегии

Определение Чандлера можно назвать удачным, так как в нем определена суть «хорошей» стратегии. Курсивом в данном определении выделены три существенных компонента стратегии.

Определение основных долгосрочных целей имеет отношение к концептуализации логически последовательных и достижимых стратегических целей. Нет целей - нет действий. Если вы не знаете, куда хотите пойти, тогда каким образом вы будете действовать, чтобы куда-то попасть?

Принятие курса действий относится к действиям, направленным на достижение предварительно поставленных целей. Например, если вашей целью является посещение Монголии, тогда ваши действия будут направлены на организацию поездки, и, возможно, вы станете звонить в туристическое агентство.

Размещение ресурсов связано с возможными затратами, которые необходимы для достижения поставленных целей. Если действия не поддерживаются соответствующими ресурсами, тогда цель не будет достигнута.

Таким образом, стратегия содержит три компонента. Например, чтобы добиться цели - посещение Монголии, вы должны предпринять действия, связанные с приобретением билета, оформлением отпуска и полетом. Однако эти действия будут невыполнимы, пока их не обеспечат соответствующими ресурсами. Вам понадобятся такие ресурсы, как самолет с обученным пилотом, аэропорт, деньги, чтобы оплатить полет, и другие «вложения». И если каких-либо из этих ресурсов не окажется, то вы не сможете достичь своей цели.

Основные положения

Ресурсы

Ресурсные составляющие (иногда их называют факторами производства) – это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации. Это все то, без чего организация просто не могла бы продолжать свое существование или выполнять свои задачи. Такие жизненно важные ресурсы, как воздух, вода, пища, тепло, кров и т.д., необходимы людям. Организация также испытывает потребность в необходимых ресурсах. Ресурсы организации подразделяются на четыре основные категории:

1) *финансовые ресурсы* - деньги, необходимые для вложения в капитальные и текущие активы. Источниками финансовых ресурсов являются акционеры, банки, держатели облигаций;

2) *человеческие ресурсы* - соответствующим образом обученные работники, задачей которых является увеличение прибыльности производимой продукции, а также те работники, которые обеспечивают процесс производства, сбыта продукции и т.д. (например, служащие, занятые в маркетинге, бухгалтеры, кадровики). Источником человеческих ресурсов является рынок труда с предложением рабочей силы, обладающей соответствующими профессиональными знаниями и умениями, необходимыми в данной организации;

3) *материальные (осязаемые) ресурсы* - земля, здания (офисы, склады и т.д.), производственные помещения, оборудование, материальные запасы и т.д. Источниками приобретения материальных ресурсов являются агентства по недвижимости, строительные фирмы, торговые поставщики;

4) *интеллектуальные (неосязаемые) ресурсы* - ресурсы, которые невидимы и неосязаемы, но являются весьма необходимым условием для успешного развития компании; например, ноу-хау, действующие патенты и лицензии, бренды, запатентованные дизайны, логотипы, секретные формулы и рецепты, коммерческие коммуникационные сети, базы данных и т.д.

Кто ставит цели в организации?

Стратегические и оперативные цели

Ответ на вопрос «Кто ставит цели в организации?» зависит от того, какие именно цели имеются в виду. Не все цели являются равнозначными - их масштаб и уровень определяются тем звеном руководства, которое формулирует эти цели. Именно этим звеном цели определяются как стратегические или оперативные.

Существует очевидная разница между деятельностью генерального директора (высшего должностного лица большинства компаний) и работой офис-менеджера. Генеральный директор проводит большую часть своего времени за рабочим столом, составляет письма и служебные записки, ведет телефонные переговоры и, что особенно важно, размышляет и обдумывает вопросы, связанные, как правило, с деятельностью всей компании (например, участие компании на рынке, стоимость акций и последствия колебания этой стоимости, поведение конкурентов, вопросы сырьевого обеспечения и т.д.).

Офис-менеджер занят не меньше, чем генеральный директор, но компетенция его деятельности сводится к планам на ближайшие сроки и управлению подчиненными. Офис-менеджер также ведет внутрифирменные дела. Однако его мысли в меньшей степени заняты вопросами налогообложения и в большей степени - вопросами, связанными, например, со стоимостью новейшей модели принтера, отношениями с торговыми представителями, а также обеспечением контроля за сроками выполнения работы.

Оба руководителя играют важную роль для успешной деятельности компании, но вклад каждого осуществляется на разных уровнях. Генеральный директор думает и действует на стратегическом уровне, в то время как офис-менеджер решает задачи на оперативном уровне.

Стратегический уровень

Задачи стратегического уровня выполняются руководством высшего звена организации. Они рассматриваются в свете большого числа переменных (случайных) факторов, которые оказывают влияние на организацию, поэтому руководители, отвечающие за принятие решений, должны уметь учитывать одновременно все эти факторы. Следовательно, чтобы определять стратегические цели, как правило, руководитель должен обладать высокими интеллектуальными качествами и способностью предвидеть, каким образом внешние и внутренние воздействия могут повлиять на результаты деятельности всей организации. Руководитель должен предвидеть также долгосрочные перспективы, т. е. формировать планы на несколько лет вперед. Так как цели стратегического уровня распространяются на всю организацию, по своей природе они носят общий характер. В связи с этим, например, в долгосрочных планах не будет отражено, какое количество машин потребуется компании в будущем или какие финансовые средства необходимы для найма новых служащих.

В большинстве случаев стратегические цели определяются более широкими задачами организации, т.е. *ее миссией*. Они связаны со смыслом ее существования и определением того места, которое она предполагает занять в бизнес-окружении.

Оперативный уровень

Цели оперативного уровня реализуются менеджерами среднего и низшего звена организации. Они охватывают более короткий период времени, как правило, меньше одного года. Оперативные цели позволяют осуществлять внутреннюю деятельность организации во взаимодействии со стратегическими целями. Это достигается путем разложения стратегических целей на составляющие части для того,

чтобы установить, каким образом эти цели могут быть реализованы. Следовательно, оперативные цели более детально разработаны. Такими целями являются определение количества необходимых работников с соответствующими знаниями и умениями, вопросы финансирования, а также разработка свойств новой продукции.

Вы, конечно, знакомы с такими терминами, как стратегия маркетинга, стратегия человеческих ресурсов и финансовая стратегия. Они являются примерами оперативной стратегии, предназначенной для достижения оперативных целей. Это объясняется тем, что сферы маркетинга, человеческих ресурсов и финансов относятся к оперативным функциям и существуют лишь для достижения стратегических целей.

Основные положения (вывод)

Стратегические и оперативные цели

Цели стратегического уровня

Ставятся высшим руководством
Являются долгосрочными
Являются широкими
Имеют отношение ко всей организации в целом
Являются общими, без детализации
Определяют политику организации
Связаны с главными целями организации

Цели оперативного уровня

Ставятся управлением среднего и низшего звена
Являются средне- и краткосрочными
Являются специфичными
Имеют отношение к деятельности одной структуры организации
Являются детально проработанными
Следуют принятой политике организации
Реализуются в соответствии с главными целями организации

Конгруэнтность (соответствие) и «подгонка» задач разных уровней

Успех стратегии основывается на очень важном и весьма очевидном принципе. После того как организация определит цели стратегического уровня, формируются оперативные задачи таким образом, чтобы они обеспечивали выполнение стратегических целей. Другими словами, оперативные решения должны быть «подогнаны» под стратегические цели. Таким образом, должен соблюдаться принцип конгруэнтности, или соответствия.

Схему принятия решений можно изобразить в виде пирамиды (рис. 1.1). Вершина пирамиды, где принимаются стратегические решения, более узкая по сравнению с основанием уровня оперативных решений. Смысл данного геометрического изображения заключается в том, что стратегические цели принимают не так часто, как оперативные. Решения, принимаемые на стратегическом уровне, немногочисленны, и временной отрезок между их принятием гораздо длиннее, в то время как оперативные решения могут приниматься каждую неделю, ежедневно и даже ежечасно. Так, на каждое стратегическое решение могут быть приняты сотни оперативных.



Рис. 1.1. Уровни принятия решений в организации

Однако важным является то, что уровни принятия решений должны быть согласованы между собой, они должны соответствовать друг другу. Единственной целью оперативных решений является способствование осуществлению стратегических целей. Таким образом, два уровня являются конгруэнтными, если они служат общей цели.

Временные рамки и масштабы планирования

Одним из основных различий между стратегическим и оперативным уровнями принятия решений является шкала времени, с которой соотносятся эти уровни. Вообще говоря, чем выше уровень, тем длиннее временная шкала, в рамках которой осуществляется менеджмент организации. Оперативные подразделения, как правило, решают задачи, связанные с ежедневным выполнением установленных сроков, тогда как задачей менеджеров высшего звена является прогнозирование потенциальных угроз на несколько лет вперед. Между тем среднее звено, которое отвечает, скажем, за набор новых специалистов или за подготовку финансовой отчетности, будет осуществлять свою деятельность на основе месячного или годового планирования (рис. 1.2).

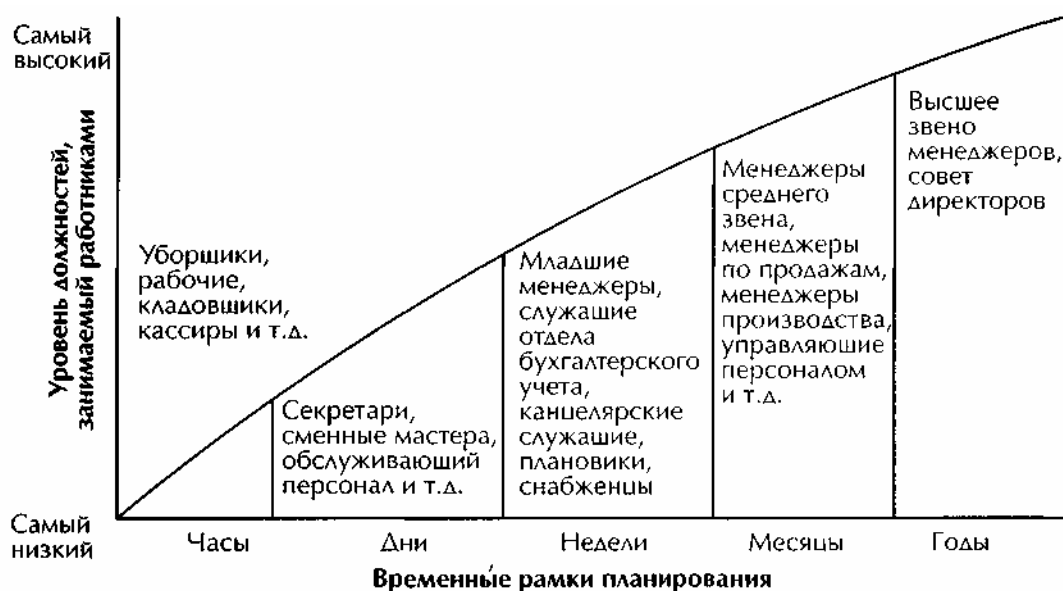


Рис. 1.2. Временные рамки для разных уровней организации (приведенные на данной схеме примеры являются условными, так как на практике временные интервалы устанавливаются в различных организациях по-разному)

Стратегический менеджмент подразумевает учет большого количества переменных факторов, формирующих окружающую среду организации. Чем длиннее сроки планирования, тем больше неопределенности привносится в анализ.

Основная цель и программные заявления

Основная цель (миссия) организации выражает главный смысл ее существования. Это та цель, осуществлению которой подчинены все другие цели. Некоторые организации формулируют свои основные цели довольно просто. Однако более крупные коммерческие структуры определяют свои цели намного сложнее.

Цели программного заявления

Некоторые организации пытаются сформулировать свою основную цель в виде формального заявления. Такое заявление имеет ряд задач. Оно может быть использовано для *ознакомления* различных заинтересованных кругов с целью и ролью данной организации, а также способствовать *достижению иерархического соответствия внутри организации*. Его также можно использовать для *формирования поведенческих моделей* у служащих, хотя в определенной степени это является спорным моментом, поскольку, как это ни странно, но многие служащие редко бывают ознакомлены с программным заявлением организации.

Что включает программное заявление?

Программные заявления могут существенно отличаться в различных организациях по стилю и содержанию. Одни бывают длинными и детально прописанными, другие короткими, отражающими лишь суть. Нет общего правила по составлению программных заявлений, нет критерия, отражающего «правильность» и «неправильность» этих заявлений, все зависит от самой организации и ее культуры. Однако программные заявления могут включать некоторые общие моменты:

- указание на отрасль или основную сферу бизнеса организации;
- указание на реальную долю или позицию, которую организация стремится занять на рынке;
- краткое описание системы ценностей и убеждений данной организации.

При формулировании программного заявления компании могут иногда указывать какие-либо конкретные задачи.

Программное заявление компании Nissan Motor Manufacturing (UK) Limited

В начале 1980-х годов компания по производству автомобилей Nissan вложила почти 1 млрд фунтов стерлингов в строительство завода в Сандерленде, графство Тайн и Виер. Открытие нового филиала означало, что почти все его служащие были новичками (или вновь принятыми). Таким образом, необходимо было ознакомить их с культурными нормами компании, ее подходом к бизнесу и коммерческими целями. В связи с этим Nissan опубликовала документ «Философия нашей компании», составленный Иэном Гиббсоном, ее генеральным директором и главным менеджером группы заводов, расположенных в Сандерленде, и распространила этот документ среди своих работников.

Документ «**Философия нашей компании**» содержал следующее.

Мы, компания, ставим целью создание (с коммерческой прибылью) автомобиля самого высокого качества для продажи в Европе. Мы хотим добиться максимального удовлетворения потребностей покупателя и обеспечить процветание компании и ее служащих.

Чтобы выполнить поставленную задачу, мы хотим достичь взаимного доверия и сотрудничества между всеми работниками компании и сделать NMUK тем местом, где работа может приносить удовлетворение. Мы признаем, что люди являются самым ценным ресурсом компании, и в соответствии с этим считаем, что следующие принципы должны быть важными для всех сотрудников.

Люди

- *Мы будем развивать и расширять вклад всех работников, уделяя особое внимание повышению квалификации и развитию способностей каждого.*
- *Мы будем делегировать и вовлекать работников в обсуждение и принятие решений, особенно в тех сферах, в которых каждый из нас может внести существенный вклад, и, таким образом, все смогут принять участие в управлении NMUK.*
- *Мы твердо убеждены в принципе равноправия условий труда для всех служащих.*

Работа в команде

- *Мы признаем, что каждый работник индивидуально вносит ценный вклад, но, кроме того, мы считаем, что этот вклад может быть более эффективным в условиях коллективного сотрудничества.*
- *Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность.*

Коммуникация

- *В рамках коммерческой конфиденциальности мы будем поощрять открытые каналы коммуникации. Мы хотим, чтобы все служащие были информированы о происходящем в компании, о результатах ее деятельности и о ее новых планах.*
- *Мы хотим, чтобы информация и мнения распространялись свободно снизу вверх, сверху вниз и горизонтально.*

Задачи

- *Мы ставим понятные и достижимые задачи, обеспечивая обратную связь и их исполнение.*
- *Мы не ограничиваемся существующими методами и способами работы. Мы будем постоянно совершенствоваться во всех областях деятельности.*
- *Таковы наши основные цели, и мы считаем их высокими. Мы сможем добиться этих целей, проявляя добрую волю и упорный труд.*

(Опубликовано с разрешения компании Nissan)

Не все программные заявления являются столь длинными и детально разработанными, как в компании Nissan. Есть программные заявления, которые короче и выражают лишь суть поставленных задач.

Программное заявление компании British Telecommunications plc

ВТ, являясь очень крупной компанией, формулирует свои цели в кратком документе, смысл которого заключается в том, чтобы ознакомить с данными целями своих служащих, занятых на различных ступенях управления, а также заинтересованных лиц.

Мечта

- *Стать самой преуспевающей в мире группой в области телекоммуникаций.*

Цели

- *Предоставлять телекоммуникационную и информационную продукцию мирового уровня.*
- *Развивать и использовать сеть нашей компании на внутреннем и на внешнем рынке, чтобы:*
 - *удовлетворить потребности наших покупателей;*
 - *сохранить темпы роста доходов компании в интересах ее акционеров;*
 - *внести соответствующий вклад в общество, в котором мы осуществляем свой бизнес.*

(Опубликовано с разрешения British Telecommunications plc.)

Каким образом организации определяют цели?

Кто является владельцем организации?

В начале этой главы было сказано, что стратегические цели организации определяются ее руководством высшего уровня, как правило, советом директоров. Здесь мы постараемся ответить на вопрос: «Кто или что конкретно оказывает влияние на руководство высшего звена в процессе выработки целей?»

Этот вопрос затрагивает суть спора, который ведется между представителями университетских и деловых кругов. В главе 14 мы подробнее рассмотрим, в чем, собственно, заключается данный спор. В данном разделе мы просто перечислим вопросы, поднимаемые во время такой дискуссии.

Несомненно, ключевым является вопрос: «Кто собственник организации?» Очевидно, тот, кто владеет организацией, будет иметь средства давления на менеджеров высшего звена при разработке стратегических целей компании. Большинство компаний четко представляет себе, кто является их собственником. Однако в некоторых ситуациях организации могут оказаться в весьма затруднительном положении.

Например, владельцем частного предприятия мистера Брауна, безусловно, является мистер Браун. Но если бы вопрос о праве собственности был задан в отношении организации National Health Service, вероятнее всего, мы получили бы достаточно длинный список ее владельцев. Учитывая, что большая часть дохода NHS поступает из казначейства, можно было бы в качестве ее владельцев назвать налогоплательщиков. Однако организация не смогла бы нормально функционировать без участия сотен тысяч подготовленных служащих. Многие категории лиц также могли бы претендовать на право частичного владения данной организацией, например, ее пациенты, компании, обеспечивающие ее необходимым оборудованием и медикаментами, родственники служащих и пациентов и др. Таким образом, из-за сложности характера участия в бизнесе различных сторон возникает понятие «заинтересованные лица».

Кто такие заинтересованные лица?

Заинтересованное лицо - это любое лицо или сторона, которые могут влиять на деятельность и политику компании или сами могут оказаться под влиянием ее деятельности.

Под данное определение подпадает почти каждый, кто является вовлеченным в жизнь организации или потенциально может быть в нее вовлечен. Само собой разумеется, что степень влияния заинтересованных лиц в отношении целей организации не является равной для всех участников. В главе 14 мы изучим этот вопрос более подробно. Здесь же ограничимся рассмотрением вопроса о том, каким

образом заинтересованные лица влияют на формирование целей организации.

Заинтересованные лица и цели

Одной из моделей, которая широко используется для объяснения того, каким образом заинтересованные лица оказывают влияние на формирование целей, является модель, предложенная Менделоу (Mendelow, 1991). Согласно этой модели, всех заинтересованных лиц можно классифицировать в зависимости от двух переменных - их интересов и их власти:

- *власть* заинтересованного лица определяет его *способность* оказывать влияние на организацию;
- *интерес* заинтересованного лица определяется его *желанием* влиять на организацию. Другими словами, интерес соотносится со степенью заинтересованности лица в деятельности организации.

Из этого следует, что:

$$\text{Влияние заинтересованного лица} = \text{Власть} \times \text{Интерес}.$$

Фактическое влияние заинтересованного лица будет зависеть от той позиции, которая позволяет ему оказывать это влияние.

Заинтересованное лицо, обладающее высокой властью и высокой степенью интереса, будет более влиятельным, чем лицо, наделенное меньшей степенью власти и имеющее меньшую степень заинтересованности. На рис. 1.3 графически показана зависимость степени влияния лица от уровня интереса и власти.

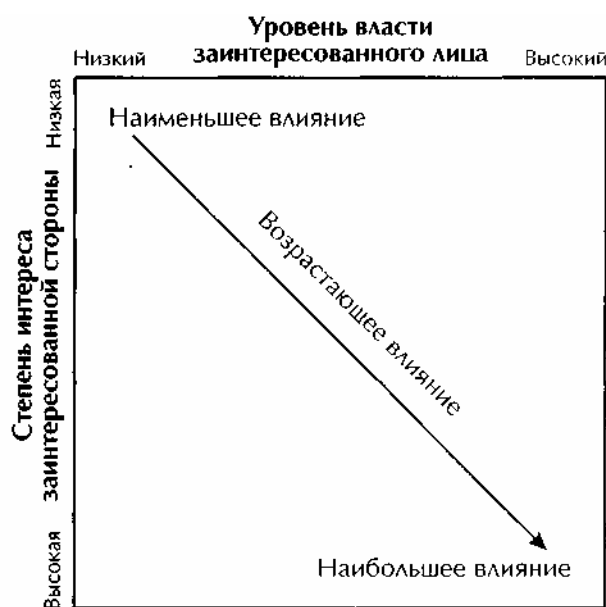


Рис. 1.3. Схема «заинтересованное лицо» (заимствовано: Mendelow, 1991)

С помощью данной схемы можно оценить следующие факторы:

- 1) какое заинтересованное лицо будет, скорее всего, наиболее влиятельным в вопросе определения целей организации;
- 2) какие заинтересованные лица могут, вероятнее всего, оказаться в потенциальном конфликте друг с другом, если речь идет об определении стратегических целей организации (когда на схеме в зоне высокой степени власти и высокой степени заинтересованности оказываются два заинтересованных лица или более).

Примерами заинтересованных лиц с высоким уровнем власти и большой степенью заинтересованности являются генеральный директор компании и ее совет директоров. Это объясняется не только тем, что они руководят компанией, но и тем, что они зависят от этой компании. А, например, руководство бара, куда служащие наведываются после окончания рабочего дня (или в рабочее время), может быть примером лица, имеющего высокую степень заинтересованности, но низкую степень власти

(а следовательно, и низкую степень влияния).

Что ожидают компании от стратегии?

Строго говоря, самой важной целью компании является **задача выживания**. Другие цели зависят от типа организации и от характера окружающей среды.

Экономические цели

Экономические цели можно выразить с помощью финансовых показателей. Для коммерческой организации основным финансовым критерием целей является ее доход. Доход как бухгалтерский термин - это результат производственной деятельности, получаемый как разница между стоимостью реализованной продукции и услуг и произведенными затратами.

Доходность от продаж, или, иначе говоря, прибыль, служит показателем того, как компания контролирует свои расходы (т. е. по существу является разницей между себестоимостью и продажной ценой. - *Ред.*), тогда как *доходность активов* (или доходность используемого капитала) характеризует эффективность использования денег инвесторов. Оба показателя отражают ключевые цели в бизнесе: обеспечить достаточную прибыль с целью будущих инвестиций и дивидендную доходность по акциям своих инвесторов.

Некоммерческие организации также имеют экономические цели, но эти цели выражены через иные критерии измерения. Благотворительные организации, государственные структуры, университеты обычно измеряют свою экономическую деятельность с помощью таких инструментов, как «затраты - выгоды» («издержки - прибыль») или аудит «стоит ли денег» (проверка эффективности использования ресурсов в некоммерческих организациях. - *Прим. пер.*). Подобные организации большей частью рассчитывают на доход, над которым они имеют ограниченный контроль и который устанавливается, например, центральным правительством. В данном случае цель будет состоять в извлечении максимальной выгоды от этих доходов. Например, университет будет экономно использовать свои доходы в рамках бюджета, чтобы обеспечить проведение академической и исследовательской работы.

Социальные цели

Не следует считать, что все цели, которые ставит перед собой компания, являются по своей природе финансовыми. Многие цели формируются для того, чтобы частично или полностью предоставить социальные льготы. Многие организации, финансируемые общественными фондами, такие, как школы, больницы и тюрьмы, существуют для того, чтобы предоставлять услуги обществу в целом. Благотворительные организации и кооперативы предоставляют социальные услуги определенным категориям потребителей. Экономические цели таких организаций являются вторичными по отношению к их цели предоставить социальные услуги.

Коммерческие организации также постепенно включают социальные цели в стратегическое планирование (см. главу 14). Хотя их социальные цели, как правило, подчинены экономическим целям, эти организации могут поддерживать социальные программы или программы, связанные с охраной окружающей среды, если они верят в их целесообразность. Например, они могут признать социальную значимость поддержки проектов местного сообщества или оказать помощь (за свой счет) своим работникам, которые ведут благотворительную деятельность.

Цели, связанные с ростом или рыночной долей

На некоторых этапах жизнедеятельности организации наиболее важными становятся цели, связанные с ее ростом и развитием. Это особенно относится к тем компаниям, которые должны развиваться и сохранять свои позиции на рынке для того, чтобы оставаться конкурентоспособными или опережать своих конкурентов.

Размер рыночной доли и позиция компании на рынке определяют ее благоприятное положение, поэтому эти два фактора являются основополагающими целями любой организации. Размер рыночной доли дает организации возможность преимущества экономии от масштаба как на товарном рынке, так и на рынке ресурсов. Это означает, что крупные организации могут привлекать ресурсы по более

предпочтительным ценам, нежели компании меньшего размера, а большая доля на рынке позволяет им оказывать давление на конкурентов с помощью механизма ценообразования. Этот тип цели будет описан подробнее в главе 11.

Цели, связанные с конкурентным преимуществом

Наконец, и это, вероятно, важнее всего, многие стратегические цели компании связаны с ее отношением к конкурентам. Цели, связанные с конкурентным преимуществом, определяют позицию компании по сравнению с другими компаниями, особенно если речь идет о ее конкурентах. Эти цели могут быть ограничены лозунгами типа «мы вас разгромим» или «мы лучше вас». Результаты деятельности, превосходящие результаты деятельности других компаний, - вот единственная цель, достигнув которую компания сможет обойти своих ближайших соперников.

Футбольная команда Newcastle United, например, осуществляет свою деятельность в рамках конкурентного преимущества. Ее целью является быть не просто хорошей командой (хотя важно и это), а командой лучшей, чем ее соперники. Победа на чемпионате первенства или Кубка футбольной ассоциации значила бы для них меньше, чем сам факт, что они - хорошая команда, и еще меньше, чем признание того, что они - самые лучшие игроки сезона.

Заключение

В данной главе было рассмотрено значение термина «стратегия» и введены понятия преднамеренной и спонтанной (эмергентной) стратегий. Были объяснены компоненты стратегии (цели, ресурсные требования и реализация), уровни стратегического принятия решений в организации, а также понятие об иерархической конгруэнтности. Было также объяснено, что такое программное заявление и какова роль заинтересованных лиц в формировании целей компании. В конце главы рассмотрены четыре основные цели бизнеса.

Вопросы и задания

1. Что такое «5 П» стратегии Миниберга?
2. Дайте определение преднамеренной и спонтанной (эмергентной) стратегий. В чем их различие?
3. Каковы три компонента стратегии, описанной Чандлером?
4. Дайте определение термина «иерархическая конгруэнтность».
5. Почему иерархическая конгруэнтность важна для успешного выполнения стратегии?
6. Что такое программное заявление?
7. Каким образом программное заявление организации может помочь достижению стратегических целей?
8. Кто такие заинтересованные лица?
9. На примере схемы «власть - интерес» (рис. 1.3) объясните, как определить наиболее влиятельное заинтересованное лицо.

Дополнительная литература

- Chandler A.D. (1962). Strategy and Structure. Boston, MA: MIT Press.
- Mendelow A. (1991). Proceedings of 2nd International Conference on Information Systems. Cambridge, MA.
- Mintzberg H. (1987). Five Ps for strategy. California Management Strategy Review. Fall.
- Reprinted in Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghoshal S. (1998). The Strategy Process, Revised European Edition. Hemel Hempstead, UK: Prentice Hall. P.13ff.

Кейс-анализ

Три кейса, предлагаемые для изучения в части V, связаны с обучающими задачами данной главы. Ответив на вопросы к этим кейсам, вы лучше усвоите учебный материал.

Ситуация «Война в Персидском заливе (1990-1991)»

1. Определите основных заинтересованных лиц и сценарии ситуации.
2. Как каждое заинтересованное лицо участвовало в формулировании стратегических задач?

3. Кто в конечном счете установил стратегические задачи и какими они были?
4. Каковы были оперативные цели?
5. Кто нес ответственность за формулирование оперативной части стратегии?
6. Обсудите степень конгруэнтности оперативных и стратегических целей.
7. Опишите ресурсные средства, использованные для осуществления стратегии.
8. Какое из «5 П» Минцберга лучше всего описывает стратегию, примененную союзниками во время войны в заливе?
9. Обсудите степень успеха осуществления стратегических целей во время операции «Буря в пустыне».

Кейс «Кто владеет Newcastle United?»

1. Определите основных заинтересованных лиц в Newcastle United plc.
2. Постройте матрицу «власть - интерес» для основных заинтересованных лиц в компании.
3. Прокомментируйте сильные стороны наиболее влиятельных заинтересованных лиц.

Кейс Cardiff Car Components (CCC)

1. Какое из «5 П» Минцберга наилучшим образом описывает подход Джона Армстронга к стратегии?
2. Определите основные сильные стороны компании CCC.
3. Определите самые слабые стороны компании CCC.
4. Определите возможности, открытые для компании CCC в 1998 г.
5. Определите потенциальные угрозы для компании CCC в 1998 г.

ЧАСТЬ II. ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ

Цели внутреннего анализа

Внутренний анализ направлен на то, чтобы помочь менеджменту детально разобраться в вопросах деятельности компании, понять, оправдывают ли себя применяемые организацией стратегии, и выяснить, насколько эффективно используются ресурсы компании для поддержания этих стратегий. За последние годы значение внутреннего анализа существенно возросло, потому что именно деятельность компании, как показывают исследования, определяет ее способность опережать своих конкурентов. Внутренний анализ позволяет менеджерам компании выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить те области, которые требуют экстренного вмешательства для обеспечения ее выживаемости на рынке. В данной главе изучаются и оцениваются основные методы, используемые компаниями при проведении внутреннего анализа.

Компания проводит внутренний анализ для того, чтобы:

- определить ресурсы, общие и стержневые компетенции компании с целью их дальнейшего развития и применения;
- оценить, насколько эффективно организован процесс по развитию ценностной цепочки;
- установить слабые стороны деятельности организации и учесть их при реализации будущих стратегий;
- оценить качество продукта;
- проанализировать финансовую деятельность, сравнив ее, в частности, с показателями конкурентов;
- оценить инвестиционный потенциал компании в случае, если финансирование осуществляется из внешних источников;
- произвести предварительную оценку пригодности, обоснованности и приемлемости будущих стратегий.

Компоненты внутреннего анализа

Внутренний анализ включает все или часть приведенных аспектов деятельности организации:

- ресурсный анализ (глава 2);
- проверка и анализ компетенций (глава 2);
- анализ внутренней деятельности с использованием модели ценностной цепочки Портера (глава 2);
- сравнительный анализ (сопоставление результатов деятельности компании с показателями

деятельности конкурентов при помощи финансового анализа и бенчмаркинга) (глава 4);

- человеческие ресурсы и культура (глава 3);
- финансовые ресурсы и результаты финансовой деятельности (глава 4);
- продукты и их позиция на рынке (глава 5).

Все эти аспекты внутреннего анализа рассматриваются в главах 2-5 части II данного учебника. Для понимания сущности внутреннего анализа вводится ряд инструментов и аналитических схем.

ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯ: КОМПЕТЕНЦИИ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Введение

В главе 1 рассматривалась концепция конкурентного преимущества как одна из основных стратегических целей организации. В научной литературе ведутся споры по поводу того, что является причиной возникновения конкурентного преимущества. По существу, участников дискуссии интересует ответ на вопрос: «Каким образом компании удастся добиться результатов, превосходящих результаты деятельности других компаний?» Поиск ответа на этот вопрос привел к возникновению двух наиболее популярных концепций.

Школа конкурентного позиционирования, возникшая на основе учений профессора Гарвардской бизнес-школы Майкла Портера (Porter, 1980, 1985), подчеркивает важное значение позиции организации по отношению к своему конкурентному окружению или отрасли (дальнейшее обсуждение этого вопроса - в главе 7). В отличие от нее, ресурсная школа, или школа компетенций (Prahalad and Hamel, 1990; Heene and Sanchez, 1997), считает, что возможность опережать своих конкурентов возникает благодаря компетенциям (способностям) организации и тому, как она организует свою деятельность. Несмотря на многие противоречия, обе школы имеют свои достоинства - каждая из них по-своему объясняет источники конкурентного преимущества.

В данной главе особое внимание уделяется роли ведущих факторов, определяющих деятельность организации, а именно ее ресурсам, ее компетенциям (особенно стержневым компетенциям), а также видам деятельности, связанным с развитием ценностной цепочки.

Цели

Изучив эту главу, студенты смогут:

- объяснить понятия «стержневые компетенции», «компетенции», «ресурсы» и взаимоотношения между ними;
- объяснить концепцию и модель ценностной цепочки;
- объяснить взаимосвязь между стержневыми компетенциями и основными видами деятельности;
- объяснить, как работает модель ценностной цепочки;
- объяснить, как размещение видов деятельности может улучшить результаты этой деятельности;
- определить потенциальные преимущества сотрудничества с поставщиками, дистрибьюторами и заказчиками.

Ресурсы, компетенции и стержневые компетенции

Определения

В учебниках по бизнес-стратегиям термины «компетенция» и «способность», «стержневая компетенция» и «отличительная способность» часто используются как синонимы. Несмотря на то что некоторые авторы (Stalk et al, 1992) подчеркивают существенную разницу между терминами «компетенция» и «способность», мы будем пользоваться ими как синонимами на основании следующих определений.

Компетенция является свойством или рядом свойств, присущих всем или большинству компаний отрасли. Лишь обладая данными свойствами, компания может стать участником отрасли или выжить в ней. Компетенция порождается ресурсами и воплощает в себе навыки, технологию или ноу-хау. Например, чтобы войти на рынок фармацевтической отрасли, необходимо, во-первых, обладать способностью производить лекарства (используя для этой цели специальное оборудование), во-вторых (что еще важнее), понимать, каким образом те или иные

препараты воздействуют на человеческий организм. Любая организация, которая смогла выжить на рынке этой отрасли, доказала, что владеет обеими компетенциями.

Стержневой компетенцией, или отличительной способностью, является свойство или ряд свойств, специфичных для конкретной организации, которые позволяют ей производить товары качеством выше среднего, принятого в данной отрасли. Стержневая компетенция появляется в том случае, если организация использует свои компетенции и ресурсы более эффективно, чем ее конкуренты. Благодаря своей отличительной способности компания имеет возможность производить такую продукцию, которую покупатели ценят выше, чем продукцию конкурентов. Достигается это за счет лучших знаний, владения информацией, наличия навыков, превосходящих навыки конкурентов, использования новейших технологий, наличия соответствующих взаимоотношений между структурными подразделениями, созданных компанией сетей и завоеванной репутации.

Ресурсы - это все то, что привносится в деятельность компании извне. Успех организации в основном зависит от того, насколько эффективно превращает свои ресурсы в продукцию. Ресурсы подразделяются на четыре категории: человеческие, финансовые, материальные (помещения, оборудование, запасы и т.п.), а также нематериальные, т. е. интеллектуальные (ноу-хау, патенты, юридические права, бренды, зарегистрированные дизайны и др.).

Основные положения

Конкурентное преимущество

Конкурентное преимущество рассматривается как основная цель бизнес-стратегий. В некоторых работах для обозначения конкурентного преимущества используется термин «наилучший результат». По существу, можно сказать, что компания обладает конкурентным преимуществом, если ее прибыль выше, чем прибыль конкурентов. Более высокие доходы предполагают возможность инвестировать нераспределенную прибыль в будущие проекты, удерживая, таким образом, лидерство на рынке данной отрасли. Если превосходство удерживается в течение длительного периода времени, то можно говорить об устойчивом конкурентном преимуществе. Конкурентное преимущество может быть утрачено, если руководству компании не удастся распределить прибыль таким образом, чтобы конкурентное преимущество было сохранено.

Как работают стержневые компетенции

Прежде чем исследовать вопрос о стержневых компетенциях, составляющих сложные нематериальные активы организации, необходимо изучить природу ресурсов и компетенций, которые их формируют (рис. 2.1). Это позволит менеджерам установить, какие именно ресурсы и компетенции действуют в качестве основы для уже существующих или потенциальных стержневых компетенций. Чрезвычайно важно отметить, что не все конкуренты на рынке отрасли обладают стержневыми компетенциями, или отличительными способностями (Kay, 1995). Считается, что только те участники рынка имеют стержневые компетенции, чьи производственные результаты выше среднего. Компании, результат деятельности которых средний или ниже среднего уровня, обладают компетенциями и ресурсами (без которых они вообще не смогли бы конкурировать на рынке), но не имеют стержневых компетенций (см.: Prahalad and Hamel, 1990; Kay, 1993; Heene and Sanchez, 1997; and Petts, 1997).

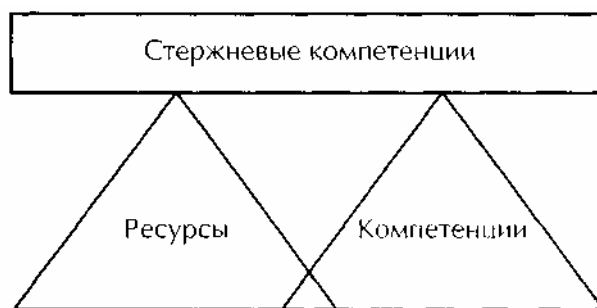


Рис. 2.1. Источники-близнецы стержневых компетенций

Запомни

Стержневая компетенция (отличительная способность) = Наилучшее использование ресурсов +

Рассмотрим эти термины более подробно.

Ресурсный анализ

Материальные и нематериальные ресурсы

Ресурсы бывают материальными и нематериальными. Они являются теми первичными факторами, которые позволяют организации выполнять свою деятельность. Материальные активы включают запасы, материалы, оборудование, здания, человеческие ресурсы, финансы и т.д. Нематериальные активы включают навыки, знания, бренды, деловую репутацию организации, ее патентные права и т.д. (см.: Coyne, 1986; Hall, 1992). Нематериальные ресурсы производятся в рамках самой компании, тогда как материальные ресурсы поступают в организацию из внешних источников. Последние приобретаются на ресурсных рынках в условиях конкурентной борьбы с теми компаниями, которые действуют на рынке отрасли и за его пределами. Отношения с поставщиками ресурсов могут составлять очень важную часть стержневой компетенции организации (например, способность компании привлекать наиболее квалифицированные человеческие ресурсы).

Анализ ресурсов

Изучая ресурсы компании в рамках внутреннего анализа, для получения более полной картины можно использовать несколько моделей.

Анализ по категориям

Во-первых, анализ ресурсов можно проводить по *категориям*: человеческие, финансовые, производственно-технологические, информационные, коммуникационные, а также материальные ресурсы. Затем их можно оценивать с количественной (сколько) и с качественной (насколько эффективно эти ресурсы применяются) точек зрения. Более подробно данный анализ рассматривается в главах 3,4 и 5. Материальные ресурсы - здания и оборудование - обычно анализируют для того, чтобы определить их мощность, срок службы, состояние, способность участвовать в производственном процессе и т.д. Материалы и запасы оцениваются с точки зрения их качества, надежности, доступности, количества поставщиков, сроков поставки и затрат на единицу продукции. Человеческие ресурсы анализируют по следующим позициям: численность работников, уровень образования, навыки, профессиональная подготовка, опыт работы, возрастной состав, мотивация, затраты на заработную плату и производительность труда, потребность организации в рабочей силе.

Анализ по специфичности

Во-вторых, анализ ресурсов можно проводить в соответствии с их *специфичностью*. Ресурсы могут быть специфичными и неспецифичными. Например, квалифицированные рабочие могут обладать специальными и узкоспецифичными знаниями и умениями, применяемыми только в данной отрасли. Некоторые технологии, например, программное обеспечение для компьютеров, были разработаны для широкого применения в мире бизнеса (а не для узких отраслей). Это компьютерная обработка текстов, хранение базы данных, использование электронных таблиц. Другие компьютерные программы (система бронирования авиабилетов) составлены для высокопрофессионального применения. В то время как неспецифичные ресурсы, являясь более гибкими, создают основу компетенций, специфичные отраслевые ресурсы, скорее, действуют как основа для стержневых компетенций (например, специальные знания ученых в химической отрасли).

Анализ по результату

В-третьих, ресурсы могут быть оценены с точки зрения их роли при анализе внутренних и внешних *показателей результатов деятельности*. Внутренние показатели отражают роль ресурсов при:

- формировании целей и задач (финансовые показатели, показатели результатов деятельности, показатели объема производства);
- исторической ретроспективе (показатели результатов деятельности компании за определенный промежуток времени - например, по сравнению с предыдущими годами);
- сравнении работы подразделений и отделов компании.

Внешние показатели могут включать:

- сравнение с конкурентами, особенно с теми компаниями, которые лидируют на рынке

отрасли, являются самыми ближайшими соперниками и включены в стратегические разработки организации (см. главу 5);

- сравнение с компаниями в других отраслях.

Применяя внутренние и внешние методы анализа, компания может дать оценку результатов своей деятельности и исходя из этого наметить пути совершенствования своей деятельности в будущем. Однако деятельность организации обеспечивается не только за счет ресурсов. Также должны быть изучены и оценены компетенции.

Компетенции

Компетенции - это свойства, подобные навыкам, знаниям, технологиям и отношениям, которые присущи конкурентам на рынке одной отрасли. Например, все участники фармацевтического рынка обладают одинаковыми компетенциями (основными способностями) в области исследований и разработок, маркетинга, производства и сбыта продукции. Эти компетенции менее материальны, чем ресурсы, и, следовательно, их сложнее оценить. Компетенции чаще всего возникают изнутри, но могут также приобретаться извне либо путем сотрудничества с поставщиками, дистрибьюторами или заказчиками.

Компетенции отличаются от стержневых компетенций тем, что они не дают наилучшего результата. Кроме того, они ничем не отличаются от компетенций своих конкурентов в той же отрасли. Тем не менее компетенции очень важны для выживания в конкретном бизнесе. Они также обладают потенциалом развития и преобразования в стержневые компетенции.

Стержневые компетенции

Отличие стержневых компетенций от общих компетенций

Стержневые компетенции отличаются от компетенций тем, что они:

- присущи только тем компаниям, показатели которых превосходят средний уровень, характерный для данной отрасли;
- отличаются уникальностью и свойственны только одной компании;
- отличаются сложностью;
- не поддаются копированию;
- связаны с удовлетворением запросов заказчика;
- способствуют повышению ценности продукта чаще, чем общие компетенции;
- обычно появляются в результате особых взаимоотношений с клиентами, дистрибьюторами и поставщиками;
- базируются на превосходных умениях и знаниях сотрудников компании.

В автомобильной отрасли все производители обладают компетенциями и ресурсами, необходимыми для производства автомобиля. Однако такие компании, как BMW, имеют стержневые компетенции в области дизайна, конструкции двигателя и маркетинговой политики, что создает им репутацию производителя высококачественного автомобиля. Эти стержневые компетенции позволяют компании BMW продавать свою продукцию по престижной цене. Таким образом, стержневые компетенции являются основой конкурентного преимущества организации.

Стержневые концепции, или отличительные способности

Кэй (Kay, 1993) иначе объясняет стержневые компетенции, считая, что конкурентное преимущество основывается на отличительных способностях компании.

Отличительная способность может быть обусловлена репутацией фирмы, ее структурой (внутренние и внешние отношения), инновациями и стратегическими активами. Так, конкурентное преимущество компании Marks & Spencer объясняется тем, что она имеет репутацию фирмы, акцентирующей свое внимание на качестве и особых отношениях с поставщиками и покупателями. Marks & Spencer поддерживает в высшей степени обязывающие, но в то же время взаимовыгодные отношения со своими поставщиками. Она требует от своих партнеров высококачественную продукцию по разумным ценам и

предлагает гибкие условия в обмен на очень крупные заказы. Ее отношения с покупателями строятся на принципах отличного обслуживания, возврата денег и обмена товаров по требованию покупателей, а также обеспечения высокого качества продукции. В итоге результаты деятельности Marks & Spencer намного превосходят результаты других компаний.

Стержневая компетенция является следствием уникального и отличительного подхода, который организация строит, развивает, интегрирует и применяет по отношению к своим ресурсам и компетенциям. Существующую стержневую компетенцию можно оценить по следующим показателям:

- *фокусирование на покупателе* - адекватно ли отражаются запросы клиентов?
- *уникальность* - возможно ли подделывание продукта, и если возможно, то как быстро?
- *гибкость* – возможна ли быстрая адаптация в условиях изменений на рынке отрасли?
- *увеличение ценности продукта* - в какой степени возможно увеличение ценности товаров или услуг?
- *устойчивость* - как долго можно сохранять превосходство на рынке?

Данные критерии можно использовать при сравнении компетенций со стержневыми компетенциями, особенно если возникает необходимость оценить потенциал первых для создания новых стержневых компетенций.

Стержневые компетенции не следует рассматривать как постоянный фактор. Изменения в технологиях и в самом обществе происходят с большой скоростью, поэтому стержневые компетенции должны постоянно адаптироваться к этим изменениям, при этом должны создаваться и новые. Хорошим подтверждением сказанному выше служит пример с компанией IBM. В 1980-е годы стержневые компетенции компании находились в сфере дизайна, производства, маркетинга и продаж персональных компьютеров. Ценность этих компетенций была утрачена в конце 1980-х - начале 1990-х годов, когда конкурентам IBM тоже удалось развить свои компетенции в области дизайна и производства собственных компьютеров, добившись при этом снижения себестоимости производства. IBM не смогла вовремя адаптировать свои стержневые компетенции, поэтому они остались просто отраслевыми. Превосходство IBM на рынке было утрачено, так как компания не смогла удержать своего преимущества.

Результаты анализов

Задачами анализа ресурсов, компетенций и стержневых компетенций являются:

- понимание природы и причин возникновения частных стержневых компетенций;
- определение способов адаптации существующих стержневых компетенций;
- определение необходимости создания новых стержневых компетенций;
- определение потенциальных источников стержневых компетенций, основанных на ресурсах и компетенциях;
- определение соотношенности стержневых компетенций с запросами клиентов.

Ресурсы, компетенции и стержневые компетенции, безусловно, связаны с организацией ценностной цепочки. Поэтому операционный анализ и исследование степени координации видов деятельности, направленных на развитие цепочки ценностей, приобретают очень важное значение.

Основные положения

Усиление и формирование компетенций

Усиление компетенций

Усиление компетенций определяется способностью компании применять свои стержневые компетенции на новых рынках, удовлетворяя новые запросы покупателей. Компетенции усиливаются, если компания способна модифицировать и развивать существующие стержневые компетенции.

Формирование компетенций

Формирование компетенций происходит тогда, когда организация строит новые компетенции, основанные на своих ресурсах и компетенциях. Часто при внедрении на новые рынки возникает необходимость создавать новые компетенции наряду с уже существующими, так как маловероятно, что имеющиеся компетенции будут полностью удовлетворять запросам потребителей.

Анализ видов деятельности в ценностной цепочке

Что такое добавление ценности?

Анализ ценностной цепочки (Porter, 1985) помогает понять, каким образом различные виды деятельности организации способствуют увеличению ценности продукции и услуг по сравнению с затратами на используемые ресурсы. Продукт может быть произведен путем различной организации деятельности компании. Анализ ценностной цепочки помогает менеджерам понять, насколько эффективно и продуктивно размещена (конфигурирована) и скоординирована производственная деятельность в их организации. Критерием может послужить оценка стоимости, добавленной в процессе преобразования ресурсов в конечную продукцию, которая поступает на рынок в виде товаров или услуг. Стоимость измеряется ценой, которую покупатель готов заплатить за товар.

Ценность продукта можно увеличить двумя способами:

- 1) изменяя мнение о продукте таким образом, чтобы потребитель был готов заплатить более высокую цену за него, а не за подобный продукт, выпускаемый другими компаниями;
- 2) сокращая свои производственные затраты до уровня ниже затрат конкурентов.

Основные положения

Добавленная стоимость

Проще говоря, добавленная стоимость товара или услуг - это разница между финансовой стоимостью конечного продукта и финансовой стоимостью сырья. Когда лист металла проходит через различные стадии производства автомобиля, добавляется стоимость, в результате чего тонна металла ценой в несколько сотен фунтов стерлингов становится автомобилем, который стоит уже несколько тысяч фунтов. Величина добавления стоимости зависит от качества управления операционным процессом. Если производитель несет потери вследствие затоваривания на складах или работы на устаревшем оборудовании, то стоимость, добавленная в процессе производства, будет ниже.

Существует очевидная связь между производственной деятельностью, стержневыми компетенциями, компетенциями и ресурсами. Ресурсы составляют начальные компоненты производственного процесса (то, что на входе), в то время как компетенции и стержневые компетенции обеспечивают умения и знания, необходимые для реализации производственного процесса. Чем сильнее интегрируется стержневая компетенция в ценностную цепочку, тем выше будет добавленная стоимость продукта.

Процесс создания ценностной цепочки

Компании можно рассматривать как системы, которые преобразуют начальные компоненты (ресурсы, сырье и т.д.) в конечный продукт (товары и услуги) (рис. 2.2).

В результате внутриорганизационной деятельности стоимость вводимых ресурсов увеличивается. Стоимость готовой продукции эквивалентна цене, которую покупатель готов заплатить за нее. Разница между конечной стоимостью и общими затратами составляет *маржу* (в бухгалтерском учете она называется валовым доходом, т.е. доходом до вычета налогов, процентов и непредвиденных расходов).

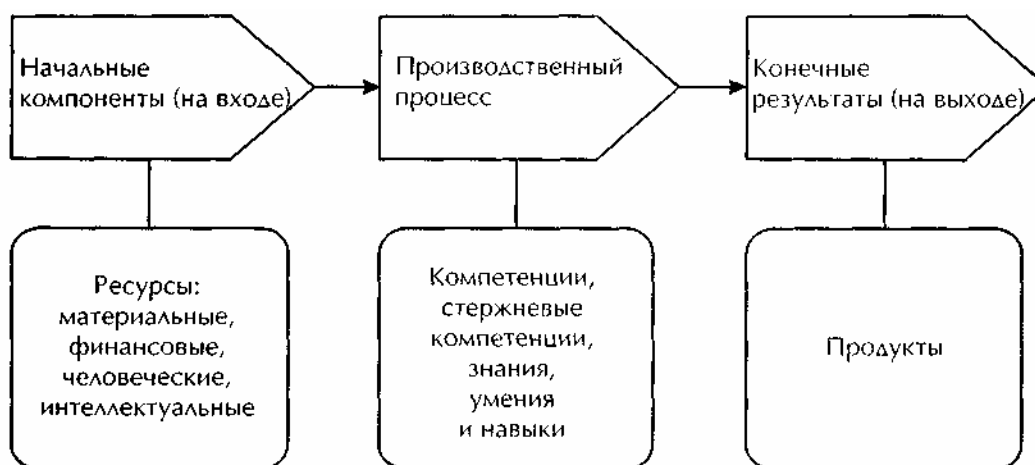


Рис. 2.2. Упрощенная схема процесса создания добавленной стоимости

Ценностная цепочка

Всю деятельность организации можно разбить на ряд последовательных действий, которые Портер описал в 1985 г. как *ценностную цепочку* (рис. 2.3).

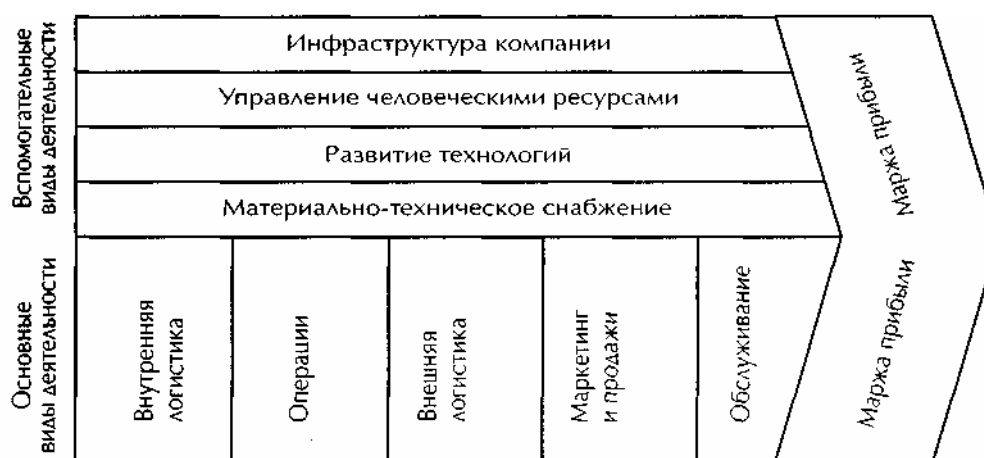


Рис. 2.3. Ценностная цепочка (Porter, 1985)

Деятельность внутри цепочки можно разбить на *основные* и *вспомогательные* виды. Основные виды деятельности непосредственно добавляют стоимость к конечному продукту. Вспомогательные виды деятельности добавляют стоимость не прямо, а косвенно, способствуя эффективному выполнению основных видов деятельности. В табл. 2.1 приведены основные и вспомогательные виды деятельности.

Таблица 2.1

Составляющие ценностной цепочки

Основные виды деятельности	Внутренняя логистика	Прием и хранение материалов (начальные компоненты) Контроль запасов и распределение начальных компонентов
	Операции	Преобразование начальных компонентов в конечный продукт
	Внешняя логистика	Хранение и распределение конечной продукции
	Продажи и маркетинг	Обеспечение наличия продукта на рынке и его

	Обслуживание	реклама Установка и послепродажное обслуживание
Вспомогательные виды деятельности	Снабжение	Закупка ресурсов
	Разработка технологий	Разработка продукта, процессов и ресурсов
	Инфраструктура	Планирование, финансирование, информационные системы, менеджмент
	Управление персоналом	Рекрутинг (набор), отбор, обучение, вознаграждение и мотивация

Анализ ценностной цепочки

Ценностная цепочка одной организации сплетается с цепочками других организаций, в частности с цепочками поставщиков и дистрибьюторов. Эта «цепочка ценностных цепочек» иногда называется *ценностной системой* или *общей цепочкой поставок*. Связи с поставщиками называются *восходящими*, тогда как связи с дистрибьюторами и заказчиками - *нисходящими*.

Разные типы организаций будут иметь различные ценностные цепочки. Например, ценностная цепочка компании Dixons, розничного продавца электротоваров, не включает дизайн и производство товаров, которые она продает. Ценностная цепочка Marks & Spencer включает дизайн, но не включает производственное звено.

Однако не все виды деятельности компании одинаково важны в процессе создания ценностной цепочки. Те виды деятельности, которые являются более значимыми, называются *основными (стержневыми)*, и они тесно связаны со стержневыми компетенциями. Так, для Дома мод Кальвина Кляйпа деятельность, связанная с разработкой дизайна, является очень важной с точки зрения добавления стоимости, поэтому стержневые компетенции компании сконцентрированы именно в этой сфере.

Анализ видов деятельности по добавлению стоимости, помогает установить, где происходит наибольшее увеличение стоимости, а где есть потенциал для ее увеличения за счет изменения размещения видов деятельности и улучшения их координирования. Важно отметить, что ценностную цепочку организации следует анализировать не изолированно, а во взаимосвязи с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами.

Анализ ценностной цепочки организации будет включать, например, следующие моменты:

- анализ всей деятельности компании;
- определение основных видов деятельности организации и их взаимосвязь со стержневыми компетенциями и существующими стратегиями компании;
- определение эффективности и производительности отдельных видов деятельности;
- изучение взаимодействий между отдельными видами деятельности;
- определение блокировок (препятствий для взаимодействий), снижающих конкурентное преимущество организации.

С помощью методов анализа ценностной цепочки ее сравнивают с ценностной цепочкой конкурентов. В результате определяют преимущества и недостатки альтернативных вариантов размещения видов деятельности.

Целью анализа ценностной цепочки является поиск возможных путей улучшения результатов отдельных видов деятельности и взаимодействия между ними. Это может быть улучшение размещения отдельных видов деятельности или усиление координации между ними. Чрезвычайно важно установить, насколько ценностная цепочка поддерживает существующую стратегию компании. Например, если существующая стратегия направлена на повышение качества, тогда все виды деятельности должны быть ориентированы на создание высококачественного продукта. В то же время если организация ведет борьбу за конкурентные цены, то все виды деятельности должны способствовать минимизации затрат.

Основные и неосновные виды деятельности, привлечение субконтракторов

В последние годы в организациях наметилась тенденция сосредоточиваться на основных видах деятельности, связанных со стержневыми компетенциями, и передавать субконтракторам те производственные процессы, которые не являются для них основными. Так, например, модные дома концентрируются на дизайне и маркетинге, а пошив изделий передают в те компании, в которых основным видом деятельности является производство одежды. Сочетание комплементарных (дополняющих) стержневых компетенций увеличивает конкурентное преимущество всех сотрудничающих организаций. Следовательно, анализ ценностной цепочки должен включать также поиск потенциальных возможностей увеличения стоимости за счет привлечения субконтракторов.

Заключение

Целью внутреннего анализа является определение потенциала компании для создания конкурентного преимущества. Данная глава посвящена анализу ресурсов, компетенций, стержневых компетенций и ценностной цепочки. Основными источниками конкурентного преимущества являются стержневые компетенции, а также соответствующие размещение и координация всех видов деятельности по увеличению ценности продукта. Важным является анализ связей между существующими стратегиями, стержневыми компетенциями и основными видами деятельности в ценностной цепочке, поскольку именно здесь заложен основной потенциал для конкурентного преимущества. Также важно изучить другие источники, компетенции и виды деятельности, чтобы определить возможность развития новых стержневых компетенций и основных видов деятельности. В результате внутреннего анализа определяются также возможность повышения эффективности путем перераспределения видов деятельности и улучшения их интеграции с тем, чтобы удалить блокировки системы. И наконец, анализ позволяет оценить потенциал сотрудничества с поставщиками, дистрибьюторами и заказчиками, которое улучшит результаты деятельности компании. На основании внутреннего анализа возможно формирование будущих стратегий.

Вопросы и задания

1. Каковы основные цели внутреннего анализа?
2. Почему многие авторы работ по стратегическому менеджменту считают, что внутренний анализ намного важнее внешнего анализа? Вы согласны с этой точкой зрения?
3. Дайте определение понятий «ресурсы», «компетенции» и «стержневые компетенции» и объясните взаимосвязь между ними.
4. Объясните идею, рассматривающую компанию как систему добавления стоимости.
5. Дайте определение основных и вспомогательных видов деятельности и объясните отношения между ними.
6. Что можно считать основными видами деятельности и как они соотносятся со стержневыми компетенциями?
7. Что подразумевается под блокировками и взаимодействиями в ценностной цепочке?
8. Что такое ценностная система?
9. Что подразумевается под размещением (конфигурацией) и координацией видов деятельности?
10. В чем заключаются потенциальные преимущества сотрудничества в ценностной системе?

Дополнительная литература

- Coyne K.P. (1986). Sustainable competitive advantage - what it is, what it isn't// Business Horizons. Jan-Feb. 54-61.
- Hall R. (1992). The strategic analysis of intangible resources // Strategic Management Journal. 13. 135-144.
- Heene A. and Sanchez R. (1997). Competence-Based Strategic Management. London: John Wiley.
- Kay J. (1993). Foundations of Corporate Success. Oxford: Oxford University Press.
- Kay J. (1995). Learning to define the core business//Financial Times. December 1.
- Petts N. (1997). Building growth on core competences - a practical approach // Long Range Planning. 30 (4). August. 551-561.
- Porter M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Porter M.E. (1985). Competitive Advantage. New York: Free Press.
- Prahalad C.K. and Hamel C. (1990). The core competence of the corporation // Harvard Business Review.

Кейс-анализ

Ответьте на вопросы по кейсам.

Kwik Save Croup plc

1. Установите общие компетенции, свойственные для компаний в сфере розничных бакалейных продаж.
2. Установите отличительные способности (стержневые компетенции) для компании Kwik Save Group plc.
3. Что является основными видами деятельности компании Kwik Save?
4. Почему, по вашему мнению, компания привлекает субподрядных поставщиков мясной и овощной продукции?
5. Обсудите конфигурацию ценностной цепочки компании Kwik Save Group plc и взаимодействия в этой цепочке.
6. Определите основные угрозы, с которыми компания может столкнуться в результате изменений в секторе розничных продаж.

Derwent Valley Foods Ltd

1. Установите общие компетенции, свойственные компаниям в сфере производства легких закусок.
2. Какие отличительные способности могут быть использованы DVF для достижения конкурентного преимущества в данном секторе?
3. Какие элементы ценностной цепочки DVF являются самыми сильными для достижения конкурентного преимущества?

ГЛАВА 3. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ И КУЛЬТУРА

Введение

Человеческие ресурсы - один из ключевых видов ресурсов в любом организационном процессе. Тщательное исследование возможностей этих ресурсов является важной частью стратегического анализа. Данная глава объясняет суть аудита человеческих ресурсов - одного из наиболее широко используемых средств для достижения стратегических целей.

Близкой к человеческим ресурсам темой является вопрос индивидуальных особенностей организации, или ее внутренней культуры. В главе приводится определение культуры и объясняется ее значение для организации. Здесь также обсуждается культурная сеть (паутина) - модель, которая помогает понять, как особенности культуры определяют организационную парадигму. В конце главы представлены две классификации типов культуры.

Цели

Изучив эту главу, студенты смогут:

- определить и объяснить значение человеческих ресурсов для организации;
- объяснить, для чего нужен аудит человеческих ресурсов;
- описать, что такое дефицит человеческих ресурсов;
- объяснить, из чего состоит аудит человеческих ресурсов и для чего он может использоваться;
- описать особенности бенчмаркинга в сфере человеческих ресурсов;
- объяснить, что такое критический фактор успеха (КФУ) и каким образом люди могут быть КФУ;
- дать определение культуры и ее детерминантов, а также объяснить, почему культура важна для организации;
- объяснить компоненты культурной сети и природу (происхождение) различных парадигм культуры;
- описать две классификации типов культуры.

Человеческие ресурсы

Значение человеческих ресурсов

Люди являются важным ресурсом для большинства организаций. Решения относительно будущей стратегии компании принимаются людьми, сами стратегии также реализуются людьми. Успех или провал выбранной стратегии будут зависеть не только от решений, принятых в прошлом, но и от того, как эти решения реализуются в настоящее время людьми, работающими в организации. Поэтому вопросы о том, кто что выполняет, как и почему выполняет то, что необходимо для реализации той или иной стратегии, являются важными для деятельности компании. Люди участвуют в создании добавленной стоимости, в управлении компанией, но они же могут и нанести крупный материальный ущерб компании, допустив серьезные ошибки.

Знание способностей отдельных личностей и групп в контексте их взаимоотношений, умений и навыков, как и понимание характера взаимоотношений между ними, является важным этапом в подготовке и разработке стратегии. Основным средством для понимания роли человеческих ресурсов организации является аудит человеческих ресурсов.

Аудит человеческих ресурсов

Цель аудита человеческих ресурсов

Аудит (учет) человеческих ресурсов - это исследование численности, умений, структуры и других аспектов, характеризующих персонал организации. С помощью аудита проверяется способность человеческих ресурсов реализовать выбранную стратегию или ряд выбранных стратегий.

Для обеспечения постоянного контроля за финансовыми ресурсами большинство компаний нанимает бухгалтеров. Кроме того, все акционерные компании в соответствии с законом обязаны проходить официальную проверку, осуществляемую внешними аудиторами. Человеческие ресурсы - такой же важный ресурс компании, как и финансы. Без тщательного анализа финансовых средств было бы недальновидно проводить в жизнь стратегические решения, то же самое можно сказать в отношении людей, работающих в компании.

После проведения аудита руководство организации должно оценить, способны ли человеческие ресурсы компании реализовать предложенную стратегию. Если при этом выявляется какой-то дефицит, то для его ликвидации необходимо использовать стратегию управления человеческими ресурсами.

Основные положения

Дефицит человеческих ресурсов

Дефицит может быть обнаружен в любой области управления человеческими ресурсами. Его можно определить при помощи простого вычисления:

Человеческие ресурсы, необходимые для реализации предложенной стратегии - Имеющиеся в наличии человеческие ресурсы = Дефицит человеческих ресурсов

Компания может испытывать дефицит определенных навыков. Например, в таких областях, как банковское дело, у сотрудников может быть выявлен недостаток знания компьютерных языков программирования. Может случиться, что аудит покажет дефицит 30 программистов, работающих в операционной системе UNIX. Это так называемое отрицательное несоответствие (negative gap). Задачей отдела кадров в данном случае станет набор и назначение на соответствующие должности или переподготовка необходимого количества квалифицированных программистов.

Могут быть обнаружены и излишки, так называемое положительное несоответствие (positive gaps), т. е. избыток определенного типа сотрудников. Стратегия по управлению человеческими ресурсами в этом случае сводится к принятию мер по распределению избыточной рабочей силы. Выявленные отклонения могут быть устранены путем набора новых работников, переподготовки служащих, коллективного тренинга и обучения, а также перемещения и сокращения рабочей силы. Каждое из данных решений имеет финансовые и временные ограничения.

Содержание аудита человеческих ресурсов

Содержание аудита человеческих ресурсов может быть различным в разных компаниях, оно зависит от размера организации или географических факторов. Однако типичные вопросы при проверке человеческих ресурсов будут включать следующие параметры:

- количество служащих, определяемое по различным критериям учета - общая численность, численность по отделам, по размещению, по квалификации, по должностному рангу в иерархической структуре, по возрасту, по стажу, по половой или этнической принадлежности;
- затраты на работников – обычно измеряются заработной платой и дополнительной «нагрузкой» (государственное страхование и т.д.);
- организационная структура и место сотрудников в ней;
- процедуры приема на работу и подбора кадров, эффективность этих процедур;
- качество и эффективность программ подготовки и развития;
- уровень мотивации и морального состояния сотрудников;
- характеристика работника или характеристика производственных отношений между администрацией и служащими;
- внутренние и внешние организационные сети, созданные сотрудниками компании (их эффективность для различных целей);
- мониторинг (наблюдение) эффективности существующей политики кадров и процессов контроля.

Формальный и неформальный аудит человеческих ресурсов

Информация, полученная в результате аудита, может дать администрации важные сведения о состоянии человеческих ресурсов. Для некоторых типов организаций для успешной работы необходимы регулярные ревизии. Структура человеческих ресурсов в профессиональном футбольном клубе или оркестре абсолютно прозрачна, и проверка происходит непрерывно, хотя официально аудит может никогда не проводиться. Человеческие ресурсы в футбольной команде, которая проигрывает каждый матч, или в оркестре, бездарно исполняющем музыкальные произведения, будут отмечены явным недостатком навыков, но формальная проверка едва ли необходима в такой ситуации.

Формальный аудит может проводиться регулярно (скажем, ежегодно) или всякий раз, когда администрации необходима информация для стратегического анализа. Специалисты-практики считают, что анализ перечисленных выше вопросов во время проведения аудита – это только начало исследования. По мере того как возникают новые вопросы, например дефицит ключевых навыков, появляется потребность изучить причины этого дефицита.

Результаты аудита человеческих ресурсов

Проблема измерения

Проверка различных сторон человеческих ресурсов предполагает разные подходы к их количественной оценке. Интуитивно мы понимаем, что такие показатели, как затраты на работника, численный состав, нехватка или избыточность навыков, могут быть измерены в числовом выражении. Параметры производственных отношений можно измерить такими показателями, как число потерянных по причине забастовок дней и т.д. Другие же аспекты проверки вызывают большие затруднения в плане их измерения.

Как, например, можно измерить нравственность персонала или мотивацию работников? Нравственность персонала можно определить как высокую или низкую, но промежуточные состояния нельзя измерить теми же методами, которыми измеряются затраты на рабочую силу. Такие же проблемы возникают с оценкой мотивации сотрудников и степенью их удовлетворенности работой. Вероятно, среди служащих компании можно отметить различное отношение к подобным нематериальным ценностям. Одни работники будут иметь более высокий уровень нравственности и проявлять более высокую степень мотивации, чем другие. Поэтому аудит человеческих ресурсов с помощью «карты учета» малоприменим, так как данный подход строится, как правило, на субъективных

оценках.

Бенчмаркинг человеческих ресурсов

С концепцией бенчмаркинга мы встретимся в этой книге не один раз. По существу, **бенчмаркинг** - это инструмент для сравнения свойств одной компании с такими же свойствами других компаний. Этот метод особенно полезен для сравнения с лидером в отрасли. Компании, следующие за лидером отрасли, имеют возможность проанализировать, почему фирма-лидер достигла наилучшего результата (см. обсуждение финансового бенчмаркинга в главе 4 и операционного бенчмаркинга в главе 12).

Выбор конкретной особенности компании, исследуемой методом бенчмарк-анализа, зависит от того, что именно организация желает знать. Если, например, организация устанавливает причины дефицита в области ключевых навыков, который трудно устранить (допустим, по причине дефицита высококлассных специалистов), с помощью бенчмаркинга можно выяснить состояние ее конкурентов. Если известно, что в компанию А приходят лучшие выпускники, то изучение ее политики в отношении человеческих ресурсов позволит другим компаниям-конкурентам сравнить собственные действия с действиями лидера. Вполне вероятно, что компания А предлагает лучшие перспективы карьерного роста, самое высокое жалование или отличные возможности для развития индивидуальных способностей. Установив причины, конкуренты проанализируют свои действия, чтобы определить сферы возможных изменений.

Кроме того, может быть осуществлен анализ не только методов управления внутренними человеческими ресурсами, но и способов взаимодействия компании-лидера со своими внешними поставщиками человеческих ресурсов. Многие компании, использующие высокие технологии, например, компенсируют недостаток мастерства рабочей силы за счет использования сотрудников, работающих на контрактной основе или в качестве консультантов. Привлечение мобильных (временных) кадров так же важно, как наем постоянных служащих.

Выявление человеческих ресурсов, которые определяют успех

В результате аудита человеческих ресурсов с целью определения дефицита можно выявить тех работников или те группы, которые являются решающими для стратегического успеха. Это люди, благодаря деятельности которых организация достигла успеха в прошлом и вокруг которых сосредоточены нынешние структуры компании. В одних компаниях главные человеческие ресурсы, определяющие стратегическое развитие компании в целом, находятся в совете директоров. В других они могут работать в отделах исследований и разработки новой продукции, предназначенной для будущего развития компании. Сотрудники отделов маркетинга или операционные менеджеры также могут быть определяющими факторами успеха деятельности компаний.

Основные положения

Критические факторы успеха

Обычно существуют одна или несколько причин, по которым лидер отрасли добивается высокого положения. Эти причины называются *критическими факторами успеха* (КФУ). Некоторые компании имеют работников (например, высококвалифицированных программистов или ученых-исследователей), обладающих уникальными навыками. В этом случае критическими факторами успеха являются человеческие ресурсы. В других организациях критическим фактором успеха могут быть удачное месторасположение компании, имидж бренда, высокая репутация, защищенный патент или лицензия, а также уникальные в своем роде производственный процесс или технология. Это не означает, что другие подразделения организации менее важны, просто успех компании определяется именно данными КФУ.

В условиях конкурентной стратегии важно любой ценой защитить КФУ компании. Обычно защита КФУ предполагает закрытие доступа к нему со стороны конкурентов, чтобы удержать конкурентное преимущество и не дать конкурирующим компаниям воспользоваться преимуществами их КФУ.

Организационная культура

Что такое культура?

Культура организации является эквивалентом человеческой личности. Одно из лучших определений

культуры организации дано Ральфом Стейси (Stacey, 1996): **Культура любой группы людей - это убеждения, обычаи, опыт и образ мышления, приобретенные и разделяемые людьми, которые работают вместе и проводят вместе большое количество времени. Это комплекс допущений, которые люди принимают безоговорочно в процессе общения. На видимом уровне культура группы людей принимает форму ритуалов, символов, мифов, легенд, языковых символов и артефактов.**

Таким образом, культуру компании можно описать как ее «чувства и характер». Данное определение, возможно, является не вполне точным, но важность организационной культуры ощущается при любых взаимодействиях с организацией.

Компании, как и люди, индивидуальны, поэтому сколько организаций, столько и культур. При этом каждая организация является в своем роде уникальной. Однако, несмотря на это, можно выделить признаки, общие для разных организационных культур.

Детерминанты культуры

На вопрос, почему компании имеют особый тип культуры, так же непросто ответить, как и на вопрос, почему человек индивидуален. Под влиянием множества различных факторов на протяжении определенного отрезка времени создается культура. Невозможно, конечно, привести исчерпывающий перечень этих факторов. Однако важнейшие факторы формирования организационной культуры таковы:

- мировоззренческие взгляды основателей организации, особенно если они достаточно современны;
- характер деятельности компании и характер отрасли, в которой она функционирует;
- характер межличностных и производственных отношений;
- принятый стиль управления и виды контролирующих механизмов (например, степень автократичности или демократичности стиля управления);
- национальный или региональный характер рынка, на котором действует организация (Schein, 1985). Этот фактор может оказывать влияние на дистанцию власти, что в свою очередь влияет на ее культуру;
- структура организации по вертикали и по горизонтали (см. главу 10);
- зависимость организации от технологий и их вида (внедрение электронной почты, например, оказало сильное влияние на культуру отдельных учреждений).

Основные положения

Дистанция власти

Этот термин принадлежит Хиксону и Пью (Hickson and Pugh, 1995). Они использовали его, чтобы описать степень социальной отдаленности, которую испытывают подчиненные по отношению к своему начальству. Для компании, где приняты дистанционные отношения с властью, характерен стиль неравенства среди сотрудников. Культура организации, при которой существует короткая дистанция между подчиненными и начальниками, сводит к минимуму служебное неравенство и субординационный статус, предполагая консультационный характер взаимоотношений с подчиненными и совместное принятие решений с менеджерами.

Почему культура важна?

Культура важна потому, что она может затрагивать (и фактически затрагивает) все аспекты деятельности компании. Сравнение с личностью человека поможет понять это положение. Для одних людей свойственны высокая мотивация, сообразительность, приятный стиль общения и т.д. Для других – уныние, скука, безразличие и консервативность. Эти свойства личности влияют на все стороны жизни человека.

То же самое верно и для «личности» организации. Культура для организации важна по многим причинам (и список их неисчерпаем). Культура компании может влиять на:

- мотивацию служащего;
- привлекательность учреждения как работодателя, что отражается на текучести кадров;

- нравственность служащего и его деловую репутацию;
- производительность и эффективность;
- качество работы;
- характер межличностных и производственных отношений в отрасли;
- отношение служащих к работе;
- новаторство и творческий потенциал.

Таким образом, эти факторы подчеркивают ту роль, которую культура играет в жизни организации. Необходимо, чтобы руководство компании учитывало ее при анализе стратегического положения, а также при реализации стратегии.

Культурная сеть

Одним из наиболее распространенных методов изучения организационной культуры является использование культурной сети (Jonhson, 1992). Культурная сеть - это схематичное представление элементов организационной культуры, в которой прослеживается влияние каждого элемента на всю парадигму (рис. 3.1).

Основные положения

Парадигма

Парадигма есть мировоззрение, т.е. способ восприятия окружающего мира. Она выражается в системе предположений и глубоко укоренившихся убеждений людей. Парадигма организации или национальной культуры очень важна, так как определяет поведение сотрудников при определенных обстоятельствах. Так, при необходимости решить некую моральную дилемму или сделать выбор ортодоксальный еврей и неверующий представитель Запада придут к различным результатам и выводам, так как в основе их решений будут лежать различные парадигмы. Причины, которые заставляют разные культуры следовать различным парадигмам, определяются культурной сетью.

Опишем основные элементы сети.

Легенды

Легенды - это истории, которые сотрудники одной компании рассказывают друг другу, новичкам и другим людям, не работающим в компании. Обычно это рассказы об основных событиях прошлого и настоящего, достижениях и неудачах, о том, что считается важным для всех работников компании.

Традиции и ритуалы

Традиции – это схемы поведения в организации. Они повторяются с такой регулярностью, что воспринимаются как образец поведения. Ритуалы формируются на протяжении большого периода времени и могут быть формальными и неформальными. Формальные традиции и ритуалы являются частью деловой практики организации; примерами формальной традиции могут быть «награда за выслугу лет» или заграничные командировки. Неформальные традиции и ритуалы - это, например, правила поведения на рождественской вечеринке или часто ли коллеги собираются (или не собираются вовсе) после работы.



Рис. 3.1. Культурная сеть (адаптировано: Johnson,1992)

Символы

Символические аспекты жизни организации касаются тех сфер, которые что-либо символизируют для людей: продвижение по службе, пользование служебной машиной, месторасположение офиса, их должность. В одних компаниях такие символы не имеют никакого значения, в других они играют важную роль. То, как служащие относятся к символам, может многое рассказать о культуре организации.

Организационная структура

Структура организации может быть намного шире, чем формальные отношения, отраженные в иерархической схеме компании. Могут существовать неформальные структуры, в которых отражаются межличностные отношения, выходящие за рамки формальных структур. В одних организациях неформальные структуры развиты сильнее, чем в других.

Системы контроля

Контроль над деятельностью, сильный ли он или слабый, тесно привязан к культуре. Он в значительной степени зависит от дистанции власти и характера деятельности организации. Системы контроля по определению соотносятся с теми видами деятельности, результаты которых оцениваются по установленным стандартам, а сами стандарты и проверка результатов деятельности зависят от культуры компании.

Структура власти

Ключевые положения, формирующие парадигму, создаются наиболее влиятельными управленческими группами в организации. В одних компаниях такой властью может быть наделен отдел исследований и разработок, в других - производственный или любой другой отдел компании. Иногда между отдельными структурами организации могут возникать разногласия по поводу приоритетов, формирующих парадигмы.

Каждый из компонентов культурной сети оказывает влияние на парадигму организации. Парадигма является суммарным эффектом всех культурных воздействий на систему взглядов сотрудников организации. Это относится не только к организации, но и к различным регионам планеты. Мировоззрение жителей Ближнего Востока отличается от взглядов жителей северо-восточной Европы. Различие это объясняется влиянием каждого компонента культурной сети на национальную или региональную парадигму.

Классификация типов культур

Некоторые авторы организационной теории предприняли попытку составить типологию культур. Смысл такой классификации заключается в том, чтобы соотнести культуру своей организации с определенным типом организационной культуры, что способствовало бы более эффективному проведению стратегического анализа. Кратко рассмотрим два варианта.

Типы культур по классификации Хэнди

Хэнди (Handy, 1993) предположил, что организационные культуры могут быть разделены на четыре большие группы: культуры, основанные на власти, ролевые культуры, целевые и личностно-ориентированные культуры.

Культуры, основанные на власти

К этому типу можно отнести компании, возглавляемые либо очень сильной личностью, либо небольшой, но влиятельной группой. Типичным примером могут быть организации, возникшие в результате наличия у основателей чутья. Стратегические и многие тактические решения в таких компаниях принимаются централизованно, и лишь некоторые функции переданы другим менеджерам. Так как деятельность организации зависит от умения и характера личности ее руководителя, она плохо приспособлена к изменениям окружающей среды.

Культуры, основанные на власти, типичны для небольших предпринимательских фирм (с менеджером-владельцем), а также для больших организаций, возглавляемых руководителем с харизматическими качествами.

Ролевые культуры

Этот тип культуры характерен для давно сложившихся организаций, традиционно действующих в обстановке стабильности. Как правило, они тяготеют к строгой иерархии и основываются на установленных процедурах, системах и прецедентах. Они медленно реагируют на изменения, так как восприятие факта изменения требует от них определенного времени. Процесс принятия решений также отмечается медлительностью.

Ролевые культуры обычно присутствуют в традиционных бюрократических структурах, например в государственных учреждениях. Здесь объектом управления является поведение (образ действий). Для такой структуры характерна высокая степень децентрализации, организация обычно управляется при помощи правил и установленных процедур.

Целевые культуры

Целевой тип культуры присущ организациям, деятельность которых связана не с повторяемыми операциями, а с решением краткосрочных важных задач. Работу осуществляют многопрофильные мобильные команды, обладающие знаниями в сферах, важных для завершения проекта. При создании команды соблюдаются следующие принципы: ее небольшой состав, гибкость, способность легко распознавать изменения и легко к ним приспосабливаться. Стратегическое планирование в таком случае концентрируется на поставленной задаче.

Как следует из названия, целевые культуры присущи организациям, деятельность которых направлена на выполнение определенной цели. Примером данной культуры могут быть консорциумы, работающие над крупными проектами гражданского строительства, или гуманитарные миссии, работающие над медицинскими проектами в развивающихся странах.

Личностно-ориентированные культуры

Личностно-ориентированный тип культуры существует прежде всего ради выгоды членов организации и, следовательно, редко встречается в коммерческой сфере. Он может по-разному воспринимать другие культуры, так как члены организации работают только ради собственной выгоды и выгоды других членов коллектива.

Этот тип присущ ученым сообществам, профсоюзам, кооперативам, благотворительным и религиозным организациям.

Однако на практике организации редко можно отнести только к одному культурному типу. Как правило, они сочетают в себе черты двух культур или более. Некоторые диверсифицированные организации имеют подразделения, которые могут отражать все типы культур. Кроме того, культуры непостоянны во времени. Многие организации создаются на основе культуры власти, но в процессе развития начинают тяготеть к ролевому типу.

Типы культур по классификации Майлза и Сноу

Майлз и Сноу (Miles and Snow, 1978) разделили культуры на четыре типа - по принципу их реагирования в ходе реализации стратегии.

Культуры-защитники

Организации такого типа, занимая рыночную нишу, стремятся найти частные преимущества путем специализации и снижения затрат. Они действуют на стабильных зрелых рынках и, как следует из названия, защищают свое положение на рынке, улучшая его обслуживание или снижая затраты. Таким образом, организации с культурой этого типа имеют тенденцию к централизации, обладают системой жесткого контроля и иерархической структурой управления, не подвержены внезапным изменениям.

Культуры-разведчики

Такие компании предпочитают бросать вызов новым товарам на рынке. Они активно ищут новые рынки для собственных продуктов. Подобные стратегии заставляют организацию постоянно контролировать состояние окружающей среды и быть готовой к возможным изменениям. Поэтому они являются децентрализованными и гибкими.

Культуры-аналитики

Организации данного типа последовательны и консервативны по своей природе. Их излюбленной стратегией является постоянный рост путем проникновения на рынок, так как это может быть достигнуто без радикальных изменений в структуре. Переход на новые рынки и продукты происходит только после их детального изучения и исследования. Организации извлекают опыт из ошибок других и пытаются сбалансировать властные полномочия между центром и его подразделениями.

Реактивные культуры

Такие организации похожи на аналитиков в том, что стремятся следовать чужим стратегиям, а не быть новаторами. Но они отличаются меньшей консервативностью, иногда действуют импульсивно, будучи не в силах до конца предугадать результаты своих действий. Для организаций такого типа присущи недостатки систем контроля, а также присутствие слабого, но доминирующего лидера.

Заключение

Человеческие ресурсы и организационная культура являются важными частями стратегического анализа. Понимание этих двух факторов деятельности компании является жизненно важной частью внутреннего анализа. Состояние человеческих ресурсов организации может быть сменено с помощью их аудита - инструмента, имеющего свои ограничения, особенно в части оценки нематериальных ценностей (степень удовлетворенности работой, мораль и мотивация работника). Конфигурация человеческих ресурсов является главным определяющим фактором ее культуры. Культура организации - это ее индивидуальная особенность, для анализа культуры используют культурную сеть. Для стратегического анализа можно использовать две классификации культур: Хэнди, а также Майлза и Сноу.

Вопросы и задания

1. Почему человеческие ресурсы важны для организации?
2. Какова цель аудита человеческих ресурсов?
3. Что такое дефицит человеческих ресурсов?
4. Каково содержание аудита человеческих ресурсов?
5. Что такое бенчмаркинг человеческих ресурсов? Когда можно пользоваться данным методом?
6. Что такое критический фактор успеха?
7. Что такое организационная культура?
8. Почему культура важна для организации?
9. Что определяет культуру компании?
10. Опишите компоненты культурной сети.
11. Что означают термины «дистанция власти» и «парадигма»?
12. Опишите четыре типа культуры по классификации Хэнди.
13. Опишите культурные типы по классификации Майлза и Сноу.

Дополнительная литература

- Campbell A. and Goold M. (1987). *Strategies and Style*. London: Basil Blackwell.
- Campbell A., Coold M. and Alexander M. (1994). *Corporate Level Strategy*. London: Wiley.
- Chandler A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Goold. M. (1996). Parenting strategies for the mature business // *Long Range Planning*. June. P. 395.
- Handy C.B. (1993) *Understanding Organizations*, Fourth Edition. London: Penguin.
- Hickson D.J. and Pugh D.S. (1995). *Management Worldwide*. London: Penguin.

- Hofstede G. (1980). Culture and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.
- Johnson G. (1992). Managing strategic change: strategy, culture and action// Long Range Planning. 25. No 1. 28-36.
- Kay. J. (1993). Foundations of Corporate Success. Oxford: Oxford University Press. Lynch R. (1997). Corporate Strategy. London: Pitman.
- Miles R.E. and Snow C.C. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. New York: McGraw-Hill.
- Stacey R. (1996). Strategic Management and Organizational Dynamics. Second Edition. London: Pitman.

Кейс-анализ

Ответьте на вопросы по кейсу.

Sainsbury Homebase

1. Обсудите, в какой степени политика компании Homebase, которую она проводила в отношении человеческих ресурсов в процессе поглощения Texas, соответствовала ее генеральной бизнес-стратегии.
2. Каким образом компания Homebase могла получить более достоверные сведения об организационной культуре Texas, прежде чем начать действия, связанные с ее поглощением?
3. Определите, какие меры были предприняты о компании Homebase для сближения двух культур, и выскажите свое мнение о том, насколько успешными вы их считаете.

ГЛАВА 4. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ И ПОКАЗАТЕЛИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Введение

Грамотно использовать финансовое положение компании - важнейшая задача стратегического анализа. Чтобы провести анализ финансового положения компании или отрасли, необходимо разбираться в основах финансовой деятельности и источниках финансирования. Данная глава начинается с изучения источников корпоративного финансирования, далее рассматриваются вопросы, связанные со стоимостью различных видов капитала. В результате студенты смогут понять финансовую структуру компании, а также общепринятые методы финансового анализа. Кроме того, в главе описываются различные инструменты финансового анализа, дается понятие о финансовом бенчмаркинге и его использовании при проведении анализа.

Цели

Изучив эту главу, студенты смогут:

- понять, что такое финансовый анализ;
- определить источники финансирования компаний, а также преимущества и недостатки каждого из них;
- оценить потенциал компании, основанный на ее настоящем положении, будущих перспективах и прошлой хозяйственной деятельности;
- понять вопросы, связанные с затратами по привлечению и применению различных форм капитала;
- понять значение стоимости капитала;
- понять ограниченность финансовой отчетности в качестве источника базы данных для проведения анализа;
- дать определение основных методов анализа финансового положения компании.

Введение в финансовый анализ

Значение финансов

Практически для всех экономических специальностей в учебные планы включены такие дисциплины, как бухгалтер и финансы. /Данная глава, объединив материал других разделов, последовательно развивает его в контексте стратегического анализа.

Наличие денег или их отсутствие является центральным вопросом стратегического развития всей организации независимо от ее размера. Деньги - это главные ресурсные средства, и это нельзя

игнорировать. Самые оригинальные стратегии и самые сложные планы развития компании теряют смысл, если не будет рассмотрено финансовое положение организации от ее создания и на протяжении всего периода деятельности. Способна ли компания финансировать свои существующие и будущие стратегии – это главный вопрос при анализе положения организации. Основное внимание в данной главе будет уделено способности компании осуществлять стратегическое финансирование, т. е. умению привлекать финансовые ресурсы, необходимые для реализации будущих стратегий.

Успех или провал деятельности организации зависит от способности выполнять поставленные стратегические цели. Финансовая информация (представляемая в виде ежегодных корпоративных отчетов) позволяет получить количественную оценку эффективности деятельности компании через определенные показатели. Однако существуют и другие виды информации, как поддающиеся количественному измерению (например, показатели эффективности и производительности), так и не выражаемые в количественном отношении (например, репутация компании). В главе изучается вопрос о значимости информации, получаемой из корпоративных отчетов компаний, которая используется для оценки результатов их деятельности.

Корпоративные отчеты – это один из информационных источников, используемых для оценки финансового положения организации. Менеджеры применяют другие методы сбора необходимой информации о деятельности своей компании, равно как и о деятельности конкурирующих организаций. Этот вопрос также рассматривается в данной главе.

Источники корпоративного финансирования

Финансовые ресурсы, как известно, являются определяющими для стратегического развития организации. Капитал может быть привлечен из разных источников. Рассмотрим эти источники.

Основные положения

Капитал

Бухгалтеры используют термин «капитал» для описания определенного вида денег. Капитал обычно противопоставляется другому термину - «доход». Доходы - это деньги, которые заработаны в процессе обычной предпринимательской деятельности посредством продаж, ренты или какой-либо другой деятельности организации. *Капитал* - это те деньги, которые компания инвестирует в свою хозяйственную деятельность, приобретая новое оборудование, производственные мощности, дополнительные производственные помещения и т.д. Вложение капитала позволяет организации расширять свою деятельность и, как следствие, увеличивать доходы и прибыль для последующего развития. Капитал может быть привлечен со стороны акционеров за счет нераспределенных прибылей, посредством эмиссии прав, с помощью заемного капитала или путем распродажи активов.

Акционерный капитал

Компании с ограниченной ответственностью могут привлекать соизмеримую со своей деятельностью часть капитала со стороны акционеров (финансовых владельцев компании) в виде акционерного капитала.

Акционерный капитал, как правило, составляет большую долю капитала при учреждении компаний с ограниченной ответственностью и является источником ее дальнейшего развития. В обмен на вложения капитала акционеры получают доходы в виде дивидендов, размер которых зависит от результатов деятельности компании за определенный период времени (год). Размер дивидендов, получаемых на акцию, рассматривается акционерами как важнейший показатель эффективности выбранной стратегии организации. Акции также наделяют своих держателей *правом голоса по основным решениям*, принимаемым на ежегодных (или чрезвычайных) собраниях акционеров. Количество голосов обычно пропорционально числу имеющихся акций. Владение свыше 50% акций организации обеспечивает полный контроль над ее стратегией.

Как правило, акционерный капитал переходит в постоянное пользование компании и не возвращается обратно акционерам. Этим он отличается от других форм капитала (например, от заемного). Единственной формой возврата капитала акционерам являются дивиденды и рост самого капитала, т. е. увеличение стоимости акций. Акционеры, желающие отказаться от своей доли в компании, должны продать ее на фондовой бирже (в случае, если правовое положение организации относится к разряду обществ открытого типа) или посредством частной продажи (если речь идет о частной компании). При исключительных обстоятельствах некоторые компании выкупают собственные

акции. Например, в последнее время такие компании, как Barclays plc и BP, проводят подобную политику в отношении своих акционеров. С февраля 1996 г. по февраль 1997 г. Barclays plc скупила у своих акционеров около 104 млн акций, чтобы усилить контроль над своей стратегией.

Акционерами могут быть отдельные граждане (физические лица) или институциональные структуры (юридические лица). Некоторые акционеры являются владельцами персональных портфелей ценных бумаг, однако большая часть акций сосредоточена у институциональных держателей - пенсионных фондов, страховых компаний и инвестиционных трастов. Например, компания Vickers plc в 1995г. в своем годовом отчете опубликовала сведения о том, что 94% простого акционерного капитала было сосредоточено в руках институциональных держателей во главе с Schroder Investment Management Ltd, чья доля составляла 14,2%. Профиль акционеров настолько многолик, насколько многообразны сами компании и страны.

Основные положения

Стоимость акции и объем акций

Стоимость акции – это цена доли компании в данное время. Подобно любому другому товару, ее стоимость определяется спросом и предложением. Если при нормальных обстоятельствах спрос на краткосрочные и среднесрочные акции будет постоянным, то цена акций будет зависеть от количества желающих их купить. Когда компания занимает уверенную позицию на рынке, цена ее акции может возрастать. И наоборот, если деятельность компании будет отмечена низкими показателями, число покупателей ее акции уменьшится, а цена упадет.

Объем акций - это количество акций, которыми владеет акционер. Чем больше акций он имеет, тем влиятельнее его участие в делах организации. *Общий объем акций* - это суммарное количество акций, выпущенных компанией для продажи на рынке ценных бумаг или для продажи своим работникам. В общем смысле, более крупные организации имеют больший объем выпущенных акций.

Капитал, основанный на эмиссии прав

Время от времени, чтобы увеличить капитал, необходимый для развития, компания прибегает к эмиссии прав. Это означает, что она выпускает новые акции, при этом уже существующим акционерам предоставляется право (которое пропорционально имеющемуся у них количеству акций) отказаться от дополнительных акций и продать свое право другим.

Решение об эмиссии права носит стратегический характер, так как, приняв такое решение, руководство меняет форму собственности компании. В том случае, если существующие акционеры не реализуют своего права на покупку акций, характер собственности может измениться, и в результате доля акционерного капитала, которой они владеют, может уменьшиться.

Те акции, которые не представляют интереса для акционеров, приобретаются *андеррайтерами* (институциональными инвесторами) по заранее оговоренной цене. Андеррайтинг является технически важной стороной выпуска ценных бумаг и поэтому предполагает высокие расходы. Эмиссия прав иногда рассматривается как вознаграждение лояльных и преданных компании акционеров.

Разновидностью эмиссии прав является *размещение акций*. Оно означает прямую продажу акций небольшому числу инвесторов, которыми являются, как правило, крупные финансовые институты. Такая операция приносит меньше прибыли, чем эмиссия прав. Однако у нее есть немаловажное преимущество – новые акционеры имеют возможность приобрести значительную долю владения, которая, скорее всего, имеет стратегически важное значение.

Нераспределенная прибыль как источник капитала

Еще одним способом привлечения финансовых средств, необходимых для развития компании, может быть такая ситуация, когда акционеры договариваются не получать причитающуюся им прибыль компании, заработанную за год. *Нераспределенная прибыль*, т. е. та часть заработной прибыли, которая не выплачивается акционерам в форме дивидендов, является одним из наиболее распространенных способов финансирования стратегических планов организации, особенно если речь идет об очень старых компаниях. Благодаря такому виду финансирования организация экономит на затратах, неизбежных при других вариантах (которые включают банковские комиссии, юридические

гонорары и услуги финансистов). Кроме того, компания не подвергает себя риску, раскрывая свои стратегические планы перед конкурентами, которые могут ими легко воспользоваться.

Необходимо отметить, что нераспределенная прибыль не приводит к потерям для владельцев акций, поскольку стоимость компании, а следовательно, и цена акции, растет, и нераспределенная прибыль используется для реинвестирования. Тем не менее следует помнить о балансе соотношения распределенной и нераспределенной прибыли, чтобы удовлетворить тех акционеров, для которых важна регулярность финансовых потоков (это страховые компании, пенсионные фонды и т.д.).

Заемный капитал

Анализируя возможность использования нераспределенной прибыли для развития организации, важно определить, что у компании действительно достаточно прибыли для распределения ее в виде дивидендов среди своих акционеров. И наконец, часть прибыли, оставшейся после осуществления всех налоговых платежей, может понадобиться для покрытия расходов, связанных с привлечением *заемного капитала* или других заемных средств.

Финансирование за счет заемного капитала отражено в балансовой отчетности под двумя заголовками: «Кредиторы: срок до года» и «Кредиторы: срок свыше года». Долгосрочные займы используются компанией главным образом в качестве инвестиционного капитала и бывают нескольких видов: банковские займы, залоговые ссуды, конвертируемые заемные акции или корпоративные облигации.

Заемный капитал предоставляется, как правило, на определенный срок и на условиях выплаты заемщиком фиксированной процентной ставки. Процентные платежи должны осуществляться каждый год независимо от уровня доходов организации (обслуживание долга). Размер процентной ставки по этому виду финансирования обычно меньше, чем стоимость расходов по акционерному капиталу (если принимать в расчет размер выплачиваемых по акциям дивидендов).

Сравнение акционерного и заемного капиталов

Оба вида капитала, описанных выше, имеют свои «за» и «против». Преимущество акционерного капитала заключается в том, что размер дивидендов, выплачиваемых по данному виду капитала, зависит от результатов деятельности компании. Так, если доходы организации за определенный период времени (обычно за один год) были невысокими, она может не выплачивать дивиденды своим акционерам. Долги по заемному капиталу, напротив, должны быть обслужены независимо от результатов деятельности компании (подобно тому, как ссудные проценты за дом должны быть выплачены заемщиком независимо от других платежных обязательств).

Указанное преимущество акционерного капитала сбалансировано свойством его перманентности. Пока компания существует, она обязана выплачивать дивиденды своим акционерам. Преимущество же заемного капитала заключается в том, что его срок выплаты ограничен. Обслуживание капитала ограничено сроком займа (подобно ипотеке); полностью выплатив проценты по долгу, организация освобождается от своих обязательств, данных кредитору.

Возврат заемного капитала и уплата процентных платежей осуществляются до выплаты дивидендов своим акционерам, и это ставит под угрозу доходы держателей акций.

При низких показателях результатов деятельности компании доходность вкладчиков по акциям будет либо совсем незначительной, либо равной нулю. В то же время если компания получает высокие прибыли, доходы держателей акций могут оказаться значительно выше доходов кредиторов.

Основные положения

Заемный капитал

Процентные платежи по заемному капиталу должны осуществляться независимо от величины прибыли.

Процентные платежи по заемному капиталу должны быть осуществлены до выплаты дивидендов акционерам.

На практике прибыль, которую получают компании, является неодинаковым по величине источником доходов. В те периоды, когда процентные ставки низкие, а доходы компании высокие,

заемный капитал имеет преимущество по сравнению с акционерным, и, наоборот, привлечение средств с помощью акций бывает дешевле тогда, когда прибыль незначительна, а ссудный процент достаточно высок. Учитывая эти ситуации, организация может лавировать между двумя альтернативами, используя элементы обеих форм финансирования. Соотношение между заемным капиталом и собственным капиталом называется *соотношением собственных и заемных средств*. Оно позволяет увидеть, каким образом структурированы финансы организации. Это соотношение можно выразить следующим образом:

$$\frac{\text{Заемные средства} \\ \text{(т.е. долговое обязательство)}}{\text{Совокупный применяемый капитал} \\ \text{(т.е. заемные средства плюс акционерный капитал)}}$$

или

$$\frac{\text{Заемный капитал} \\ \text{(т.е. долговые обязательства)}}{\text{Акционерный капитал} \\ \text{(т.е. капитал компании)}}$$

Результат этих формул выражается в процентах при умножении частного на 100. Оба соотношения являются равнозначными до тех пор, пока не проводится сравнение соотношения заемных и собственных средств двух компаний или более.

Другие источники финансирования

Приведенные механизмы являются наиболее распространенными способами приобретения средств, необходимых для развития бизнеса компании. Однако компания может прибегнуть и к другим источникам финансирования.

Одним из таких источников может быть продажа существующих фиксированных активов, включая продажу предприятия или его филиала третьей стороне. Продажа активов способствует уменьшению долговых обязательств (если производство является убыточным) или предоставляет возможность ликвидировать неосновные виды деятельности.

Реальная цена, назначаемая при продаже активов, будет зависеть от времени продажи. Так, летом 1998 г. из-за излишков производственных мощностей в микроэлектронной отрасли Siemens & Fujitsu не смогла продать две платежеспособные фабрики, расположенные на северо-востоке Англии.

И наконец, улучшения финансовой ситуации в организации можно добиться за счет совершенствования способов управления оборотным капиталом. Повышая прибыльность и увеличивая средства для реинвестирования, компания на протяжении финансового года может превратить небольшие сбережения в более значительные накопления. Для этого следует:

- продлить срок погашения платежей кредиторам;
- предложить должникам досрочно погасить свою задолженность перед компанией;
- осуществлять более эффективный контроль над акциями.

Основные положения

Оборотный капитал

Оборотный капитал - это средства, которые компания использует для финансирования текущих операций. Оборотный капитал включает:

- запасы сырья и материалов;
- дебиторскую задолженность (деньги, причитающиеся от дебиторов);
- кредиторскую задолженность (деньги, подлежащие возврату кредиторам);
- наличные деньги или текущие банковские депозиты.

Как правило, компании стремятся к тому, чтобы свести к минимуму размер оборотного капитала.

Стоимость капитала

Определения

Где изыскать необходимые средства (т. е. где их взять) - это лишь один из вопросов, на которые организация должна найти ответ. Другой не менее важный вопрос заключается в том, как определить их стоимость. Как уже говорилось, стороны, обеспечивающие финансирование в виде заемного или акционерного капитала (собственных средств), ожидают отдачу от своих вложений. Следовательно, руководству компании необходимо знать, какую прибыль она должна получать, чтобы удовлетворить минимальные требования своих инвесторов. Если компания не способна обеспечить этот минимум, задача поиска средств, необходимых для будущих целей, усложнится. Стоимость капитала, таким образом, можно рассматривать как минимальный доход, который компания должна получить, используя свои активы, и который, в свою очередь, может влиять на формирование целей организации.

Стоимость капитала

По самому простому определению, *стоимость капитала* - это размер платежей (в процентном соотношении), осуществляемых компанией ежегодно по отношению к основной сумме денег. Понятно, что суммы, подлежащие возврату по полученным кредитам, не являются одинаковыми для кредиторов, так как процентные ставки могут повышаться или понижаться. Стоимость займа по кредитной карточке, например, будет намного больше стоимости ипотеки (разница в основном определяется суммой страхования). Некоторые счастливицы могут иметь бесплатные источники финансирования (в этом случае можно говорить о нулевой стоимости капитала).

Стоимость заемного капитала

Стоимость заемного капитала довольно просто определяется, поскольку она непосредственно соответствует существующей процентной ставке. Если сумма займа погашается по фиксированной ставке, расчеты становятся еще проще. Согласно Закону о доходах (Великобритания) займы, не превышающие определенных сумм, подлежат освобождению от налогов, поэтому фиксированная ставка вычитается из процентной до того, как производится окончательный расчет годовой стоимости заемного капитала.

Стоимость акционерного капитала

Стоимость акционерного капитала определяется несколько сложнее, так как при ее расчете учитывается ряд переменных. Экономисты продолжают обсуждать, что именно следует включать в расчет стоимости акционерного капитала и каким образом измерять каждый элемент в отдельности. Сложность объясняется неопределенностью характера финансирования, возможной стоимостью нераспределенной прибыли и ожиданиями вкладчиков. Некоторые модели расчета включают такие составляющие, как показатели инфляции, средние показатели по отрасли и оценка факторов риска.

Стоимость акционерного капитала можно определить по следующей формуле:

Стоимость акционерного капитала (собственные средства) (%) = Текущий чистый дивиденд на акцию: Текущая рыночная цена акции x 100 + Среднегодовые темпы роста (%).

Пример.

Рыночная цена акций составляла 400 пенсов за акцию. Ежегодный дивиденд был равен 20 пенсов. При росте прибыли в среднем 10% в год имеем:

$$\text{Стоимость акционерного капитала} = (20/400) \times 100 + 10\% = 15\%.$$

Модели расчета стоимости капитала

Модель определения цены фиксированного капитала

Модель определения цены фиксированного капитала (capital asset pricing model - CAPM) является более сложной, но широко используемой моделью при расчете стоимости акционерного капитала.

$$\text{Стоимость акционерного капитала} = R_i + \beta (R_m - R_i).$$

Данная модель учитывает финансовые продукты конкурентов, которые могут быть доступны для потенциальных инвесторов. В нее входят процентный доход по государственным облигациям, которые практически свободны от риска (R_i), и средний процент, выплачиваемый на рынке заемного капитала в

целом (R_m). Последний элемент модели представляет саму компанию, или, правильнее сказать, ее позицию относительно всего рынка. Коэффициент β отражает неустойчивость финансовой прибыли компании.

Модель CAPM имеет ряд недостатков, о которых необходимо помнить. Во-первых, акции компании должны быть выставлены на продажу на фондовой бирже. Это означает, что стоимость акционерного капитала в частной компании не может быть рассчитана с помощью данной модели. Во-вторых, неустойчивость цен на акции, наблюдаемая за последние годы, создает проблемы с установлением сроков «акцептованных» доходов. Динамичный и сложный характер многих отраслей и рынков также снижает ценность получаемых сведений и финансовой информации в исторической ретроспективе.

Пример.

Модель CAPM

Допустим, что свободные от риска государственные облигации продаются по 4%-й ставке, а средний доход на рынке составляет 10%. Также предположим, что коэффициент неустойчивости компании равняется 1,1 (это означает, что цена акции колеблется в пределах чуть выше среднерыночной).

$$\text{Стоимость акционерного (собственного) капитала} = 4\% + 17,1 (10\% - 4\%) = 10,6\%$$

Средневзвешенная стоимость капитала

Если модель определения цены фиксированного активного капитала применяют при расчете стоимости акционерного капитала, то вся стоимость финансирования компании определяется на основе *средневзвешенной стоимости капитала* (weighted average cost of capital - WACC). Расчеты по этой модели относительно просты:

$$WACC = (\text{Соотношение заемных средств} \times \text{Стоимость заемных средств}) + (\text{Соотношение акционерных средств} \times \text{Стоимость акционерных средств})$$

Пример.

WACC-модель

Допустим, что компания имеет 30 млн ф. ст. заемного капитала и 70 млн ф. ст. акционерного капитала. Стоимость каждого вида была рассчитана как 5% и 15% соответственно. Расчет будет следующим:

Вид капитала	Заемные средства	Акционерные фонды	Сумма
Соотношение	0,3	5%	1,5%
Стоимость (после вычетов налогов)	0,7	15%	10,5%
Взвешенная стоимость	1,0		12,0%

Почему необходимо производить оценку капитала?

Стоимость капитала является очень важным экономическим показателем, поскольку, если его стоимость оказывается слишком высокой для компании, она не сможет развиваться. В случае если компания должна обслуживать оба вида финансирования (заемное и акционерное), ей необходимо иметь доходы, превышающие стоимость обслуживания, чтобы предложение по привлечению средств было для нее экономически привлекательным.

Если ожидаемая отдача от стратегического развития (например, установка нового производственного оборудования) не намного больше предполагаемых затрат, связанных с обслуживанием капитала, руководству необходимо решить, насколько целесообразен риск нового инвестирования.

Ситуация существенно осложняется, если заемные средства приобретаются под плавающую процентную ставку. На протяжении экономического цикла процентные ставки могут значительно меняться и зависеть от таких факторов, как инфляция, уровень валютного курса и национальная ставка денежных вкладов.

К сожалению, не существует инструкций, как создать идеальную структуру капитала организации,

каким должно быть соотношение между заемными и собственными средствами. Для разных организаций и отраслей это оптимальное соотношение будет различным, и оно будет меняться из года в год. Например, некоторые компании, рассчитывая средневзвешенную стоимость капитала, будут принимать во внимание такие факторы, которые с трудом поддаются количественному измерению, например, фактор отраслевого риска, колебания процентных ставок и даже стоимость и наличие источников финансирования у своих конкурентов.

Финансовый анализ

Основы

Анализ финансового состояния компании обычно является частью внутреннего стратегического анализа. Он необходим для того, чтобы оцепить ее «здоровье» или чтобы определить степень ее готовности к началу стратегического развертывания.

Существуют три вида финансового анализа:

- продольный анализ (иногда его называют трендовым анализом);
- поперечный анализ (или сравнительный анализ);
- коэффициентный анализ.

Общий анализ финансового состояния компании, как правило, включает составляющие всех трех видов анализа. Изучая бухгалтерскую отчетность, всегда следует помнить о том, что представленные в ней сведения изолированы друг от друга. Показатель бухгалтерской отчетности - это всего лишь показатель. Для того чтобы понять, что стоит за ним, необходимо сравнить его с другими цифрами.

Продольный (трендовый) анализ

Самым простым способом оценки любого аспекта финансовой деятельности компании является сравнение показателей, взятых за 2 года или более. Данный метод позволяет проследить рост показателей, их снижение и степень изменения за определенный период времени. Конечно, чем длиннее отрезок времени, тем более точное представление можно получить о положении компании с точки зрения ее исторического развития (рис. 4.1). Корпоративные отчеты многих компаний представляют сведения за 5 или 10 лет, что очень важно для проведения трендового анализа.

Чтобы провести трендовый анализ, достаточно сравнить имеющиеся показатели и определить, происходили ли значительные изменения за те или иные годы. Сравнивая последовательно данные, можно обнаружить резкий скачок вверх или, наоборот, вниз. Например, анализируя показатели в балансовой отчетности (см. ниже), можно заметить, что в 4-м году что-то произошло в компании. Показатели за этот год в 2 раза превысили показатели предыдущих лет, а затем почти вернулись к прежнему уровню.

Год	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Акции	300	330	370	800	450

Такие аномалии требуют более подробного изучения. Необходимо найти причины, объясняющие подобные скачки.

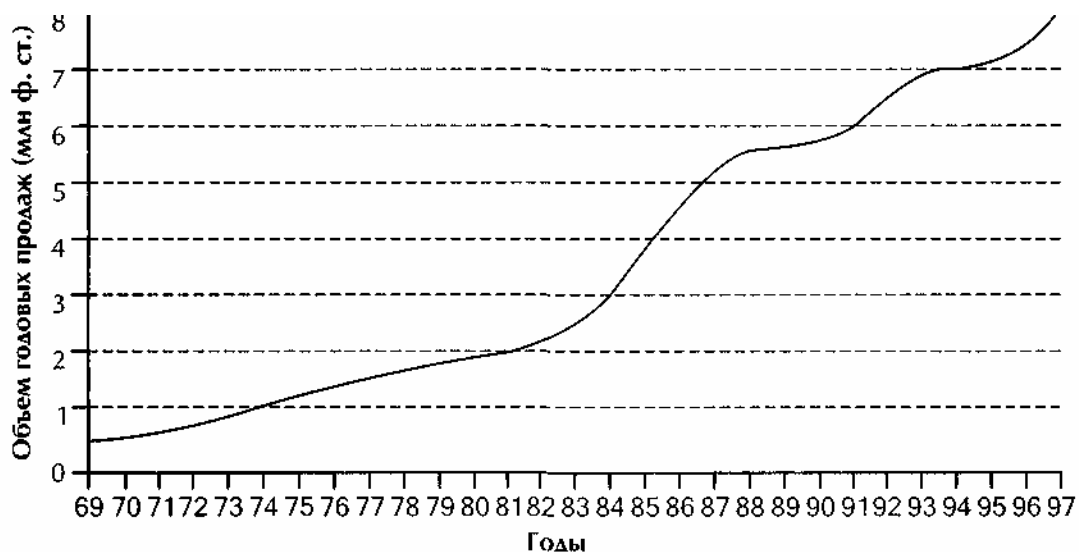


Рис. 4.1. Простой продольный анализ: объем годовых продаж компании Mark & Spencer plc (1969-1997 гг.)

Необычные результаты должны быть проанализированы, как и их возможные последствия, для текущей деятельности компании. Дальнейшая работа с балансовыми ведомостями или отчетами о прибылях и убытках, включая работу с примечаниями, может послужить ключом к разгадке столь необычного показателя и помочь понять, каким образом осуществлялось финансирование, чем была вызвана необходимость увеличить количество акций, а также оценить последствия для поставщиков и заказчиков.

Более подробный анализ позволяет судить о тенденциях роста или спада, выраженных в процентах, на протяжении ряда лет. Составление графиков (таких, как на рис. 4.1), изображающих изменение тенденций во времени, также помогает проследить за изменениями показателей в определенные периоды времени.

Выявление тенденций, характерных, например, для товарооборота, стоимости затрат или других показателей (скажем, показателя запасов), в балансовой ведомости может быть очень полезным при проведении финансового анализа. Однако о таких тенденциях следует судить с учетом их контекста. Компания, которая функционирует на столичном рынке или на рынке, характеризующемся замедленным ростом, может считать 1%-е увеличение товарооборота в год своим большим достижением. И, наоборот, 1%-й рост на активном рынке может расцениваться как неудача.

Поперечный анализ

Продольный анализ, позволяя произвести оценку результатов деятельности компании в исторической ретроспективе, не дает возможности сравнить результаты ее деятельности с результатами деятельности конкурентов или компаний, занятых в других отраслях. Например, компания А, показывая на основе продольного анализа увеличение объема продаж на 10% в год, могла бы произвести впечатление своими высокими показателями. Однако сравнение результатов деятельности данной компании с результатами деятельности ее конкурентов обнаруживает, что средние темпы роста в отрасли составили 15%, и, таким образом, первая оценка показателей результатов деятельности компании А требует корректировки.

Основные положения

Финансовая отчетность

Одним из требований, предъявляемых к частным компаниям, является составление годового отчета, подтвержденного аудиторской проверкой, и ведение бухгалтерских счетов. В соответствии с Законом о компаниях, принятым в Великобритании (с поправками, внесенными в 1985 г.), данные документы должны состоять из 5 обязательных отчетов: отчет председателя, аудиторский отчет, отчет о прибылях и убытках, балансовый отчет и отчет о потоках денежной наличности. Правила бухгалтерского учета,

предписанные Стандартами финансовой отчетности (financial reporting standards = FRSs), призваны отражать одни и те же операции, которые компании показывают в своих записях. В конце финансового года они становятся доступными для широкой общественности. Копии отчетов посылают всем акционерам компании, и одну копию передают в Companies House*, расположенных в Кардиффе и в Лондоне.

* Companies House - учреждения, осуществляющие учет существующих в Великобритании компаний.

Коэффициентный анализ

Третьим важным методом анализа результатов хозяйственной деятельности компании является анализ финансовых коэффициентов. Коэффициентный анализ - это сравнение (в процентном соотношении) двух статей одной форм отчетности. Так как любая форма отчетности содержит большое количество цифровых данных, соответственно можно получить большое количество коэффициентов.

Метод коэффициентного анализа широко обсуждается в научных кругах, поэтому способы представления коэффициентов могут варьировать и отличаться друг от друга в различных учебных пособиях по бухгалтерскому учету и финансовым стратегиям. Таким образом, использование коэффициентного, особенно продольного и поперечного, анализа требует последовательного подхода.

В зависимости от целей исследования выделяют пять основных групп финансовых коэффициентов:

- 1) коэффициенты результативности;
- 2) коэффициенты эффективности;
- 3) коэффициенты ликвидности;
- 4) инвестиционные коэффициенты;
- 5) коэффициенты структуры капитала.

Коэффициенты результативности

Целью анализа коэффициентов результатов деятельности организации является определение соотношения ресурсных затрат и прибыльности компании. Анализ обычно предполагает сравнение показателя дохода (прибыль до уплаты процентов и налогов (profit before interest and tax - PBIT)) относительно показателя товарооборота компании или относительно ее капитала. Это объясняется тем, что величина налоговых и процентных ставок может меняться. Применение показателя прибыли после вычета налогов и процентов исказило бы общий показатель результатов деятельности организации.

Показатель *рентабельности долгосрочного заемного капитала* (return on capital employed - ROCE) - самый важный и широко используемый инструмент измерения хозяйственной деятельности фирмы. Он показывает величину прибыли по сравнению с инвестированными средствами. Именно этот показатель позволяет увидеть, какой доход получила компания от вложенных инвестиций по сравнению с возможной прибылью, если бы эти средства были положены в банк под процентный рост.

Если отчет организации разбит на подотчеты отделов или филиалов, данный показатель позволяет оценить деятельность каждой структуры отдельно и принимать соответствующие решения.

Показатель *рентабельности собственного капитала* (return on equity – ROE), или *показатель отдачи от инвестиций простых акционеров*, характеризует эффективность использования акционерного капитала (т. е. этот показатель не включает заемный капитал). При использовании данного коэффициента необходимо помнить, что он зависит от структуры капитала организации.

Показатель *рентабельности продаж* (return on sales - ROS), или *маржа прибыли* (чистого или валового дохода), широко применяется для оценки доходности компании. Коэффициент показывает прибыль, полученную на 1 ден. ед. от продаж. Коэффициент прибыли от продаж может варьировать в разных отраслях и в различных организациях, занятых в одной отрасли. Розничные торговцы продуктами питания имеют от 5 до 12% прибыли, тогда как прибыль компаний, занятых в фармацевтическом секторе, редко составляет меньше 20%. На рис. 4.2 представлен анализ доходности от продаж компании Mark & Spencer.

Пример.

Коэффициенты результативности

Эти коэффициенты могут быть выражены в процентном отношении путем умножения на 100 по

следующим формулам:

$$\text{Коэффициент рентабельности заемного капитала} = \frac{\text{Прибыль до вычета процентов и налогов (соответствующий показатель берется из отчета о прибылях и убытках)}}{\text{Совокупный применяемый капитал (т.е. одна сторона балансового отчета)}};$$

$$\text{Коэффициент рентабельности акционерных фондов} = \frac{\text{Прибыль до вычета процентов и налогов}}{\text{Средства акционеров (из балансовой отчетности)}};$$

$$\text{Коэффициент чистой прибыли от продаж} = \frac{\text{Прибыль до вычета процентов и налогов}}{\text{Общий объем продаж (товарооборот или выручка)}};$$

$$\text{Коэффициент валовой прибыли от продаж} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Общий объем продаж}}.$$

Примечание. Валовая прибыль - это прибыль, полученная после вычетов прямых затрат (т.е. затрат, связанных с реконверсией) из стоимости общих продаж, но до вычета косвенных затрат (т.е. административных расходов). Коэффициент валовой прибыли является показателем эффективности управления фондом заработной платы, энергоресурсами и запасами.

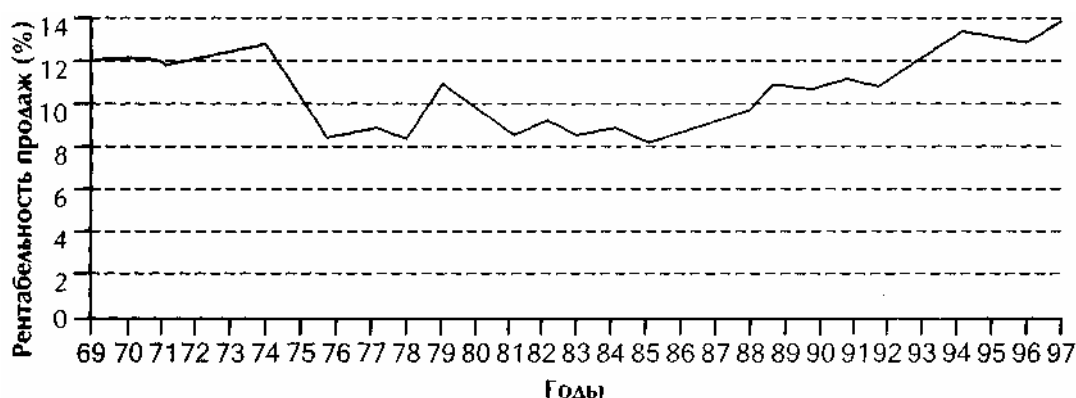


Рис. 4.2. Продолжный анализ прибыли от продаж компании Mark & Spencer plc, (1969-1997 гг.)

Коэффициенты эффективности

Данные показатели помогают оценить, насколько эффективно компания использует свои активы для увеличения объема продаж. Чтобы рассчитать коэффициенты эффективности, можно рассматривать любые вводимые ресурсы в их соотношении с общим объемом продаж или прибылью компании. Наиболее распространенными показателями эффективности являются показатель объема продаж на одного служащего и показатель прибыли на одного служащего. Оба показателя отражают эффективность использования трудовых ресурсов.

Основные положения

Эффективность

Термин «эффективность» имеет несколько значений, он применяется не только в сфере бухгалтерского учета. Так, говорят об эффективности работы двигателя или об эффективности отдачи отопительной системы в доме. Если говорить упрощенно, эффективность - это сравнение результатов работы системы с затратами, необходимыми для производства данной работы. Более эффективная система будет иметь наилучший результат на единицу затрат, нежели менее эффективная система.

Эффективность определяется по следующей формуле:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результаты деятельности}}{\text{Затраты на деятельность}} \cdot 100$$

Широко применяемыми показателями эффективности являются *коэффициент оборачиваемости активов* и его вариант *-коэффициент оборачиваемости основного капитала*. Высокий уровень оборачиваемости свидетельствует об эффективном использовании активов компании, и, наоборот, низкий уровень указывает на излишек производственных мощностей. Скорость оборачиваемости запасов характеризует эффективность использования и контроля за ресурсами. Компания, чьи оборотные средства находятся в постоянном движении, будет иметь более высокий уровень оборачиваемости, чем та организация, на складах которой скапливается масса непроданных и устаревших материалов.

Пример.

Показатели эффективности:

$$\text{Продажи на служащего (в ден.ед.)} = \frac{\text{Общие продажи (из отчета о прибылях и убытках)}}{\text{Число служащих (в примечаниях к отчетным документам)}};$$

$$\text{Прибыль на служащего (в ден. ед.)} = \frac{\text{Прибыль до выплаты процентов и налогов}}{\text{Число служащих}};$$

$$\text{Оборачиваемость товарно-материальных запасов} = \frac{\text{Стоимость продаж (из отчета о прибылях и убытках)}}{\text{Стоимость запасов (из балансовой отчетности)}}$$

Оборачиваемость товарно-материальных запасов измеряется количеством произведенных замен всех оборотных активов в течение отчетного года.

Коэффициенты ликвидности

Эти показатели служат для оценки способности компании погашать свои краткосрочные долговые обязательства. Показатели ликвидности позволяют судить о реальном финансовом положении организации и, по сути, отвечают на вопрос: «Обладает ли данная компания достаточными средствами для того, чтобы расплатиться по долгам?»

Показатель текущей ликвидности является одним из основных показателей способности компании своевременно выполнить свои обязательства. Этот показатель рассчитывается как отношение стоимости текущих активов к текущим пассивам (обязательствам), поэтому показатель ликвидности рассчитывается полностью на основании данных балансовой отчетности. С помощью этого показателя оценивается способность компании погасить свою задолженность за счет таких активов, как запасы, дебиторские средства и наличность.

Коэффициент лакмусовой бумажки (отношение разности текущих активов, запасов и незавершенного производства к текущим пассивам. - *Прим. пер.*) является вариантом коэффициента текущей ликвидности и служит для оценки способности компании погашать краткосрочную задолженность с помощью наличности или высоколиквидных активов. Авторы многих учебников считают, что для данного показателя наилучшим соотношением является 2:1, а соотношение 1:1 следует считать коэффициентом лакмусовой бумажки. Однако все эти показатели являются упрощенными, их не следует рассматривать как норму для всех отраслей предпринимательской деятельности. Например, у многих компаний, занятых в розничной торговле, почти не бывает

дебиторов, и они имеют высокую оборачиваемость запасов. Но у них бывают кредиторы, поэтому их коэффициент текущей ликвидности ниже 2:1.

Инвестиционные коэффициенты

Данная группа показателей представляет интерес для инвесторов компании. Как правило, это акционеры или потенциальные владельцы акций. В этой группе представлены три показателя.

Показатель прибыли на одну акцию (earnings per share - EPS) рассчитывается путем деления прибыли после процентных и налоговых отчислений на количество обращающихся акций. С его помощью оценивается размер прибыли на каждую акцию.

Показатель отношения цены к доходу на одну акцию (price earnings ratio - P/E) отражает перспективы развития компании на фондовом рынке. Показатель рассчитывается как отношение текущей рыночной цены обычной акции компании к коэффициенту последней годовой прибыли на одну акцию (EPS). Из этого следует, что значение данного показателя меняется в зависимости от цены акции. Высокий коэффициент P/E свидетельствует о потенциале роста доходности акции, и, наоборот, низкий P/E говорит о статичности доходов. Показатели цены к доходу акций, котирующихся на бирже, регулярно публикуются в финансовых информационных источниках.

Коэффициент дивидендной доходности - третий показатель указанной группы. Потенциальных инвесторов, как правило, интересует размер процентного дохода, приходящегося на одну акцию. Дивидендный доход рассчитывается путем деления последнего годового дивиденда по акции на текущую цену акции (умноженного на 100, чтобы выразить в процентах).

Пример.

Показатели эффективности инвестированного капитала:

$$EPS = \frac{\text{Прибыль после вычета процентов и налогов}}{\text{Число обращающихся акций}};$$

$$P / E = \frac{\text{Цена акции (на текущий момент)}}{EPS(\text{на конец предыдущего года})};$$

$$\text{Дивидендный доход} = \frac{\text{Брутто-дивиденд (до вычета налогов) по акции}}{\text{Текущая цена акций}} \times 100.$$

Коэффициенты структуры капитала

Мы рассматривали финансовую структуру организации, когда изучали относительные преимущества заемного и акционерного капиталов. Структура капитала компании строится как соотношение этих двух видов финансирования.

Лeverидж определяется как отношение заемного капитала компании к суммарным заемным средствам. Данный показатель позволяет оценить долю заемных средств в финансовой структуре организации, а следовательно, степень риска, связанного с выплатой процентов по займам.

Соотношение заемных и собственных средств является вариантом лeverиджа. При использовании данного показателя в расчет принимается не совокупный капитал, а средства акционеров. Это соотношение позволяет точнее оценить разницу между средствами, принадлежащими акционерам, и долговыми обязательствами компании перед другими кредиторами.

Пример.

Коэффициенты структуры капитала:

$$\text{Лeverидж} = \frac{\text{Заемный капитал (обычно со сроком погашения до года)}}{\text{Заемный капитал} + \text{Средства акционеров}};$$

$$\text{Коэффициент соотношения} \\ \text{собственных и заемных средств} = \frac{\frac{\text{Заемный капитал} \\ \text{(заемные средства} \\ \text{со сроком погашения до года)}}{\text{Средства акционеров}}.$$

Использование показателей при финансовом анализе

В отличие от цифр бухгалтерской отчетности, финансовые коэффициенты раскрывают суть опубликованных отчетов компании. Их полезность становится очевидной при практическом применении методов продольного или поперечного анализа.

Возьмем, к примеру, коэффициент прибыли от продаж. С его помощью компания может сопоставлять результаты предыдущего года с показателями текущего и, что немаловажно, сравнивать их с результатами деятельности своих конкурентов. Данный коэффициент, являясь важнейшим индикатором доходности и конкурентоспособности организации, позволяет следить за деятельностью компании на протяжении определенного периода времени и делать выводы о ее конкурентном положении на рынке отрасли.

Ограниченность финансовой информации

В большинстве случаев при проведении стратегического анализа мы пользуемся сведениями годовых отчетов организации, которые, конечно же, должны быть достоверны и надежны. Однако иногда по разным причинам возникает необходимость уточнить отдельные аналитические оценки.

Во-первых, следует учесть, что если достоверность финансовой отчетности проверяется во время аудита, то информация, представленная в других разделах годовых отчетов, может остаться без внимания. Об этом нужно помнить, если проводится финансовый анализ всего документа, а не только его бухгалтерской части, так как сведения, которые компании включают в свои корпоративные отчеты, могут служить другим целям, например, быть частью публичных рилейшнз или маркетинговой политики.

Во-вторых, не следует забывать, что финансовая информация, представленная в корпоративном отчете, может не отвечать реальному положению дел, так как часто публикуется спустя 3 месяца после отчетной даты. Такой отчетностью можно пользоваться для анализа деятельности компании за прошедший период, но для прогнозирования будущих результатов она представляется весьма ограниченной. Балансовый отчет составляется на определенную дату (обычно на последнюю дату финансового года) и в отличие от отчета о прибылях и убытках не показывает результаты деятельности за весь год. В то же время в работе организации могут произойти существенные изменения после опубликования отчетных сведений.

Для того чтобы избежать подобных проблем, компании, котирующиеся на фондовой бирже, должны составлять *промежуточные отчеты* (как правило, полугодовые), для которых необязательна аудиторская проверка. Эти отчеты должны показывать информацию о прибылях и торговом обороте за указанный период времени. Котирующиеся компании обязаны информировать участников фондового рынка о любых изменениях, которые могут повлиять на ее будущее развитие (например, изменения в составе совета директоров фирмы или др.) и поэтому вызвать беспокойство акционеров в отношении доходов компании.

В-третьих, иногда при подготовке финансовой отчетности компания желает скрыть негативную информацию, чтобы избежать беспокойства со стороны инвесторов. В этом случае компания может прибегнуть к законной реструктуризации финансов, представляя отдельные показатели лучше, чем они есть на самом деле. Годовые показатели роста стоимости ценных бумаг на первый взгляд могут выглядеть весьма оптимистично, но за ними могут скрываться долги, которые компания вынуждена была взять, чтобы финансировать рост акций. Поэтому, изучая финансовую документацию компании, необходимо детально проанализировать все разделы отчетов, в которых, возможно, присутствует завуалированная негативная информация, представленная в виде неопределенных сведений.

Другие аналитические инструменты

Кроме приведенных выше методов финансового анализа, широко используемых при оценке результатов деятельности организации, существуют еще два метода, которые не менее эффективны.

Финансовый бенчмаркинг

Сопоставление внутрифирменных показателей, или финансовый бенчмаркинг, является вариантом поперечного анализа. Он представляет собой анализ сходных компаний, действующих в одной отрасли. Но иногда под ним подразумевается внутриотраслевой анализ.

При проведении финансового бенчмаркинга необходимо выбрать ряд параметров, определяемых по принципу подобия (сходности), например:

- размер компании (сравнимость по обороту, рыночной стоимости и т. п.);
- отрасль (производство сходной продукции);
- рынок (единая база потребителей).

На практике выборочный подход, применяемый при методе сравнительного анализа, всегда предполагает некий компромисс, так как двух одинаковых компаний не существует. Многие компании, например, действуют на рынках разных отраслей. Это затрудняет проведение поперечного анализа, если какая-либо компания функционирует только в одной отрасли.

Практика внутрифирменного (поперечного) анализа с привлечением финансовой информации используется на протяжении многих лет. Однако этот метод анализа можно применять для сравнения нефинансовой информации о деятельности двух компаний или более.

Бенчмаркинг сегодня применяется для сравнения эффективности различных процессов, продуктов и процедур. Целью анализа является определение самых высоких показателей деятельности организации, которые впоследствии используются в качестве ориентира для проводимого сравнения. На следующих стадиях анализа исследуют причины роста данных показателей и их факторы.

Таким образом, финансовый бенчмаркинг ставит следующие вопросы:

- какую информацию (финансовую или нефинансовую) сопоставлять?
- что именно сопоставлять? (выборочный подход)
- как получить информацию?
- как анализировать информацию?
- как использовать информацию?

Задачей бенчмаркинга является не только определить компанию с самыми высокими показателями деятельности, но и объяснить причины столь успешных показателей. Если, например, в результате проведенного анализа выяснилось, что прибыли от продаж компании X значительно выше аналогичных показателей в других компаниях данной отрасли, то компания X становится точкой отсчета по показателям доходности в этом секторе производства. Такая информация может заинтересовать другие фирмы для изучения практики, применяемой в компании X.

Что касается нефинансовых показателей, то анализ позволяет установить, к примеру, что компания Y умеет привлекать высококлассных специалистов, ученых или программистов. В таком случае компания Y становится ориентиром для других организаций в области рекрутинговой политики. Изучение показателей компании Y будет важно для других компаний, где работа с кадрами не дает таких высоких результатов.

Анализ на основе базовой цифры

Использование показателей, приведенных к одной величине (базовой цифре), делает поперечный анализ более эффективным. С их помощью можно сравнивать внутрифирменные финансовые результаты на протяжении ряда лет. Допустим, при сравнении отчетов о прибылях и убытках или балансовых ведомостей двух компаний, работающих в одной отрасли, на первый взгляд никакой разницы замечено не было. Возьмем одну и ту же статью из отчетов обеих организаций и примем оба показателя равными 100. Затем разделим остальные показатели отчетов на результирующий коэффициент. Упрощенный пример использования данного метода анализа приведен в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Упрощенный расчет прибылей и убытков для двух гипотетических компаний

	Компания А (млн ф. ст.)	Показатель, приведенный к одной величине	Компания В (млн ф. ст.)	Показатель, приведенный к одной величине
Продажи	113,4	100	224,6	100
Стоимость продаж	65	57,319222	112	49,86643
Валовая прибыль	48,4	42,68078	112,6	50,13357
Административные расходы	33,7	29,71781	67	29,83081
Условно-чистая прибыль	14,7	12,96296	45,6	20,30276

В табл. 4.1 показано, как сравниваются затратные статьи двух компаний. Несмотря на то что оборот компании В почти в 2 раза выше оборота компании А, можно сказать, что в целом контроль за расходами в компании В осуществляется лучше, чем в компании А. Это видно из показателя условно-чистой прибыли, который составляет 20,3%. Тогда как такой же показатель для компании А равен 12,9%. С помощью метода анализа показателей, приведенных к одной величине, можно сравнить и другие статьи финансовой отчетности.

Заключение

Анализ финансового положения компании является неотъемлемой частью любого стратегического исследования. Руководители, ответственные за принятие решений, должны знать, обладает ли компания достаточными финансовыми средствами, чтобы поддерживать свои стратегии. В случае если финансовых ресурсов недостаточно, необходимо найти источники финансирования. Где найти недостающие финансовые средства и какова будет их стоимость - это вопросы первостепенной важности. При рассмотрении стратегических перспектив развития организации следует помнить, что и акционерный, и заемный капиталы имеют преимущества и недостатки. Также важно оценить уровень доходности компании, чтобы определить ее способность обслуживать стоимость капитала.

Существует несколько методов, позволяющих проводить анализ финансовой отчетности компании. Продольный анализ изучает тенденции за определенный период времени, а поперечный - дает возможность сравнивать финансовые показатели компании с показателями ее конкурентов. Анализ финансовых коэффициентов позволяет изучить состояние счетов методом соотношения отдельных статей отчетности. Бенчмаркинг дает возможность сравнивать результаты деятельности одной фирмы с результатами деятельности других компаний, занятых в одной отрасли, по ряду аспектов.

Вопросы и задания

1. Почему деньги играют важную роль для организации?
2. Дайте определение и объясните различие терминов «доход» и «капитал».
3. Дайте определение и объясните различие понятий «акционерный капитал» и «заемный капитал».
4. В чем заключаются преимущества акционерного капитала?
5. В чем заключаются преимущества заемного капитала?
6. Что такое эмиссия прав?
7. Что такое стоимость капитала?
8. Дайте определение и объясните различие продольного и поперечного методов анализа.
9. Назовите основные группы финансовых коэффициентов.
10. Объясните, что означает бенчмаркинг.

Дополнительная литература

- Allen D. (1997). An Introduction to Strategic Financial Management. L.: CIMA/ Kogan Page.
 Department of Trade & Industry (1992). Best Practice Benchmarking. L.: DTI. Camp R.C. (1994). Business Process Benchmarking. ASQC Quality Press.
 Elliss J. and Williams D. (1993). Corporate Strategy & Financial Analysis. L.: Pitman Publishing.
 Franks J.R. and Broyles J.E. (1979). Modern Managerial Finance. L.: John Wiley. Higson C. (1995). Business Finance. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Кейс-анализ

Ответьте на вопросы по кейсу.

Kwik Save Group plc

1. На основании продольного анализа постройте графики следующих показателей компании Kwik Save и прокомментируйте их: а) торговый оборот; б) прибыль до вычета процентов и налогов; в) акционерные средства.
2. Прокомментируйте результаты деятельности компании за определенный период времени по статьям «Прибыли от продаж» и «Прибыли от чистых активов».
3. Найдите информацию в отчетах компании, которая может представлять интерес для инвесторов и/или кредиторов.

ГЛАВА 5. ПРОДУКТЫ И РЫНКИ

Введение

Способ взаимодействия организации со своими рынками является одним из наиболее важных аспектов конкурентной стратегии. Представление о рынке как о месте, где встречаются покупатели и продавцы, может в равной мере относиться к ресурсным и товарным рынкам. Товарные рынки - это рынки, на которых организации конкурируют друг с другом за продажи, а сырьевые - на которых организации конкурируют друг с другом за ресурсы. В этой главе мы обсудим ключевые элементы этой системы - природу рынков, сущность и значение товара. То, как организация видоизменяется в этой системе, является важным для достижения успеха деловой стратегии.

Цели

Изучив эту главу, студенты смогут:

- объяснить значение слова «рынок» и привести три способа определения рынка;
- описать, что такое рыночная сегментация и как происходит сегментирование рынка;
- описать три подхода к сегментированию рынка;
- объяснить значение термина «продукт» и описать 5 уровней выгоды продукта по классификации Котлера;
- описать типологию продуктов Копеленла;
- понять фазы жизненного цикла товара;
- объяснить концепцию портфеля;
- описать структуру Бостонской матрицы и ее недостатки.

Способы определения рынков

Определение рынков и рыночной доли

Экономисты определяют рынок как систему, имеющую две стороны. Сторона «спрос» включает покупателей и потребителей продуктов или ресурсов, а сторона «предложение» - их производителей.

В стратегии часто используется термин «рынок», при этом ему придается несколько иное значение. Под рынком обычно понимается группа фактических или потенциальных потребителей со сходными потребностями и запросами (сторона «спрос»). Сторона «предложение» соотносится с отраслью.

Определение рынков организации и их границ является исходным моментом для формирования стратегии, что также позволяет определить конкурентоспособность компании по результатам ее деятельности. Анализ и определение рынков позволяют получить необходимую информацию об угрозах и возможностях.

Рыночная доля - мера оценки результатов деятельности фирмы в плане ее способности завоевывать и сохранять покупателей. Рыночная доля измеряется показателями объемов и стоимости. Показатель объема отражает количество единиц товара, проданных компанией на рынке (например, количество баррелей нефти, проданных нефтяной компанией, по сравнению с общим количеством проданных на

рынке баррелей). Показатель стоимости отражает торговый оборот одной компании по сравнению с общим оборотом рынка.

Границы рынков также можно определять разными методами. Если различные компании определяют рынок по-разному, то не удивительно, что сумма рыночных долей может быть более или менее 100%. Бакалейный рынок, например, может быть разным для компаний. Для одной компании это будет только рынок Англии, а для другой - вся Великобритания. Поэтому важно, чтобы методы оценки доли рынка были четко сформулированы и определены в рамках рынка.

Имеются три общепринятых определения рынка:

- основанное на продукте;
- основанное на удовлетворении потребности или выполненной функции;
- основанное на идентификации покупателя.

Кратко рассмотрим каждое из них.

Определение, основанное на продукте

Если спросить работников компании, на каком рынке они функционируют, в ответ можно получить описание производимых и/или продаваемых товаров. Можно услышать что-нибудь вроде «на рынке стиральных порошков» или «на рынке промышленного оборудования». Если определение продукта достаточно общее, то оно приближается к описанию отрасли. Поскольку официальная экономическая статистика часто базируется на подобном определении, дать оценку рынков с этой точки зрения не представляется проблемой.

Недостаток определения, основанного на продукте, в том, что оно не учитывает возможности продукта обеспечивать потребителей различными выгодами, а также то, что одну и ту же потребность можно удовлетворять разными товарами, произведенными часто с помощью абсолютно разных технологий. Это может привести к неспособности распознавать угрозы со стороны других отраслей. Кино и компьютерные игры, казалось бы, совершенно разные товары, представленные на различных рынках, но оба продукта могут конкурировать друг с другом за дискреционный* доход потребителя и его время, если их рассматривать как часть рынка досуга.

* Дискреционный подход - часть чистого дохода потребителя, предназначенная для расходов по собственному усмотрению после обязательных расходов на налоги и на удовлетворение жизненных потребностей. - *Прим. пер.*

Преимущество определения рынка, основанного на продукте, состоит в том, что экономия на масштабе производства достигается за счет одного и того же технологического процесса. Таким образом, в данном случае, говоря упрощенно, рынок можно рассматривать как рынок для товаров, которые компании производят случайно и которые имеют мало общего между собой, кроме процесса производства. Примером может быть компания, использующая станки для литья пластмассы. Если бы компания использовала станок 7 дней в неделю, 24 часа в день, это было бы эффективно в плане производства. Однако, если бы ассортимент продукции включал клюшки для гольфа, игрушки и детали для автомобильной промышленности, было бы весьма затруднительно эффективно продавать товар конечным потребителям. Компании пришлось бы пожертвовать маркетинговым синергизмом* ради эффективности производства, и, проанализировав свою потребительскую базу, ей пришлось бы признать, что она оперирует на нескольких рынках.

* Синергизм - это извлечение выгоды от объединения двух или большего числа предприятий, объясняемое тем, что показатели нового предприятия оказываются выше, чем показатели составляющих его предприятий. - *Прим. ред.*

Определение, основанное на удовлетворении потребности или выполненной функции

Причиной, по которой потребители покупают товар или услугу, является использование их полезности. Концепция полезности подразумевает, что всякий раз, когда потребитель совершает покупку, он производит расчет по схеме «издержки-выгода», в результате которого он приходит к выводу, что выгода, получаемая от товара, будет больше, чем уплаченная сумма.

Понимание этого момента позволяет организации определять свои рынки в соответствии с покупательскими интересами.

Хотя определение рынка, основанное на удовлетворении потребности, может привести к расширенной формулировке при разработке стратегии, однако очень широкие и размытые определения

могут препятствовать практическому процессу принятия решений. Индустрия кино, например, может находиться на рынке досуга, но кинокомпаниям следует помнить об угрозах и возможностях со стороны телевидения, баров, компьютерных клубов, других объектов досуга. Возможности могут появиться тогда, когда компетенции компании позволят ей войти на данный рынок (см. главу 2), а угрозы - тогда, когда компания решит сменить на рынке своих покупателей.

Основные положения

Потребности и запросы

Всякий раз, когда покупатели принимают решение о покупке, они ожидают определенной выгоды от купленного товара. Это удовлетворение от выгоды обычно выражается как *потребность* или *запрос*. Разница между этими двумя понятиями определяется восприятием продукта потребителем: для одного потребителя - это запрос, для другого - потребность. Практически разница между этими понятиями заключается в реагировании на цену изделия. Вообще говоря, покупатели, которые испытывают потребность в данном продукте (или думают, что испытывают ее), будут обладать меньшей чувствительностью к цене, чем те, которые просто хотят его. Следовательно, чем выше потребность, тем менее эластична цена.

Определение, основанное на идентификации покупателя

Существуют группы покупателей, которые обладают сходными запросами и этим отличаются от других групп. Таким образом, для определения рынка можно пользоваться идентификацией покупателя. Отдельный рынок, который представлен разнообразными товарами, такими, как карандаши, ручки, конверты, компьютерные диски и т.д., можно было бы рассматривать как рынок канцелярских принадлежностей, но он может быть определен и как рынок, на котором различные организации закупают товары для своих офисов.

Преимущество данного подхода состоит в том, что при формировании стратегии можно сосредоточиться на конкретном потребителе и с максимальной эффективностью использовать рекламу, почтовые рассылки, персональные продажи и т. п. Его главным недостатком является то, что, достигая экономии на маркетинге, компания рискует столкнуться с необходимостью использовать различные технологии для производства всех требуемых товаров, что крайне неэффективно. Это чревато тем, что часть продукции может быть снята с производства. В подходе, основанном на определении продукта, часть маркетинговых операций передается субконтрактным компаниям, а при подходе, основанном на идентификации покупателя, субконтракторам передается часть производственных операций.

Смешанное определение

На практике большинство компаний обслуживают несколько рынков по широкому ассортименту продукции. Они определяют свои рынки, комбинируя перечисленные выше методы, и в зависимости от выбранного подхода используют те или иные его преимущества. Основной задачей руководства на стратегическом уровне является определение такой комбинации, которая обеспечит эффект синергизма и предоставит наилучшие возможности. Если происходит изменение характеристик рынка или технологий поставок, вследствие чего исчезает эффект синергизма, возможно провести реструктуризацию компании, чтобы отойти от одних видов деятельности и приобрести другие.

При разработке стратегии достижения успеха на рынке ключевой является концепция *обслуживаемого рынка*, т. е. той части рынка, на которой действует компания. На основании именно этого подхода представляется возможной оценка рыночной доли фирмы.

Сегментация рынка

Целевой маркетинг и сегментация рынка

Рынки редко бывают абсолютно гомогенными. В пределах одного рынка существуют группы покупателей со сходными запросами, и именно это сходство потребностей и запросов отличает одну часть рынка от другой. Эти субрынки называются *рыночными сегментами*. Учитывая различия между

сегментами и выбирая тот, который она будет обслуживать, организация может разработать целевой рынок и определить фокус своей коммерческой деятельности.

Процесс сегментации представляет собой эффективный инструмент в конкурентной борьбе. Очевидно, что компания будет процветать в том случае, если будет обеспечивать покупателя нужными ему товарами. Исходя из того что не все покупатели, вероятно, будут испытывать потребность в одинаковом товаре, с помощью правильной идентификации группы своих покупателей и точного удовлетворения их запросов и потребностей компании удастся достичь конкурентного преимущества. Можно сказать: лучше быть ненавистным одной половине потенциальных покупателей, но быть любимым другой, чем просто нравиться всем. Таким образом, в маркетинговых исследованиях опасно полагаться на нечто среднее.

Определив рыночный сегмент и сконцентрировав на нем маркетинговые усилия, организация может построить на нем мини-монополию. Многие организации могут добиться успешной деятельности и получить высокие прибыли, перестроив свою внутреннюю деятельность таким образом, чтобы максимально удовлетворять потребности и запросы своей группы покупателей.

Можно предположить, что на большинстве рынков сегменты образуются естественным образом, а именно компании должны решать, каким образом использовать различия, существующие на субрынках. Однако следует признать, что деятельность компаний также может в некоторой степени формировать рыночные сегменты. Например, мужчины и женщины обладают различным потребительским поведением. Если на этих рынках компании предлагают разные продукты для мужчин и женщин, то эта тенденция будет усиливаться.

Три подхода к сегментному маркетингу

При проведении маркетинговых исследований рыночных сегментов (или субрынков) организации применяют три подхода, которые достаточно широко известны.

Недифференцированный маркетинг

Первый подход к рыночной сегментации называется *недифференцированным маркетингом*. Он означает, что организация отрицает факт сегментации своих рынков и воспринимает их как рынки с гомогенным спросом. Экономия, достигаемая при данном подходе к маркетингу, перевешивает любые преимущества сегментного подхода.

Недифференцированный маркетинг подходит лучше всего в случае, если рынок, обслуживаемый организацией, действительно гомогенен. В главе 13 это положение рассматривается в контексте интернационализации и глобализации рынков. Такие компании, как Coca-Cola, Levi jeans, McDonald's, очень успешно используют эту стратегию, поскольку спрос на их продукцию нигде не меняется. Организации, которые используют недифференцированный маркетинг, обладают стандартным товаром, используют стандартную упаковку и рекламу, одинаковую во всех странах.

Дифференцированный маркетинг

Компании, принимающие *дифференцированный маркетинг*, признают существование отдельных сегментов на рынках и по-разному обслуживают каждый из них. Различные сегменты необязательно должны отличаться друг от друга полностью. Некоторые стандартные продукты, обладая определенным сходством и общими свойствами, могут какими-либо путями продвигаться по различные сегменты рынка. В тех случаях, когда продукт существенно отличается от других продуктов, потребуется маркетинг каждого отдельного сегмента.

Концентрированный маркетинг

Выраженная форма дифференцированного маркетинга - *концентрированный маркетинг*, где усилие организации сосредоточивается на единственном сегменте рынка. Отказываясь от других сегментов рынка, компания прилагает большие усилия по специализации на единственной рыночной нише, поэтому такой подход иногда называют нишевым маркетингом. Преимущество данного подхода заключается в том, что компания приобретает детальные и глубокие знания о данном сегменте, а это, в свою очередь, способствует долгосрочному укреплению «брачных отношений» между продуктом и потребителем. Недостаток подхода состоит в зависимости компании от обслуживаемого сегмента. Любое негативное изменение в характере спроса на сегменте сделает поставщика уязвимым из-за узости его рыночного портфеля (об этом далее в этой главе).

Компании, работающие с большим ассортиментом изделий на разных рынках, обычно используют

многофокусную стратегию, т. е. сочетание всех упомянутых выше маркетингов.

Позиционирование продукта

Позиционирование продукта отражает то, насколько предпочтительнее воспринимается один продукт или бренд по сравнению с конкурентным продуктом. Так, на рынке спиртных напитков покупатели оценивают такие их важные свойства, как крепость (слабый или крепкий) и вкус (горький или сладкий). У различных потребительских групп могут быть предпочтения любых комбинаций этих свойств, поэтому сами продукты, реклама и способы продвижения продуктов позволяют конкурентным товарам занимать на рынке определенную позицию. Это можно представить в виде диаграммы позиционирования продукта (рис. 5.1). Овалы на рисунке изображают предпочтения групп покупателей, а восприятия покупателями существующих продуктов отмечены крестиком.

Если организация найдет группу потребителей, чьи потребности в комбинации их предпочтений не удовлетворены, она в буквальном смысле обнаружит «пробел» на рынке (см. «пробел» в правой нижней части рис. 5.1). Вероятнее всего, компании придется изучить эти малейшие различия вкусовых предпочтений, так как основные комбинации могут быть заняты другими продуктами.



Рис. 5.1. Схема позиционирования продукта

Основы сегментации

Что такое основа сегментации?

Основа сегментации - это то, чем один тип покупателей отличается от другого. Потенциально существует огромное количество способов деления рынка на сегменты, и конечный сегмент означал бы одного покупателя. На практике, однако, прежде чем определить коммерческую жизнеспособность возможных сегментов, следует учесть ряд моментов. Основными критериями для установления рыночных сегментов являются:

- емкость рынка;
- идентифицируемость сегмента;
- измеримость сегмента;
- доступность сегмента;
- характеристики поведения покупателей сегмента.

Кратко исследуем эти критерии.

Емкость рынка

Чем меньше сегмент, тем лучше могут удовлетворяться требования покупателей. Однако это увеличит затраты компании, так как теряется экономия на масштабе производства и на масштабах маркетинга. Если фирма пользуется рекламной продукцией, она должна учитывать издержки на ее

разработку и производство независимо оттого, является рекламная кампания разовой или постоянной. В процессе производства ей может потребоваться различное оборудование для изготовления разнообразных версий продукта. Компании могут снизить производственные затраты, если будут производить различные версии продукта с большим количеством одинаковых компонентов.

Вероятно, в XXI веке изменится представление о минимальных размерах сегмента. Благодаря гибким технологиям производства сокращаются сроки изготовления продукта. В современной рекламе продукта мы привыкли к концепции «широкого вещания». В будущем, по мере того как станут изменяться средства массовой информации, нам придется осваивать концепцию «узкого вещания». В настоящее время, если компания рекламирует по телевидению свою продукцию, представляющую интерес только для городских жителей, ей приходится платить также за информацию, поступающую в сельские районы. Кабельные технологии позволят организациям направлять рекламу потенциальным потребителям более адресно. Так в настоящее время осуществляется целенаправленная почтовая рассылка рекламной продукции. Интернет также позволяет выбирать только то, что потребитель хочет увидеть. Таким образом, компании, которые смогут применить научные стратегии сегментации, отличные от устаревших массовых средств маркетинга, смогут получить крупные прибыли.

Идентифицируемость сегмента

В конечном счете, какой бы фактор ни использовался в качестве основного для сегментации, прежде всего следует ответить на вопрос: *кто* находится на сегменте рынка? Пусть даже ответ на него недостаточно ясен. В противном случае выход на этот сегмент будет для организации неэффективным.

Измеримость сегмента

Если компания не сможет определить размеры сегмента, она не в состоянии будет оценить его потенциал. Любая организация, принимающая маркетинговую стратегию без точного знания размеров рыночного сегмента, не может быть уверена, что владеет оптимальным объемом информации, на основании которой она могла бы принимать решения об инвестициях.

Доступность сегмента

Ясно, что любой идентифицированный рыночный сегмент должен быть доступен для маркетинговых средств организации. Однако, для того чтобы маркетинговые средства компании были экономически эффективными, они должны быть ориентированы только на определенный целевой сегмент, и ни на какой другой. Данный аспект требует тщательного изучения каналов распространения информации и степени эффективности каждого из них для целевых сегментов.

Характеристики поведения покупателей

Даже если учтены все критерии, разбивка рынка на сегменты все равно будет бессмысленна, если при этом не делаются реальные или потенциальные различия в поведении покупателей. Основным смыслом идеи рыночной сегментации является определение подгрупп покупателей, обладающих такими сходными характеристиками, которые делают их потребительское поведение одинаковым. Если по каким-либо причинам сделать это невозможно, то задача становится бессмысленной.

Типичные основы сегментации рынков

На потребительских рынках (в отличие от отраслевых) для сегментации используют естественные различия между людьми. Чаще всего сегментация осуществляется по следующим принципам:

- 1) демографическому (различия по возрасту, полу, доходу, профессии, образованию, национальности, вероисповеданию, стадии жизненного цикла семьи);
- 2) географическому (различия, обусловленные страной, регионом, типом ведения хозяйства, окружением (геодемографические различия) и т.д.);
- 3) психографическому (различия в образе жизни людей, особенностях личности или интеллекта);
- 4) поведенческому (приверженность торговой марке, частота использования (часто или редко), повод для потребления и т.д.).

Основные положения

Демографические переменные

Рыночные сегменты на потребительских рынках чаще всего определяют с помощью демографических показателей. Очевидно, что потребителей можно подразделять на разные группы по разным критериям, и чем больше переменных будет учитываться по отношению ко всему рынку, тем

более малыми по размеру и более гомогенными будут становиться рыночные сегменты. Наиболее часто используемыми демографическими показателями являются те, которые легко определить. Различия по возрасту, полу, доходу, профессии, месту проживания и стадии жизненного цикла семьи определяются достаточно легко. Труднее выявить (поэтому менее удобно использовать) различия в вероисповедании, сексуальной ориентации, политических убеждениях и музыкальных предпочтениях. Парадокс состоит в том, что многие из последних показателей оказывают мощное воздействие на спрос.

Продукты

Определение продукта

Продукт - это все то, что предложено на продажу, т. е. продуктом может быть как товар, так и услуга. Товар материален и может быть предметом чьей-либо собственности. Услуга есть нечто, предназначенное для покупателя и нематериальное по сути. Некоторые продукты сочетают характеристики товара и услуги одновременно. Например, если мы нанимаем штукатура для ремонта дома, то товаром будет штукатурка, а услугой - штукатурные работы.

Важным моментом в теории продукта является вопрос о том, как добавить ценность товару с точки зрения покупателя. С этой целью можно рассмотреть выгоды и характеристики продукта, сгруппированные по нескольким уровням. Рассмотрим 5-уровневую модель Котлера (Kotler, 1997).

Пятиуровневая модель продукта Котлера

Стержневые и основные выгоды

На первом, фундаментальном уровне Котлер располагает *стержневую выгоду*, создаваемую самим продуктом. Выгода от автомашины, к примеру, заключается в ее способности осуществлять транспортировку. Поскольку все машины на рынке предоставляют подобную выгоду, вряд ли это свойство продукта будет лежать в основе конкуренции. Дополнительными к стержневым являются *основные выгоды* (второй уровень), которые включают все, что требуется для практического применения продукта. Для автомашины это могли бы быть сиденья, соответствующие системы управления и средства безопасности.

Ожидаемые, расширенные и потенциальные выгоды

Следующий, третий уровень - *ожидаемые выгоды*. В эту категорию включается все то, что потребитель ожидает от продукта. В случае с автомобилем это может быть радио, полная гарантия, определенный уровень эксплуатационных показателей. *Расширенный продукт* (четвертый уровень) выходит за рамки ожиданий покупателя, предоставляя нечто сверх необходимого. В автомобиле это может быть кондиционирование воздуха и бортовая спутниковая навигационная система. На последнем, пятом уровне находится *потенциальный продукт*, включающий все то, чем продукт мог бы стать в будущем, но чем в данный момент он не обладает. Например (хотя маловероятно), автомобиль, не требующий управления водителем. Уже существуют поезда, не требующие машинистов, и, вероятно, уже разработаны технологии, позволяющие производить автомобили с автоматическим управлением. Однако технические и коммерческие риски, связанные с созданием такого транспортного средства, вынуждают компании переносить подобные проекты на неопределенное будущее.

Конкуренция на уровне расширенных свойств

На зрелых рынках конкуренция обычно идет на уровне расширенных свойств продукта, основным продукт здесь воспринимается как нечто само собой разумеющееся. То, что на одном рынке считается ожидаемым продуктом, на другом является расширенным. Кондиционер в автомобиле является приятным приложением в районах с умеренным климатом и необходимым условием в зоне тропического климата. Автомобильная компания, которая получила конкурентоспособное преимущество, создав автомобиль высокой надежности, может потерять это преимущество, если все автомобили станут надежными. В этом случае ей придется либо предложить нечто новое, либо столкнуться с проблемой снижения уровня своей конкурентоспособности. С течением времени расширенный продукт становится ожидаемым, поэтому должен осуществляться непрерывный поиск дополнительных расширенных свойств.

Расширение продукта увеличивает затраты, поэтому компания должна знать, захочет ли покупатель уплатить повышенную цену, включающую эти дополнительные затраты. Иногда по завершении периода соперничества, когда конкуренты устраивают гонку, добавляя все новые и новые функции и

увеличивая затраты, на рынке возникает необходимость в простой и недорогой версии продукта, которая обладает только ожидаемыми свойствами.

Типология продукта и стратегия по Копеленду

Существует общепризнанное мнение, что осуществлять менеджмент различных типов продуктов и управлять их продвижением на рынке необходимо по-разному. Услуги, к примеру, нельзя хранить, их потребляют на месте производства, они неосецаемы, их качество трудно заранее оценить. В результате можно ожидать любые цены, необходимость идентификации поставщика услуг, и могут возникнуть трудности, связанные с рекламированием, не присущие материальным продуктам. Промышленные продукты, которые не предназначены для продажи конечному пользователю непосредственно (если только они не являются потребительскими товарами), потребуют других способов продвижения, причем в отношении товаров широкого потребления важную роль будет играть реклама, а в отношении продуктов промышленного потребления – личные контакты (в этом случае необходимы торговые представители для непосредственных контактов с покупателями промышленных товаров).

На основе характеристик продукта было сделано несколько попыток создать систему классификации продуктов. Приоритетной была признана система, основанная на делении потребительских продуктов на товары массового потребления, товары предварительного выбора и специализированные (фирменные) товары (Copeland, 1923). В настоящее время она является одной из наиболее популярных классификационных систем.

Товары массового потребления

Товарами массового потребления являются продукты, которые покупают относительно часто, по невысокой цене. Интерес к ним и риск при их покупке относительно невелик. Это могут быть дешевые кондитерские изделия, батарейки, газированная вода. Покупатель, скорее всего, будет приобретать такую продукцию в доступных и наиболее удобных точках сбыта, и поставщику придется иметь как можно больше торговых точек. Наличие торговых точек и простая запоминающаяся, но малоинформативная реклама будут важным условием для их реализации.

Товары предварительного выбора

Товарами предварительного выбора являются те продукты, которые, как правило, являются очень дорогими, представляют повышенный интерес для покупателя, а покупка их сопряжена с элементами риска. Это могут быть автомобили, персональные компьютеры и фотокамеры. Покупатель, скорее всего, обойдет несколько магазинов, сравнивая информацию об интересующем его товаре. Эти товары продаются в специализированных магазинах, реклама по продвижению данного продукта будет содержать большой объем информации. При покупке некоторых товаров предварительного выбора (например, персональных компьютеров) покупатели могут демонстрировать высокий уровень технических знаний, поэтому производители должны удовлетворить информационную потребность покупателей до того, как они совершат покупку их товара (различные инструкции, описания и т.п.).

Специализированные (фирменные) товары

Фирменные товары – это продукты, которые в большинстве своем индивидуальны, очень престижны. Покупатели могут быть привержены только одной марке. Высокие цены, высокое качество обслуживания, ограниченное распространение – все это атрибуты фирменных товаров. Примером могут служить камеры Hasselblad, которые лидируют на рынке профессиональной фотографии. Этот товар не будет представлен в каждом магазине фототоваров, но там, где он продается, покупатели будут ожидать высокого уровня обслуживания и технической компетентности.

Недостатки классификации Копеленда

Подобная классификационная система широко используется и менеджерами и учеными. Ее легко применять на практике. Однако ее использование ограничено тем, что она демонстрирует циркулярную (возвратную) логику*. Другими словами, мы исследуем то, как продвигается продукт, и на этом основании присваиваем ему определенный разряд. Затем мы используем эту классификацию уже для того, чтобы, не анализируя, сказать, как будет продвигаться продукт. Подобный рецепт сохранит статус-кво, а компании, принимающие эту методику (даже если неявно), никогда не будут лидировать в разработках новых товарных стратегий. С течением времени многие товары предварительного выбора превратятся в товары массового потребления. К примеру, некоторые часы будут специализированными

товарами, некоторые товарами предварительного выбора, а самые дешевые часы на рынке - товарами массового потребления.

* Не выходящую за пределы логического круга. - *Прим. пер.*

Изменения в технологии, вкусах или моде также могут способствовать созданию различных подходов к товарам, и всегда может существовать часть рынка, чувствительная к подходу, отличающемуся от стандартов. Некоторые организации осознали, что технологии по сокращению транзакционных издержек делают жизнеспособными банковские услуги по телефону. Косметическая компания Avon была создана с расчетом на то, что некоторые покупатели будут готовы приобрести косметику у торговых распространителей с доставкой на дом в противоположность традиционной покупке в магазине.

Знание типа продукта может быть полезной исходной точкой, определяющей направление мышления менеджмента, что не заменяет, однако, творческого подхода и анализа.

Жизненный цикл продукта

Что такое жизненный цикл продукта

Концепция жизненного цикла товара основана на аналогии с живыми существами в том смысле, что жизнь продукта тоже кончается. Все продукты обладают конечной жизнью - короткой или долгой. О жизненном цикле можно говорить с точки зрения жизни отдельного продукта или всего класса; в последнем случае говорят о рыночном жизненном цикле. На уровне отдельного продукта или типа продукта анализ жизненного цикла является полезным инструментом, способствующим сохранению баланса продуктов на различных стадиях жизненного цикла (рис. 5.2).

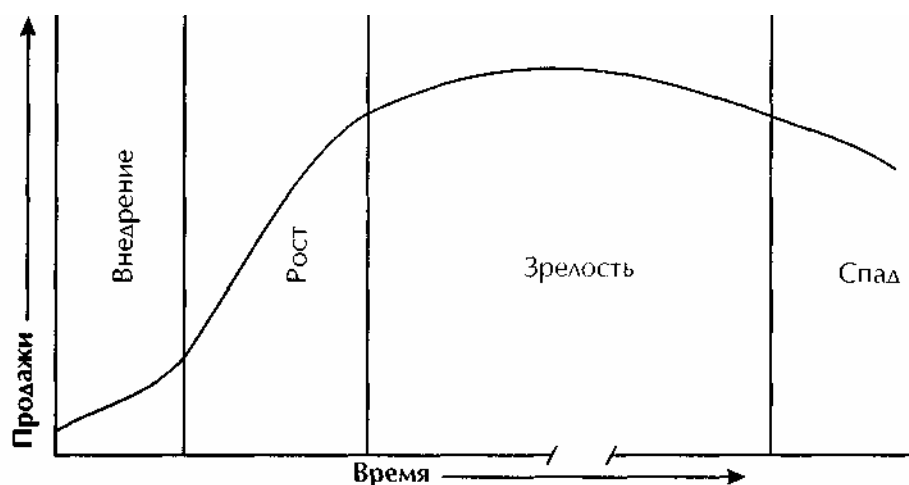


Рис. 5.2. Жизненный цикл продукта

Если говорить о классе продукта, то концепция жизненного цикла товара используется для анализа и прогнозирования конкурентных условий и определения ключевых вопросов для менеджмента. Обычно жизненный цикл подразделяется на несколько этапов, как показано на рис. 5.2. Рассмотрим ключевые положения, свойственные для различных стадий.

Стадия внедрения

Стадия внедрения следует за стадией разработки продукта. Товар, который будет новым для рынка, станут покупать новаторы (это первые покупатели, которые составляют небольшую часть рынка). Определить количество новаторов заранее трудно. Затраты по запуску на рынок товара и на его маркетинг будут высокими. Так как объем производства будет, скорее всего, небольшим (поскольку продукт находится на стадии пилотной разработки), то себестоимость продукции будет высокой.

Эластичность спроса по цене будет определять схему внедрения продукта: по высокой («снятие сливок») или по низкой цене («проникновение»). Первая схема является наиболее подходящей в том случае, если спрос на товар неэластичен по цене (например, новые лекарства или товары оборонного значения). «Проникновение» подходит для продукта, спрос на который по цене эластичен, а также в том

случае, когда завоевание доли на рынке важнее затрат на разработку продукта.

Компании-пионеры (впервые выступающие на рынке с данным товаром) обычно вынуждены продавать идею продукта в дополнение к существующей марке; а продвижение на ранних стадиях может помочь конкурентам, которые входят на рынок позднее, подражая исходной идее.

Вхождение на рынок на ранней стадии обычно является рискованным предприятием. При этом не только компания будет нести финансовые убытки, многие продукты на этом этапе терпят провал на рынке. Риск компенсируется возможностью быстрого завоевания доли на рынке и вероятностью того, что товар станет новым промышленным стандартом на долгое время.

Стадия роста

Стадия роста характеризуется ростом продаж на рынке и появлением конкурентов, бросающих вызов новому продукту и претендующих на некоторую долю рынка. Конкуренты могут разрабатывать новые сегменты рынка, пытаясь избежать прямого столкновения с закрепившимся на рынке лидером.

Рынок становится прибыльным, появляются средства, компенсирующие затраты по разработке и внедрению продукта. Это важная стадия для завоевания доли рынка, так как легче завоевать большую часть новых покупателей, чем потом пытаться заставить покупателя перейти на новый товар. С появлением новых рыночных сегментов необходимо принять ключевое решение о том, стоит ли переходить на эти сегменты или лучше остаться в рамках прежних. По сведениям (Brown, 1991), рынок калькуляторов первоначально состоял из ученых и инженеров, затем присоединились бизнесмены, потом – студенты, и, наконец, большую его часть стали составлять школьники. Компания-пионер, желающая присутствовать на всех рынках сразу, должна принять смелое решение о переходе на рынок товаров широкого потребления.

Стадия зрелости

Стадия зрелости достигается тогда, когда большинство покупателей, которые, вероятнее всего, будут приобретать товар, хотя бы один раз его уже покупали. Обычно это наиболее длительная стадия (ее протяженность может измеряться от нескольких дней до столетий). На этой стадии важно либо достичь высокой рыночной доли, либо завоевать определенную нишу. Изменение рыночной доли оборачивается большими затратами и высокой степенью риска, поэтому некоторые компании предпочитают сосредоточиваться на сохранении существующих клиентов и вступать в конкурентную борьбу за небольшое число новых покупателей.

Установлено, что доли рынка, принадлежащие лидерам, сохраняют стабильность в течение очень долгого времени (Mercer, 1993), и это положение использовалось в качестве аргумента для критики концепции жизненного цикла. Однако по прошествии стадии зрелости компании должны затрачивать много усилий, чтобы следить за изменениями на рынке и быть готовыми изменить либо улучшить товары, или провести репозиционирование продукта.

Стадия спада

Все рынки рано или поздно ожидает спад, и когда спад неизбежен, компании должны либо быть готовы к переходу на новые рынки сбыта, либо подготовить стратегии по расширению жизненного цикла, если это возможно. Подходящая стратегия расширения может включать разработку новых вариантов использования продукта, поиск новых покупателей, репозиционирование продукта с целью закрепления на тех участках рынка, которые будут продолжать функционировать после исчезновения остальной части рынка. Даже тогда, когда рынок находится на стадии значительного спада, могут оставаться определенные сегменты, приносящие прибыль тем организациям, которые смогли предсказать их появление и укрепиться на них.

Те компании, которым удастся добиться успеха на сокращающемся рынке, обычно используют стратегию «доения», при которой инвестирование сводится к минимуму, а действие осуществляется в той части рынка, которая оставлена конкурентами по причине его спада. Уже есть понимание того, что рынок умирает, поэтому любые прибыли, извлекаемые организацией в этом временном промежутке, будут своего рода вознаграждением.

Запомни

Аналогия с жизненным циклом человека

Концепция жизненного цикла применима не только к продуктам, но и к людям. Мы проходим жизненный цикл, который влияет как на биологические изменения, так и на наше поведение. Первая стадия - появление (внедрение) при зачатии и вынашивании матерью. После рождения мы растем, и

процесс роста продолжается до тех пор, пока после периода полового созревания мы не достигаем постоянного роста и веса. Стадия зрелости является наиболее продолжительной. Для большинства людей она длится от середины второго десятка до того момента, когда наши способности снижаются, т. е. до 60-70 лет. Мы становимся пожилыми людьми, и начинается стадия спада. Ухудшается зрение, замедляются процессы, теряется острота ума. И наконец, когда заканчивается стадия спада, поддерживать жизнь становится невозможным, и мы умираем.

Критика концепции жизненного цикла товара

Жизненный цикл является общепринятой и широко используемой концепцией (Greenley and Bayus, 1993). Несмотря на это, существуют некоторые важные критические замечания по поводу этой теории. О преимуществах концепции легко говорить с точки зрения ретроспективного подхода, но гораздо труднее пытаться предсказать будущее, и еще труднее прогнозировать ключевые моменты. Однако, если этого не делать, может возникнуть впечатление, что мы хотим избежать противоречий, имеющихся в трудных вопросах стратегии.

Другое замечание касается положения о том, что неизбежность жизненных циклов продиктована не столько рынком, сколько несовершенством менеджмента. Если менеджеры считают, что продукт входит в стадию спада, они принимают решение о сокращении инвестирования и рекламы продукта. Неудивительно, что стадия спада действительно наступает, но раньше, чем это произошло бы, если бы инвестиции не были отозваны.

Разработка нового продукта

Значение новых продуктов

Изменения в обществе, рынках, экономиках привели к сокращению жизненных циклов, и во многих организациях это привело к необходимости инноваций в связи с предлагаемой ими продукцией. Новый продукт может предоставить возможности для будущего роста компании. Нарастающая конкуренция, зачастую возникающая по причине рождения нового продукта или модификации старого, означает, что инновации, как правило, являются необходимостью.

Новизна может проявляться как в новом оформлении упаковки (или в небольших модификациях продукта), так и в разработке совершенно новых товаров, являющихся «новыми для мира» и выводящих организацию на новые рынки. Чем выше степень новизны, тем вероятнее получение сверхприбыли и большого торгового оборота, однако и выше риск высоких расходов и провала на рынке. Крупный провал только одного нового продукта способен привести компанию к банкротству. Считается, что проваливается большинство новых продуктов, хотя точный учет невозможен, так как многие из новых продуктов остаются на рынке, несмотря на то что не выполнены первоначальные задачи.

Организации сталкиваются с двойственностью задачи при разработке нового продукта: новый продукт жизненно необходим организации, но связан с риском. Успешное решение заключается в предложении большого количества идей, касающихся нового продукта, многие из которых никогда не реализуются, так как будут отклонены в процессе тщательного отбора.

Зарождение идеи нового продукта

Идеи о новых продуктах могут поступать из разных источников. Чем больше источников, тем, вероятно, больше будет разнообразных идей (Sowrey, 1990).

Идеи, исходящие от покупателей

Для большинства организаций важным источником идей являются покупатели. Получение идей от покупателей – это хорошая гарантия, что будет создан продукт на основе «рыночного вытягивания». Это значит, что для данного продукта рынок уже определен, поскольку продукт востребован самими покупателями. Зарождению идей также могут способствовать специальные исследования и интервью с покупателями. Простой анализ может дать идею о необходимости изменения продукта, а более сложный может вскрыть новые потребности.

Эрик фон Гиппель (Eric von Hippel, 1978) показал, что очень удачным подходом для получения

новых идей на промышленном рынке является работа с основными покупателями (образованными, технически грамотными) с целью разрешить какие-либо специфические их проблемы. Затем полученные новые продукты необходимо использовать для продажи другим покупателям. Иногда товар требует модификации для других покупателей, что влечет дополнительные затраты, но в результате продукт будет иметь особую ценность для этих людей и обладать неэластичным ценовым спросом (Coates and Robinson, 1995).

Идеи, исходящие от отдела исследований и разработок

Новые идеи отделов исследований и разработок (research and development - R&D) полезны тогда, когда определена рыночная возможность, но еще не найдено решение. В этом отношении исследования и разработки могут привести к конкурентному преимуществу, это подтверждают, например, разработки в фармакологии (внедрение Pfizer Pharmaceuticals лекарства от импотенции Виагра).

Иногда в отделах R&D зарождаются идеи, не связанные с маркетинговыми исследованиями; эти идеи появляются в результате технологического прорыва, который может привести к созданию узкоспециализированного и дорогостоящего продукта. Порой этот технологический прорыв приводит к истинному прорыву, с которым далее работают специалисты по маркетингу.

Другие источники идей

Конечно, исчерпывающий список источников идей составить невозможно. Важную роль в этом процессе могут играть:

- рекламные агентства (которые иногда держат руку на пульсе рынка);
- консультанты (выполняющие исследование рынка по поручению компании);
- университеты и другие научные учреждения;
- конкуренты (когда организация копирует продукт конкурента);
- поставщики (которые могут изобрести новый способ применения компонента или материала);
- служащие (иногда по схеме «идеи служащих»);
- дистрибьюторы и агенты.

Отбор

Как только возникли идеи о новом продукте, компания должна профильтровать их, чтобы разрабатывать только те идеи, которые обладают реальным потенциалом. Этот процесс называется *отбором*. Он должен предотвратить, насколько это возможно, потенциальные ошибки двух типов: 1) разработка продукта, который в конечном итоге провалится или не достигнет целей (Go errors), 2) непринятие идей, которые окажутся в будущем успешными (DROP errors). Первые ошибки распознаваемы, по крайней мере, теми организациями, которые их когда-либо допустили. Большинство же ошибок второго типа не поддается учету, так как проект не получил развития (конечно, если только конкурент не добьется успеха с той же идеей, которая была отвергнута компанией).

На практике процесс отбора идей обычно проходит в несколько этапов, причем результаты его пересматриваются в ряде ключевых точек. Так как некоторые риски высоки, большую роль играет организационная политика - хотя бы на одной из стадий рекомендуется проводить формальный процесс сравнения идеи нового продукта с заранее определенными критериями.

Разработка

Стадии разработки варьируют в зависимости от природы нового продукта и требуемого объема работ. Однако важно включить процесс отбора идей до начала операций, требующих значительных денежных средств, так как нет смысла тратить крупные суммы на разработку нового продукта без гарантий того, что на него будет спрос. Стадии процесса разработки заключаются в следующем:

- 1) первоначальная оценка;
- 2) детальный бизнес-анализ и оценка капиталовложений;
- 3) технические разработки;
- 4) исследование рынка;
- 5) запуск продукта.

Традиционный взгляд на процесс разработки заключается в том, что одной стадии разработки предшествует другая. При усилении конкуренции важным фактором для многих отраслей становится сокращение времени от начала разработки продукта до его попадания на рынок. Для уменьшения

временных затрат некоторые процессы протекают одновременно; иногда такой процесс называют *параллельной обработкой*. Таким образом, здесь важна связь между такими функциональными отделами, как отдел исследований и разработок и отдел маркетинга. Для избежания задержек и сложностей, возможных при передаче проекта из одного отдела в другой, создаются многопрофильные команды, которые называются «венчурные»*. Иногда этой команде доверяют управление новым продуктом на рынке. Когда есть такая команда, то, скорее всего, высший менеджмент избежит ошибок обоих типов.

* Венчурные (от англ. venture - рискованным) - команды, занятые изготовлением продукта, который представляет собой связанные с риском инновации. - *Прим. ред*).

Теория продуктового портфеля

Что такое портфель?

Понятие «портфель» существует во многих сферах жизни и применяется не только по отношению к продукции. Хорошо разбираться в данном вопросе очень важно для любой компании, если она планирует расширять свои возможности и учитывать риск, связанный с этим. Термин «широкий портфель» означает, что данная фирма охватывает целый ряд разнообразных товарных или рыночных сегментов. Напротив, «узкий портфель» подразумевает, что организация работает только на одном или немногих товарных или рыночных сегментах.

Широкий портфель дает преимущество стабильности, так как спад на одном рынке не будет угрожать деятельности всей компании. Противовесом данного преимущества является проблема управления деловыми интересами, которые могут сильно различаться по своему характеру, и компанию могут обвинить в отсутствии стратегических целей. Предприятие, работающее с очень узким портфелем (т. е. в пределах одного сектора), зачастую может целиком сосредоточиться на своем сегменте. Но оно может стать очень уязвимым, если произойдет снижение спроса на этом единственном секторе, который данная компания обслуживает.

Матрица БКГ

В матрице, предложенной фирмой Boston Consulting Group (BCG-БКГ), представлен метод изучения и понимания портфеля товарных и рыночных интересов отдельной компании. Это способ представления полного ассортимента товаров, который позволяет увидеть всю продукцию компании таким образом, чтобы держатель акций нескольких компаний, проанализировав ситуацию, смог принять решение о том, что с ними делать.

Один из самых простых способов составить продуктовый портфель - это определить жизненный цикл каждого продукта и целенаправленно сбалансировать продукты на различных стадиях их развития. Более сложный подход основывается на идее о том, что рыночная доля на зрелых (развитых) рынках очень сильно зависит от рентабельности (прибыльности), поэтому дешевле и менее рискованно пытаться завоевать свою долю рынка на стадии его роста, когда появляется большое число новых покупателей. Именно такой подход лежит в основе матрицы БКГ. С ее помощью можно проанализировать ассортимент продукции с целью принятия дополнительных решений о том, какие именно товары следует учитывать при проведении внутреннего стратегического анализа. На рис. 5.3 изображены основные элементы Бостонской матрицы.



Рис. 5.3. Матрица БКГ

Оценка рыночной доли

Горизонтальная ось отражает особое измерение доли рынка. Мерой в данном случае является доля фирмы по отношению к доле наиболее крупного конкурента. Товар, занимающий 20% рынка, на котором следующий за ним конкурент довольствуется 10%, будет иметь относительную долю рынка, равную 2, тогда как товар с рыночной долей 20% при доле конкурента размером также в 20%, обладает относительной долей, равной 1. Граница между высокой и низкой относительными долями рынка находится в точке 1, поэтому товары с высокой рыночной долей в данном случае будут лидерами на рынке. Такое устройство шкалы измерения по характеру зависимости иногда называют *логарифмическим*.

Оценка рыночного роста

Вертикальная ось матрицы отражает уровень роста на избранном рынке с наиболее подходящим определением обслуживаемого рынка. Распространенной границей, используемой для разделения высокого и низкого уровня роста на рынке, является точка 10% ежегодного прироста, но авторы находят полезным в практических ситуациях использовать рост, который идет быстрее, чем во всей экономике в целом. Этот уровень с учетом инфляции обычно составляет 1-2,5% в год.

Применение матрицы БКГ

«Дойные коровы»

Товар, обладающий высокой долей на рынке с низким ростом, обычно является прибыльным и служит источником наличных денег. Прибыль от реализации этого товара может быть использована для поддержки других товаров, находящихся в фазе развития. Стандартная стратегия должна состоять в том, чтобы управлять достаточно консервативно и умеренно, но при этом хорошо защищаться от действий конкурентов. Подобный продукт называют «дойной коровой», потому что прибыль от него можно получать («доить») непрерывно. Однако такой стратегией не стоит оправдывать собственное равнодушие.

«Собаки»

Продукт, который занимает небольшую долю рынка с низким ростом, обозначается термином «собака» и является, как правило, не очень рентабельным. Попытка развивать такой товар для увеличения его рыночной доли влечет за собой издержки и риск, не в последнюю очередь связанный с низким уровнем рыночного роста. Поэтому, как только в портфеле появляется «собака», производство такого товара часто прекращается, и от него стараются избавиться.

Если подходить к проблеме творчески, то можно отыскать возможности для дифференциации товара «собака» и завоевать с его помощью сильную позицию в какой-нибудь рыночной нише. Продукт с небольшой долей рынка можно использовать как объект для применения агрессивной ценовой политики против очень крупного конкурента, поскольку для него реакция на изменения будет стоить очень больших денег.

В матрице отсутствует промежуточная категория рыночной доли. Однако существует значительное количество товаров, которые охватывают очень большую долю рынка, не являясь лидерами на нем. Эти

товары могут быть главным источником прибыли для компаний, которые ими владеют. Обычно подобные продукты конкурируют с лидером на рынке, находясь в невыгодном положении. Руководству компании нужно организовать очень эффективное использование маркетинговых затрат на такие товары и попытаться дифференцировать их от продукции лидера. Как правило, им не следует сильно конкурировать с лидером, особенно в цене, но нужно пытаться получить прибыль (ускорить рост) в случае, если рынок меняется таким образом, что продукт-лидер используется слишком медленно.

«Звезды»

«Звезды» владеют большой долей быстро растущего рынка и, следовательно, быстро растущих продаж. «Звезды» - мечта менеджера по продажам, но кошмар для бухгалтера, поскольку для них характерно поглощать огромные суммы денег даже в том случае, если они обладают высокой рентабельностью. Очень часто возникает необходимость крупных расходов на рекламу и продвижение товара. Когда темпы роста рынка замедляются, эти продукты становятся «дойными коровами». Если же и рыночная доля потеряна, товар в конечном счете станет «собакой».

«Трудные дети»

«Трудные дети» названы так потому, что они создают дилемму. Эти товары уже имеют точку опоры на растущем рынке, но если их рыночную долю нельзя увеличить, они превратятся в «собак». Для завоевания их доли на рынке необходимо затратить определенные ресурсы, что требует смелости от руководства, потому что товар не имеет больших продаж. В конечном итоге продукт можно продать фирме, у которой имеется лучшая позиция для его размещения на рынке.

Недостатки матрицы БКГ

Точное измерение и правильное определение рынка необходимы для того, чтобы избежать неправильных диагнозов и прогнозов при использовании матрицы. Критики указывают (возможно, несправедливо) на то, что существует много важных аспектов, связанных с продуктом, которые не учтены в матрице. Однако Boston Consulting Group никогда и не утверждала, что данный процесс является панацеей и охватывает все характеристики стратегии. В целом матрица помогает выявить, выпуск каких товаров и когда следует расширять или прекращать. Она также оказывает помощь в выявлении возможностей и выступает весомым аргументом против эмоционального решения проблемы распределения ресурсов, необходимых для производства разных продуктов.

Составные (комбинированные) модели портфеля

Недостатки матрицы БКГ послужили толчком к возникновению множества других моделей, которые не рассматриваются нами. Одним из основных примеров подобных вариантов может служить матрица компании General Electric. В то время как Бостонская матрица предназначена для товаров, но может быть использована и для стратегических подразделений компании, которые являются достаточно гомогенными, матрица General Electric применяется главным образом для стратегических подразделений компании (таких, например, как филиалы холдинга). Данная модель ранжирует показатель *«рыночная привлекательность»* на высокую, среднюю и низкую, а *конкурентную позицию* - на сильную, среднюю и слабую. Стратегические подразделения компании распределены по соответствующим категориям, и хотя не может быть автоматических стратегических предписаний, рыночная позиция компании помогает подобрать подходящую стратегию.

Заключение

Разделение рынка на сегменты может быть использовано как инструмент в конкурентной борьбе. Существует множество методик, по которым можно выбрать рыночные сегменты. Теория расширения свойств продукта является инструментом, позволяющим проанализировать, как могут быть созданы свойства и выигрышные качества продукта для получения конкурентного преимущества. Жизненный цикл товара показывает, как можно предугадать множество стратегических результатов на различных стадиях, а управление товарным портфелем должно идти совместно с управлением всем ассортиментом товаров. Аспекты инноваций продукта можно рассмотреть, исследуя процесс рождения новой идеи и отбора перспективного продукта.

Вопросы и задания

1. Определите термин «рынок».
2. В чем состоит различие между рынком и отраслью?
3. Что такое рыночный сегмент?
4. Опишите критерии, которые могут применяться для сегментирования рынков.
5. Объясните, почему компания Coca-Cola и местный поставщик питания (например, пудинга) используют различные подходы к сегментации рынка.
6. Опишите 5 уровней товарных преимуществ согласно теории Котлера.
7. Что имеется в виду под стержневой выгодой?
8. Дайте классификацию типов продуктов по Копеленду.
9. Каковы стадии жизненного цикла товара?
10. Определите, в чем суть и каковы различия между стратегией «снятия сливок» и стратегией «проникновения».
11. Что такое портфель?
12. Приведите доводы «за» и «против» наличия широкого товарного и рыночного портфеля.
13. Каковы преимущества использования матрицы БКГ для анализа товарного и рыночного портфеля компании?

Дополнительная литература

- Aaker D.A. (1995). Strategic Market Management. Fourth Edition. New York: John Wiley.
- Brown R. (1991). The S-curves of innovation // Journal of Marketing Management. 7. No 2. 189-202.
- Coates N. and Robinson H. (1995). Making industrial new product development market led // Marketing Intelligence and Planning. 13. No. 6. 12-15.
- Copeland M.T. (1923). Relation of consumers buying habits to marketing methods. Harvard Business Review. 1 (April). 282-289.
- Doyle R. (1994). Marketing Management and Strategy. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Greenley G.E. and Bayus B.L. (1993). Marketing planning decision making in UK and US companies: an empirical comparative study // Journal of Marketing Management. No. 9. 155-172.
- Jobber D. (1995). Principles and Practice of Marketing. New York: McGraw-Hill.
- Kotler R. (1997). Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control, Ninth Edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lancaster G. and Massingham L. (1993). Marketing Management. London: McGraw-Hill.
- Mercer D. (1993). Death of the Product Life Cycle//Admap. September. 15-19.
- Sowrey T. (1990). Idea generation: identifying the most useful techniques// European Journal of Marketing. 42. No 5. 20-29.
- von Hippel E. (1978) Successful industrial products from customer ideas//Journal of Marketing. 42. No. 1. January. 39-49.

Кейс-анализ

Ben & Jerry's Homemade Ice Cream Inc.

1. Каковы главные свойства мороженого как общей товарной категории?
2. Каковы ожидаемые преимущества мороженого?
3. Опишите дополнительные характеристики товаров компании Ben & Jerry's.
4. Прокомментируйте и оцените устойчивость товарного и рыночного портфеля компании Ben & Jerry's.
5. Как вы думаете, на какой стадии жизненного цикла находится самое дорогостоящее мороженое? Обоснуйте свой ответ.

Dansk Tyggegummi Fabrik A/S

1. Какие демографические критерии использует DTF в процессе сегментирования своих рынков?

2. Опишите основные и дополнительные свойства жевательной резинки Dirol.
3. Прокомментируйте степень соответствия DTF специфическим предпочтениям своих разнообразных международных рынков.
4. Сравните позицию в жизненном цикле традиционных сортов жевательной резинки Wrigley's и профилактической продукции марки Dandy's. Какая из компаний является лучшим объектом для инвестиций, если сравнить их по соответствующей занимаемой доле рынка?

ЧАСТЬ III. ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ

Введение

Внешнее окружение, подобно луковице, состоит из концентрически расположенных сфер, которые оказывают воздействие на деятельность организации (рис. 1). В части II книги были рассмотрены аспекты внутренней среды. В данном разделе изучим внешнее окружение организации.

Микросреда, или ближайшее окружение, представляет собой сферу, в которой компании приходится взаимодействовать с другими организациями каждый день. Любые изменения, происходящие в микросреде, могут незамедлительно повлиять на деятельность компании, причем результаты изменений бывают весьма драматичными для организации.



Рис. 1. Схема внешнего окружения

В большинстве случаев микроокружение организации представляет собой воздействия конкурентного окружения - ее отрасли и рынков. В главе 7 рассматриваются две модели, имеющие важное значение для изучения данных воздействий, а именно 5-факторная модель Портера и модель ресурсообеспечения и стержневых компетенций.

Макроокружение содержит ряд воздействий, которые важны не только для самой организации, но и для других игроков на рынке в данной отрасли. Чтобы подчеркнуть особое значение этой сферы влияния для жизнедеятельности организации, во многих учебниках, включая данный, используется модель СТЭП (иногда ее обозначают термином «ПЭСТ»). Подробнее об этой модели см. в главе 6.

Социальные, технологические, экономические и политические воздействия, как правило, находятся за пределами сферы влияния самой компании. Поэтому стратегия организации обычно строится с учетом ее способности реагировать на изменения, происходящие в макроокружении. Основной функцией стратегического менеджмента является способность предвидеть изменения в любой из указанных СТЭП-областей. Вопросы макроокружения рассматриваются в главе 6.

В главе 8 исследуются стратегические позиции, которые организации могут занимать на основании проведенного внешнего анализа. В ней также объясняется, каким образом положение, занимаемое компанией в микроокружении, связано с формированием конкурентной стратегии.

ГЛАВА 6. АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Введение

Наиболее широкое применение для анализа макроокружения получил СТЭП-анализ*, который все воздействия макросреды подразделяет на четыре категории:

- *социодемографические* воздействия - общественные, культурные и демографические;
- *технологические* воздействия - продукты, процессы, ИТ, коммуникации и транспорт;
- *экономические* воздействия - денежно-финансовая политика, доходы, уровень жизни, обменные курсы и т. д.;
- *политические* воздействия - правительственные, правовые и нормативные влияния.

Все эти вопросы рассматриваются в данной главе.

* СТЭП - аббревиатура, образованная из первых букв названий составляющих этого анализа (социодемографические, технологические, экономические, политические воздействия). – *Прим. ред.*

Цели

Изучив эту главу, студенты смогут:

- объяснить, что такое макроокружение;
- объяснить методы проведения анализа макросреды, предложенные Гинтером (Ginter) и Дунканом (Duncan);
- описать компоненты четырех составляющих СТЭП-воздействий;
- объяснить, каким образом составляющие СТЭП-анализа связаны и соотнесены друг с другом.

Макросреда

Что такое макросреда?

Говоря о макросреде, мы имеем в виду то широкое окружение, которое находится вне сферы отрасли и рынков организации. Как правило, макросреда находится за пределами влияния самих компаний, но она может оказывать существенное воздействие на микросреду (отрасль и рынки), в которой эти компании функционируют. Иногда о макросреде говорят как о *дальнем* или *отдаленном* окружении организации, поскольку воздействия, поступающие из внешней среды, как правило, не подвластны контролю со стороны организаций.

Изменения, происходящие в макросреде, могут иметь огромное значение для организации. Они могут способствовать смерти или рождению целой отрасли, расширению или сужению рынков, устанавливать уровень конкуренции на рынке отрасли и т. п. Следовательно, менеджеры компании должны быть готовы к происходящим или потенциальным изменениям, кроме того, они должны уметь предвидеть возможные последствия этих изменений для отрасли организации и ее рынков.

Проведение анализа макросреды

По утверждению Гинтера и Дункана (Ginter and Duncan, 1990), анализ макросреды включает:

- *изучение* макросреды с целью обнаружения признаков возможных изменений, способных оказать воздействие на жизнедеятельность организации;
- *отслеживание* специфических тенденций и структур макроокружения;
- *прогнозирование* направленности будущих изменений макросреды;
- *оценку* существующих и будущих тенденций с точки зрения их вероятных воздействий на деятельность организации.

В своей книге «Macroenvironmental analysis» Гинтер и Дункан приводят пример неудачного анализа макроокружения, проведенного компаниями Adidas и Converse - производителями спортивной одежды. В результате неточно проведенного анализа эти фирмы упустили шанс обслуживать тот сегмент обувного рынка, на котором сбыт был возможен по высокой цене. В то время как компания Nike, проведя верный анализ и спрогнозировав увеличение спроса на данном сегменте рынка, добилась гораздо больших успехов.

По мнению авторов, анализ макросреды имеет большие преимущества. Он позволяет:

- лучше понимать значение изменений, происходящих в макросреде;
- лучше оценить обстановку, в которой функционируют отрасли и рынки;
- лучше понимать роль международных организаций;
- повышать уровень качества принятия решений, связанных с размещением ресурсов;
- обеспечивать управление рисками;
- сосредоточивать внимание на первичных признаках стратегических перемен;
- действовать как система раннего предупреждения. При этом компании могут ориентироваться во времени, чтобы успеть спрогнозировать новые возможности и потенциальные угрозы, а также вовремя разработать соответствующие ответные ходы.

Ограниченность анализа макросреды

При проведении анализа макросреды следует проявлять осмотрительность, так как и здесь имеются свои недостатки и определенные ловушки. По своей природе макросреда – чрезвычайно сложное явление, так как одновременно происходящие изменения могут вступать друг с другом в конфликт и противоречие. Скорость, с которой происходят изменения во многих слоях макросреды, постоянно возрастает, изменения носят турбулентный и непредсказуемый характер. В связи с существующей неопределенностью возникают некоторые сомнения относительно целесообразности проведения анализа макросреды вообще. К тому времени как организации удастся справиться с одними изменениями, происходят новые более существенные изменения, которые требуют еще большего внимания и новых ответных мер.

Таким образом, менеджерам, занятым стратегическим анализом, необходимо:

- учитывать ограниченность и неточность анализа макросреды;
- проводить анализ на непрерывной основе;
- постоянно обновлять источники информации и совершенствовать технику анализа;
- использовать информацию как источник знаний (вместе с другими видами деятельности, связанными со сбором информации - см. главы 7 и 15);
- использовать информацию для формирования будущих стратегий.

Таким образом, менеджеры компании могут использовать анализ макросреды как ценный метод в процессе выработки стратегий.

СТЭП-анализ

Обзор СТЭП-воздействий

В связи со сложностью макросреды необходимо все силы воздействия распределить по четырем направлениям (рис. 6.1). Важно помнить, что все четыре категории взаимосвязаны и непрерывно взаимодействуют друг с другом. Таким образом, в процессе СТЭП-анализа (или ПЭСТ-анализа) исследуются отношения между действующими силами влияния. В равной степени важно определить значение воздействий на деятельность компании, ее отрасли и рынки. И наконец, вследствие того что влияние изменений, происходящих в макросреде, имеет неопределенный характер, важно определять и рассматривать их вероятные последствия в самом широком диапазоне. Техника такого анализа приводится в последующих разделах данной главы.



Рис. 6.1. СТЭП-окружение

Социодемографические воздействия

Анализ социального окружения затрагивает вопросы, связанные с пониманием роли общества и социальных перемен в жизни организации, ее отрасли и рынков.

Как правило, анализ социального окружения включает анализ:

- *социальной культуры* (ценностей, отношений и убеждений). Анализируются ее влияние на спрос товаров и услуг, отношение к работе, сбережения и инвестиции, экология, этика и т.д.;
- *демографии*. Анализируется влияние количества и состава населения на структуру рабочей силы и модели спроса;
- *социальной структуры*. Учитывается ее влияние на отношение к работе, товарам и услугам.

Социальная культура

Культура страны, в которой действует организация, имеет большое значение. Она включает такие понятия, как ценности, отношения и убеждения, которые определяют поступки и поведение людей (или, проще говоря, человеческую личность). В разных странах существуют значительные культурные различия, которые могут влиять на потребительские вкусы общества, приоритеты населения в определенных видах занятости, отношение людей к образованию и обучению, позицию общества в вопросах коррупции и этики, отношение к кредитам, понимание социальной роли компании в жизни общества и многие другие аспекты общественной жизни.

Демография

Демографические тенденции также важны. Демография - это общественная наука, которая занимается изучением размера и состава населения страны.

Количество населения в стране определяет объем человеческих ресурсов и потенциальную мощность ее рынков. Состав населения (в частности, его возрастные категории) является показателем, на основании которого определяются объемы отдельных сегментов рынка, а также данные о трудоспособном населении. Количество и состав населения постоянно изменяются, воздействуя на соотношение рыночных и отраслевых сил.

Социальная структура

Социальная структура в значительной степени связана с демографией и соотносится со способами формирования социальных слоев населения. Существует несколько способов определения структурных формирований, например, формирование социодемографических структур по возрастным, половым, географическим признакам, по показателям плотности населения в различных районах страны и т. д. Социальная структура оказывает влияние на образ жизни людей, на сферу их увлечений и ожиданий, их отношение к работе, а также на спрос на отдельные виды товаров и услуг.

Среди наиболее значимых изменений, происходящих за последние годы в сфере социального

окружения, отмечается повышенное внимание к природной среде обитания (глава 14). Рост озабоченности в связи с загрязнением окружающей среды, а также с проблемой истощения природных ресурсов, не подлежащих восстановлению, заставил ряд компаний пересмотреть свои производственные технологии и состав производимой продукции. Аналогично изменения, происходящие в социальной среде (повышенная мобильность), образе жизни людей (увеличение доли досуга) и демографии (старение населения в развитых странах), в значительной степени повлияли на рыночную и отраслевую структуру.

Технологические воздействия

Анализ технологического окружения связан с изучением влияния изменений, происходящих в современных технологиях, на функционирование всех структур организации и ее окружения, включая:

- товары и услуги;
- производственные процессы;
- информацию и связь;
- транспорт и распределение;
- общество, политику и экономику.

Изменения, происходящие в области технологии, способствуют преобразованию продукции, потребляемой людьми и используемой компаниями, изменяют ее качество и функциональность. Так, благодаря разработке микропроцессора были созданы такие товары, как персональные компьютеры, автоматические стиральные машины, видеомагнитофоны с программным управлением.

Во многих отраслях промышленности производственные процессы претерпели существенные изменения, были внедрены системы автоматизированного проектирования работ и автоматизированные системы управления производством (САПР – АСУП). Это, в свою очередь, ускорило процессы научного проектирования, вызвало изменение производственных операций и способствовало повышению производительности труда.

Новые достижения в области информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), создание персонального компьютера, сетей связи, спутниковых, кабельных и цифровых каналов связи, включая Интернет, вместе с разработками компьютерных программ осуществили революцию в производстве, а также изменили стиль управления в организациях, занятых в самых различных областях бизнеса. Сегодня деятельность многих компаний координируется лучше и быстрее, исследования и научные разработки проводятся ускоренными темпами, что позволяет организациям быть более гибкими и быстрее реагировать на новые изменения.

Подобные изменения наблюдаются и в транспортных технологиях, которые коренным образом повлияли на облик общества и его культуру. Благодаря новейшим разработкам в автомобильном, железнодорожном, морском и воздушном видах транспорта стало возможным осуществлять перевозку сырья, оборудования и товаров по более низким тарифам и с высокой скоростью. Увеличилось количество грузовых перевозок, а также личных и деловых поездок. Например, в Великобритании значительно изменилась картина потребления продуктов питания и алкогольных напитков. На рынке алкогольных напитков увеличилась доля потребления пива, что частично вызвано совершенствованием современных транспортных систем.

Интересно, что благодаря технологическим изменениям у крупных компаний появилась возможность самим оказывать воздействие на внешнее окружение. В качестве примера следует привести компании IBM (ее роль при разработке и создании персонального компьютера), Philips (ее влияние на разработку компактного диска), Microsoft (ее значение при создании операционных систем и программного обеспечения).

В заключение следует сказать, что отслеживание изменений в области технологий, влияющих на деятельность организаций, является важным элементом внешнего анализа. Компании должны проявлять гибкость и готовность к инновациям и внедрению новых технологий после их появления на рынке. Оттого, в какой степени и каким образом компания использует новейшие технологические достижения, зависит ее конкурентное преимущество.

Экономические воздействия

Центральным моментом анализа экономического окружения является исследование изменений в

макроэкономике и их воздействие на компанию и потребителей. Следует помнить: поскольку для экономической деятельности всех стран характерно (правда, в разной степени) вмешательство правительственных структур, многие политические факторы приобретают экономическое значение.

Вообще говоря, процесс регулирования национальной экономики осуществляется с помощью двух политических инструментов - фискальной и кредитно-денежной политики. Эти два инструмента вместе с показателями деятельности международных рынков определяют тот экономический климат, в котором организация реализует свою конкурентную стратегию. Из совокупности этих факторов вытекает ряд других жизненно важных показателей, с которыми организация может столкнуться и которые могут оказать как положительное, так и отрицательное влияние.

Основные положения

Фискальная и кредитно-денежная политика

Фискальная политика - это регулирование национальной экономики посредством управления доходами и расходами государства. В течение каждого финансового года правительство пополняет бюджет за счет доходов (налогов), чтобы покрыть расходы, необходимые для проведения программ в области здравоохранения, образования и обороны. Таким образом, изменяя правую или левую часть баланса, правительство влияет на развитие экономики страны в целом.

Кредитно-денежная политика - это регулирование национальной экономики посредством изменения денежного спроса и предложения. Денежное предложение подразумевает совокупное количество денег, занятых в экономике, а «цена» денег - это та базовая ставка, которая определяет процентную ставку банков и других кредиторов.

В Великобритании вопросы фискальной политики находятся в ведении министра финансов (канцлера казначейства), а кредитно-денежная политика страны является сферой компетенции Комитета денежно-кредитной политики Банка Англии.

Фискальная и кредитно-денежная политика оказывает влияние на следующие экономические показатели:

- темпы экономического роста (показатель ежегодного роста всей экономики страны, обычно измеряемый объемом валового внутреннего продукта);
- уровень доходов в экономике;
- уровень производительности (т.е. объем выпуска на душу населения);
- уровень зарплаты и темпы ее роста;
- уровень инфляции (т.е. ежегодный рост цен);
- уровень безработицы;
- платежный баланс (соотношение международной конкурентоспособности экономики одной страны по сравнению с экономиками других стран);
- обменный курс (стоимость одной валюты относительно других валют).

Экономический рост, обменные курсы, уровень доходов, инфляция и безработица влияют на способность населения платить за товары и услуги и, следовательно, изменяют уровень и структуру спроса. Таким же образом уровень производительности, заработной платы, инфляции и обменные курсы влияют на стоимость производства и степень конкуренции. Все эти показатели должны быть в центре внимания организации, чтобы можно было сравнивать их с показателями конкурирующих экономик и предвидеть потенциальные изменения на международных рынках.

Политические, правительственные, правовые и нормативные влияния

Политическая среда - это часть макроэкономического окружения, которая находится под непосредственным контролем и влиянием со стороны государства. Государство участвует в следующих областях:

- *законодательное и нормативное регулирование*. Оно разрабатывает законы о безработице, защите прав потребителей, мерах безопасности труда, контрактах и торговых отношениях, профсоюзах, монополиях, слияниях, налогах и т. д.;
- *экономическая политика*. Оно влияет на фискальную политику. Правительства, как правило, регулируют вопросы налогообложения и государственных расходов;

- *государственная экономическая деятельность*. Оно выступает в роли собственника или влияет на национализированные отрасли производства. Правительства некоторых стран контролируют ключевые стратегические отрасли, причем способы контроля могут иметь эффект «толчка», резонанса в других экономических районах страны;
- *международная политика*. Имеется в виду вмешательство правительства в область международной торговли, влияние на обменные курсы и т. д.

Цели, определяемые правительством в своей политике при контроле предпринимательской деятельности организаций, зависят в большей степени от политического уклона правящей партии. Однако все правительства стремятся к тому, чтобы в ключевых областях экономической деятельности осуществлять контроль, который включает:

- контроль над инфляционными процессами (чтобы следить за уровнем международной конкуренции);
- обеспечение экономического роста и роста инвестиций;
- контроль за уровнем безработицы;
- стабилизацию обменных курсов;
- контроль за платежным балансом;
- контроль за монополиями со стороны как компаний, так и профсоюзов;
- предоставление социально необходимых услуг (здравоохранение, образование, оборона страны и т. д.);
- контроль за загрязнением и защита окружающей среды;
- перераспределение доходов (в различной степени);
- защиту прав потребителей;
- регулирование условий труда;
- регулирование торговых отношений.

Все виды экономической деятельности в различной степени подвержены влиянию со стороны политических сфер. Таким образом, для менеджеров компании важно следить за политикой, проводимой правительством, чтобы обнаружить происходящие изменения на ранней стадии и отреагировать на них как можно эффективнее.

Еще одним важным аспектом политического окружения является *политический риск* и его последствия. Роль политического риска особенно велика в сфере международного бизнеса. Скажем, если Европа и Северная Америка в политическом смысле являются относительно стабильными регионами, то, например, страны Восточной Европы, Южной Америки и Ближнего Востока переживают периоды нестабильности. Следовательно, если организация осуществляет торговые операции в данных регионах, необходимо внимательно следить за политической ситуацией, так как уровень политического риска там очень высок. Даже в экономически стабильных странах наблюдается увеличение степени риска во времена политических кризисов или предвыборных кампаний.

Взаимоотношения между СТЭП-воздействиями

Пример заботы об окружающей экологии

При проведении СТЭП-анализа возникает соблазн рассматривать каждый фактор воздействия как отдельно взятый показатель, хотя в действительности все они взаимосвязаны друг с другом. Возрастающая озабоченность проблемами экологии является хорошим подтверждением этого. За последние годы появились важные общественные тенденции, которые изменили отношение людей к потребляемому продукту и производственным процессам, происходящим в окружающей их среде. Еще несколько лет назад большинство потребителей не интересовались вопросами долгосрочного эффекта влияния продукта на окружающую среду. Сегодня все больше людей считают, что окружающую среду необходимо защищать. Правительства многих стран стали разрабатывать правовые нормы и другие меры, направленные на обеспечение контроля за загрязнением окружающей среды. Многие организации осознали, что могут быть высокоприбыльными, если отреагируют на желание потребителя приобретать экологически чистую продукцию, произведенную на экологически чистом предприятии. Это, в свою очередь, привело к исследованиям и разработкам новых проектов и производственных процессов, причиняющих значительно меньший урон и ущерб окружающей среде. В качестве примеров можно привести аэрозоли, не содержащие озоноразрушающих веществ; каталитический дожигатель

выхлопных газов для двигателей автомашин; топливо, не содержащее свинцовых добавок; снижение уровня выхлопных газов, которые разрушают озоновый слой планеты, и т. д.

Эти примеры служат иллюстрацией того, как влияние экологических проблем на экономическую деятельность и социальную сферу жизни влечет за собой изменение политических факторов (законодательство), а все вместе они способствуют технологическим изменениям (продукты и производственные процессы, не наносящие ущерб окружающей среде). Таким образом, макроэкономический анализ позволяет понять, каким образом взаимосвязаны друг с другом четыре фактора СТЭП-влияний.

Применение СТЭП-анализа

Как проводить СТЭП-анализ

Теперь, когда мы знаем, что представляют собой СТЭП-воздействия и каким образом они взаимосвязаны, обратимся к модели стратегического анализа. Данный анализ, по нашему мнению, необходимо проводить в четыре этапа:

- 1) изучение и мониторинг макросреды с целью обнаружения фактических или потенциальных изменений в социальных, технологических, экономических и политических сферах;
- 2) оценка необходимости и значимости изменений для отрасли, рынков и организации;
- 3) детальный анализ каждого соответствующего изменения и характер их взаимоотношений;
- 4) оценка потенциальных воздействий изменений на рынок, отрасль и компанию.

Что анализировать

Выполняя СТЭП-анализ как составную часть стратегического анализа, менеджеры компании (а также студенты, рассматривающие частные примеры), как правило, изучают влияние каждого фактора на:

- *внутреннюю деятельность организации*, т.е. влияние СТЭП-факторов на стержневые компетенции организации, ее стратегии, ресурсы и систему ценностей;
- *рынки компании*, т.е. влияние СТЭП-факторов на товарный рынок (объемы, структуру, сегменты, запросы покупателей и т. д.) и ресурсный рынок;
- *отрасль, в которой функционирует компания*, т.е. влияние СТЭП-факторов на пять факторов конкуренции (покупательская способность, потенциальные возможности поставщиков, угроза вторжения, угроза со стороны товара-заменителя, конкурентное соперничество - см. главу 7).

Заключение

Анализ макросреды является прежде всего взглядом на будущие перспективы организации. Сложность и турбулентность окружающей среды затрудняет прогнозирование возможных проблем. Таким образом, в результате анализа менеджеры располагают информацией, необходимой для принятия стратегических решений. В связи со сложностью анализа окружающей среды его можно упростить, разбив на небольшие социальные, технологические, экономические и политические сферы. Далее эти сферы изучают с целью определения их потенциальных влияний на организацию и ее окружение. Процесс макроэкономического анализа должен быть непрерывным, чтобы все происходящие перемены были своевременно отражены в нем.

Вопросы и задания

1. Что означает термин «макросреда»?
2. Объясните, каким образом компания, микросреда и макросреда соотносятся друг с другом.
3. Опишите составляющие СТЭП-анализа.
4. Дайте определение фискальной и кредитно-денежной политики и объясните разницу между ними.
5. Что такое демография и почему она важна для макроэкономического анализа?
6. Докажите, что неопределенность и турбулентность окружающей среды не способствуют объективности анализа макроокружения.
7. Опишите этапы макроэкономического анализа.

Дополнительная литература

- Chakravarthy B. (1997). A new strategy framework for coping with turbulence // Sloan Management Review. Winter. 69-82.
- Elenkov D.E. (1997). Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behaviour// Strategic management Journal. 18. No 4. 287-302.
- Fahey L. and Narayanan V.K. (1986). Mncroenvironmenlal Analysis for Strategic Management. West Publishing.
- Cinter P. and Duncan J. (1990). Macroenvironmental Analysis // Long Range Planning. December.
- Helms M.M. and Wright P. (1992). External considerations: their influence on future strategic planning//Management Decision. 30. No 8. 4-11.
- Levin T. (1983). The globalisation of markets // Harward Business Review. May/June.
- Makridakis S. (1990). Forecasting, Planning and Strategy for the 21 st Century. New York: Free Press.
- Mintzberg H. (1991). The Strategy Process-Concepts, Contexts, Cases. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Sanchez R. (1995). Strategic flexibility, firm organisation, and managerial work in dynamic markets: a strategic option perspective// Advances in Strategic Management. 9. 251-291.
- Sanchez R. (1995). Strategic flexibility in product competition // Strategic Management Journal. 16 (Summer). 135-159.
- Strebel P. (1992). Breakpoints. Cambribge MA: Harward Business School Press. Turner I. (1996). Working with chaos // Financial Times. October 4.

ГЛАВА 7. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ

Введение

В предисловии к части III говорилось, что внешняя организационная среда состоит из двух слоев - макросреды и микросреды. Макросреда была рассмотрена в главе 6 (модель СТЭП-анализа). Эта глава посвящена анализу микросреды. Микросреда включает те влияния, которые организация испытывает постоянно. Для большинства фирм она затрагивает отрасли, в которых они действуют. Находясь в микросреде, фирмы могут конкурировать друг с другом или при других обстоятельствах - сотрудничать. Мы обсудим две модели отраслевого анализа. Прежде чем рассмотреть, как конкуренты в отрасли разбиваются на стратегические группы, обсудим вопросы поведения компаний в рамках сотрудничества.

Цели

Изучив эту главу, студенты смогут:

- объяснить важность отраслевого и рыночного анализов;
- описать построение и применение 5-факторной модели Портера;
- объяснить недостатки 5-факторной модели Портера;
- дать определение конкурентного поведения в отрасли и поведения, основанного на сотрудничестве, объяснить, в чем их различие;
- описать и объяснить недостатки модели отраслевого анализа, основанного на ресурсах;
- определить стратегические группы и объяснить их пригодность для проведения отраслевого анализа.

Отрасли и рынки

Важность отраслевой и рыночной идентификации

В некоторой литературе по менеджменту используют понятия «отрасль» и «рынок», не делая различий между ними, что не совсем правильно. Кэй (Kay, 1995) указывал, что смешение этих понятий может привести к неверному анализу конкурентной среды и, следовательно, к выработке неправильной стратегии фирмы. Современные компании (особенно крупные) могут действовать в нескольких отраслях и на нескольких рынках. Каждая отрасль и рынок имеют свои отличительные структуры и характеристики, которые оказывают влияние при формулировании стратегии фирмы. Еще раньше Кэй (Kay, 1993) подчеркивал, что стержневая компетенция, или отличительная особенность, компании становится конкурентным преимуществом только тогда, когда она связана с рынком или рынками.

Отрасли сосредоточены на поставке продукта, тогда как рынки связаны со спросом. Поэтому в процессе разработки стратегии важно проанализировать как отрасли, так и рынки.

Основные положения

Отрасль и рынок

Отрасли производят товары и услуги, являются сферой предложения в экономической системе.

Рынки потребляют товары и услуги, произведенные отраслями, являются сферой спроса в экономической системе.

Отрасль

Как правило, дать точное определение понятия «отрасль» довольно сложно. Портер (Porter, 1980) определил отрасль как группу предприятий, которые производят товары, заменяющие друг друга, но это определение может оказаться недостаточным, потому что некоторые предприятия и отрасли производят ряд товаров для различных рынков. Кроме того, предприятия могут быть сгруппированы в соответствии со сходством их производственных процессов. В связи с этим существуют две основные классификации отраслей: Стандартная отраслевая классификация (Standard Industrial Classification - SIC) экономической деятельности, действующая в Великобритании, и Основная номенклатура видов экономической деятельности стран Европейского сообщества (Nomenclature Generale des Activites Economiques dans les Communautés Europeennes - NACE), действующая в Европейском союзе*. Эти классификации, используемые в основном инвесторами и фондовыми биржами, позволяют определить отрасли как группы предприятий, которые производят сходные товары, используют идентичную квалификацию, имеют аналогичные процессы производства, технологии, каналы поставки и распределения. Анализ этих характеристик отрасли будет основой для процесса формулирования стратегии.

* Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг (ОКДП) входит в состав Единой системы классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации (ЕСКК) Российской Федерации. За основу построения ОКДП взяты Международная стандартная отраслевая классификация (МСОК) (International Standard Industrial Classification of all Economic Activities - ISIC) и международный Классификатор основных продуктов (КОП) (Central Products Classification - CPC). Ведение ОКДП осуществляют его разработчики - Центр экономической конъюнктуры при Правительстве Российской Федерации совместно с Центром по экономическим классификациям. - *Прим. ред.*

Конкуренты в определенной отрасли могут производить товары для нескольких рынков. Например, предприятия, занятые в производстве предметов домашнего обихода, производят не только стиральные машины, но и холодильники. Материалы, технологии, квалификация и процессы производства, используемые в производстве обоих видов товаров, очень схожи. Так, материалы поступают от одних и тех же поставщиков, а товары доставляют потребителям через одних и тех же дистрибьюторов (например, это может быть главный поставщик электрических приборов). Поэтому эта отрасль определяется как отрасль по производству бытовых товаров. И все же такие товары - стиральные машины и холодильники - удовлетворяют разные потребности покупателей, используются совершенно для разных целей и поэтому продаются на разных рынках. Таким образом, производитель стиральных машин конкурирует с другими производителями стиральных машин, в то время как производитель холодильников конкурирует с производителями холодильников.

Рынок

Если отрасль, как мы выяснили, сосредоточена на производителях товаров или услуг, то рынки интересуют потребители и их запросы (потребности и желания). Конкретный рынок состоит из группы потребителей со специфическим набором потребностей, которые могут быть удовлетворены одним или несколькими товарами. Анализ рынка, следовательно, будет включать оценку потребителей, их запросов, товаров, способных удовлетворить эти запросы, предприятий, производящих такие товары, и средств, с помощью которых потребитель получает данные товары (каналы распределения).

Компании не только продают свои товары на рынках, они также получают различные ресурсы (трудовые ресурсы, материалы, оборудование и т.п.) для своих нужд на рынках, которые называются ресурсными. Кроме того, большинство предприятий заинтересованы в рынках для обмена продукцией или в исследовании новых рынков для сбыта своей продукции.

Взаимоотношения между компанией, ее отраслью и рынками

Анализ отраслей и рынков позволяет компании:

- определить другие отрасли, на которых она сможет применить свои стержневые компетенции;
- изучить покупателей и природу их потребностей;
- определить новые рынки, на которых ее стержневые компетенции могут быть использованы (см. главу 2, где рассматривались стержневые компетенции);
- определить угрозы, исходящие от существующих и потенциальных конкурентов в своей и других отраслях;
- определить рынки, на которых она будет получать свои ресурсы.

Анализ конкурентной среды (отрасли и рынка) одинаково важен как для разработки будущей стратегии компании, так и для внутреннего анализа (он был рассмотрен в части II). Взаимосвязь отрасли и рынка играет важную роль в формировании компетенций и стержневых компетенций организации. Стержневые компетенции компаний должны постоянно пересматриваться в связи с изменением запросов потребителей, компетенций конкурентов и возможностей рынков.

Отраслевой анализ

Что такое отраслевой анализ?

Целью отраслевого анализа является определение природы конкуренции в отрасли и конкурентных возможностей компании. Отраслевая динамика, в свою очередь, подвержена изменениям под влиянием макросреды (см. главу 6). Например, увеличение такого демографического показателя, как «старение населения», во многих развитых странах вызвало необходимость разработки лекарств для лечения заболеваний старых людей. Существует опасность рассматривать отраслевой анализ как «одноразовый» инструмент, однако, как все составляющие стратегического процесса, он должен осуществляться непрерывно. Широко используемая модель отраслевого анализа, которую мы рассмотрим в данной главе, была разработана Портером (Porter, 1980).

Основные положения

Микросреда и макросреда

Наиболее часто используемые модели для анализа внешней среды компании отличаются друг от друга следующими двумя уровнями, или слоями, воздействий окружающей среды.

Микросреда (или ближнее окружение) - это среда, которая непосредственно окружает компанию, т.е. те области, с которыми компания взаимодействует или на которые сама оказывает влияние. Именно в микроокружении находятся конкуренты, поставщики и потребители компании.

Макросреда (или дальнее окружение) включает те влияния, которые затрагивают всю отрасль, в которой действует организация. Макросреда затрагивает влияния, связанные с политическими, экономическими, социально-демографическими и технологическими факторами. Природа этих факторов такова, что компании не в состоянии оказать на них влияние. Стратегии должны определяться таким образом, чтобы можно было справиться с изменениями, происходящими в макросреде.

Пять факторов отраслевого анализа (модель Портера)

Портер (Porter, 1980) разработал модель анализа природы и уровня конкуренции внутри отрасли. Он отметил, что существуют пять конкурентных факторов, которые определяют уровень конкуренции внутри отрасли (рис. 7.1). Понимание сущности и значимости каждого из пяти факторов в отрасли помогает менеджерам в развитии конкурентной стратегии компании. Факторами отраслевого анализа являются:

- угроза появления новых конкурентов в отрасли;
- угроза появления товаров-заменителей или услуг-заменителей;
- рычаги воздействия покупателей;
- рычаги воздействия поставщиков;
- уровень конкуренции в отрасли.

Определяя относительную значимость каждого из этих факторов, компания может решить, какую позицию ей следует занять, чтобы получить возможные преимущества и преодолеть или обойти угрозы. Затем может быть сформулирована стратегия с использованием внутриотраслевых конкурентных факторов.

Применяя модель Портера, важно установить, какие из пяти факторов являются ключевыми для внутриотраслевой деятельности. Во многих случаях один или несколько из этих факторов могут оказаться ключевыми, и анализ стратегии фирмы должен быть сосредоточен на них, чтобы использовать модель как можно с большей пользой. В связи с тем что структура конкурентной среды постоянно изменяется, относительная значимость факторов в конкретной отрасли будет также меняться через определенное время. Поэтому 5-факторную модель анализа необходимо применять регулярно, чтобы определять происходящие изменения быстрее, чем конкуренты, и быстрее приспосабливать свои стратегии к изменившимся факторам. Однако, до того как делать заключения относительно природы конкуренции в отрасли, необходимо детально проанализировать каждый из пяти факторов.

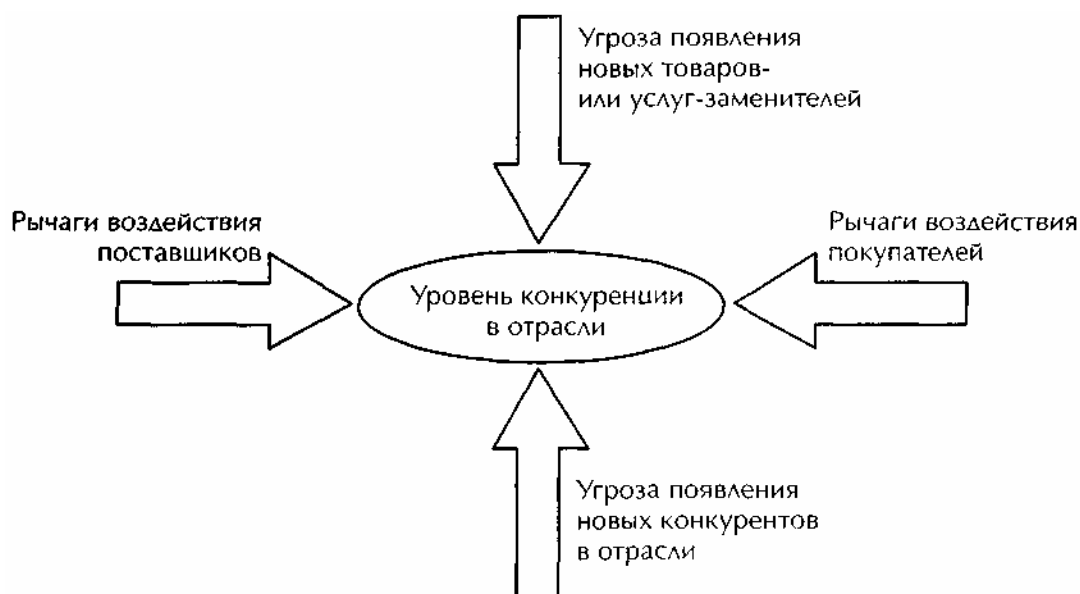


Рис. 7.1. 5-факторная модель Портера

Рассмотрим каждый фактор отраслевого анализа.

Фактор 1. Угроза появления новых конкурентов в отрасли

Угроза появления новых конкурентов в отрасли зависит от «высоты» большого числа входных барьеров в отрасль. Входные барьеры в отрасль могут иметь множество форм.

Капитальные издержки входа в отрасль

Размер инвестиций, необходимых фирме, желающей войти в отрасль, будет важным фактором, определяющим степень угрозы появления новых конкурентов. Чем больше требуется инвестиций, тем меньше угроза появления новых конкурентов, и наоборот.

Верность бренду и расходы на переманивание потребителей

Участники отрасли, производя различные товары, всегда имеют потребителей определенной торговой марки, которые сохраняют ей верность. Новые потенциальные конкуренты столкнутся с сопротивлением, пытаясь войти в отрасль. Таким образом, верность бренду приводит к расходам, связанным с переключением потребителей на товары новых конкурентов.

Экономия от масштаба производства существующих в отрасли конкурентов

Если функционирующие в отрасли компании уже добились экономии от масштаба производства, это даст им преимущество над новыми конкурентами, которые не смогут соответствовать их низким предельным издержкам производства.

Доступность каналов поставки и распределения

Новые конкуренты могут столкнуться с проблемами доступа к каналам распределения, что создаст трудности в поставке товаров потребителям или удовлетворении своих ресурсных потребностей.

Сопротивление, оказываемое существующими фирмами

Если функционирующие в отрасли компании решили оказывать сильное сопротивление, то это создаст трудности для фирмы, входящей в отрасль. Например, если компании достигли экономии от масштаба производства, они смогут сбить цены новых конкурентов из-за имеющихся у них преимуществ по издержкам. Так, они могут снижать цены или увеличивать торговые расходы, чтобы противостоять новым конкурентам.

Если барьеры входа в отрасль создают трудности для новых конкурентов, это ограничивает конкуренцию внутри отрасли. Таким образом, конкуренты внутри отрасли будут пытаться укрепить барьеры входа в отрасль, развивая и поддерживая верность бренду, увеличивая расходы по входу в отрасль и удерживая каналы распределения и поставки как можно дольше.

Фактор 2. Угроза появления товаров- или услуг-заменителей

К заменителям относятся товар или услуга, удовлетворяющие те же потребности, что и основные товары и услуги. Например, желая пересечь Ла-Манш, вы можете выбрать путешествие на пароме, корабле или на поезде через туннель под Ла-Маншем. Все эти услуги позволяют потребителю добраться до Франции, несмотря на то что морские и железнодорожные услуги представлены различными отраслями. Степень угрозы появления товаров-заменителей или услуг-заменителей будет зависеть от двух факторов.

Степень соответствия цены и характеристики товаров-заменителей и основных товаров

Прямые товары-заменители, характеристики и цены которых сопоставимы с основными товарами, будут серьезной угрозой для компании. Чем ниже степень замены, тем меньше вероятность того что цены и характеристики товаров-заменителей будут сопоставимы с товаром в отрасли.

Готовность покупателя перейти на товар-заменитель

Покупатели будут более подготовлены к смене поставщика, если расходы, связанные с этим, невелики и товары конкурента предлагаются по более низкой цене или обладают улучшенными характеристиками. Это положение напрямую связано со степенью приверженности покупателей к торговой марке. Чем более потребители привержены товарам одного поставщика (по разным причинам), тем соответственно меньше угроза появления товаров-заменителей.

Основные положения

Расходы по переманиванию потребителей

Одним из ключевых стратегических маневров, направленных на сохранение верности покупателя товару, является увеличение затрат покупателя в случае, если он захочет сменить поставщика. Если расходы, связанные с переходом к новому поставщику, большие, то покупатели будут воздерживаться от замены продавца и, таким образом, останутся с прежним поставщиком. Для товаров-заменителей расходы по замене поставщика обычно невелики. Ничего не стоит, например, поменять марку кофе или стирального порошка. Для косвенных товаров-заменителей эти расходы, вероятно, будут более ощутимы. Если покупатели вынуждены идти на дополнительные расходы, чтобы разместить или приспособить товар одного поставщика, то эти расходы становятся сдерживающим фактором для его замены. Расходы по переходу к новому поставщику могут выражаться как в денежном выражении, так и в снижении качества, уменьшении уверенности в продукте конкурента или в более скудном ассортименте товара.

Конкуренты в отрасли будут стараться снизить угрозу появления товаров-заменителей или услуг-заменителей за счет совершенствования своих товаров, снижения издержек и цен, осуществления дифференциации товаров.

Основные положения

Прямые и косвенные заменители

Есть немного товаров, для которых не существует заменителей. Заменитель может быть определен как товар, имеющий характеристики, равноценные характеристикам другого товара. Критерий равноценности может быть оценен в двух формах - прямой и косвенной.

Прямые заменители - это идентичные по сущности товары. В секторе потребительских товаров прямыми заменителями являются их конкурирующие марки. Например, Nescafé и Maxwell House являются прямыми конкурентами на рынке кофе, а белые эмульсионные краски, выпускаемые

компаниями Crown и Dulux, - прямыми конкурентами в розничном секторе декоративных красок. *Косвенные* заменители - это товары, которые различны по сущности, но при определенных обстоятельствах могут удовлетворять те же потребности. При строительстве мостов затраты практически одинаковы, используется ли сталь, дерево или бетон. Следовательно, на рынке строительства эти три товара служат косвенными заменителями. (Но только на этом рынке. В автомобильной промышленности бетон не является косвенным заменителем стали).

Фактор 3. Рычаги воздействия покупателей

Степень воздействия покупателей на поставщиков зависит от нескольких факторов. Вообще говоря, чем сильнее действуют рычаги воздействия, тем ниже будут расходы по ведению дела. Таким образом, прибыль компании будет выше.

Рассмотрим основные факторы, определяющие воздействие покупателей на рынок.

Количество потребителей и объем их покупок

Чем меньше покупателей и чем больше объемы их покупок, тем сильнее будут рычаги воздействия. Если же количество покупателей велико, но каждый из них действует в значительной степени независимо друг от друга и покупает небольшое количество товара, их воздействие на рынок слабое.

Количество и размер компаний - поставщиков товара

Если поставщики продукции крупнее, чем покупатели, то воздействие на рынок со стороны покупателей будет иметь тенденцию к понижению. Количество поставщиков также играет большую роль: уменьшение их числа приведет к снижению воздействия власти покупателей на рынок, так как возможности выбора и покупки товаров уменьшаются.

Наличие товаров-заменителей и расходы по переходу на них

Если расходы по переходу на товар-заменитель невелики (так как заменитель близок по характеристикам и цене), то влияние потребителей будет соответственно сильнее.

Следует помнить, что не обязательно покупатели находятся в конце цепочки поставок. В каждом звене цепи поставок воздействие покупателей на рынок будет оказывать большое влияние на установление цены в отраслевой структуре.

Например, в цепи поставок пива покупателями являются потребители, оптовые покупатели, сеть супермаркетов, бары и рестораны. Усилия, прилагаемые каждым из поставщиков, могут сильно различаться. Сеть супермаркетов, скажем, оказывает намного большее давление на пивоваров, чем частные потребители.

Фактор 4. Рычаги воздействия поставщиков

Фирмы должны получать ресурсы, необходимые для осуществления своей деятельности. Эти ресурсы подразделяются на четыре категории: человеческие, финансовые, материальные и интеллектуальные.

Ресурсы приобретают на ресурсных рынках, где цены определяются взаимоотношением между фирмами - поставщиками ресурсов и фирмами отрасли, применяющими данные ресурсы. Важно отметить, что многие ресурсы используются не только в одной отрасли. Таким образом, воздействие поставщиков на рынок будет определяться взаимоотношениями не только в одной отрасли, но и с теми отраслями, которые они обслуживают.

Рассмотрим основные факторы, определяющие рычаги воздействия поставщиков.

Уникальность и дефицит поставляемого ресурса

Если ресурсы, поставляемые в отрасль, важны для нее и не имеют прямых заменителей, тогда поставщики, скорее всего, будут обладать большой степенью влияния на отрасль. Если ресурс легко заменяется другими ресурсами, то сила влияния будет значительно меньше. Именно поэтому, например, люди с редкими или исключительными способностями получают большую заработную плату, чем менее способные.

Расходы по переходу на другой ресурс

Если ресурс может быть легко заменен, тогда расходы по переходу на другой ресурс будут невелики. Если, скажем, существует высокое предложение рабочей силы или штрафы за перерасчет долга достаточно низкие, то влияние поставщиков этого ресурса будет уменьшаться.

Количество отраслей, имеющих потребность в данном ресурсе

Если поставщики поставляют определенный ресурс нескольким отраслям, они будут меньше зависеть от одной отдельной отрасли. Поэтому чем больше отраслей, на которые поставляется данный ресурс, тем выше будет рыночная сила поставщиков.

Количество и размер фирм - поставщиков ресурса

Если количество фирм, поставляющих ресурс, невелико, а покупателей много, тогда влияние поставщиков на компании в любой отрасли будет доминирующим. Если поставщиками являются небольшие по размеру фирмы, то их много, тогда влияние этих фирм будет слабее, особенно если их размеры меньше по сравнению с фирмами, покупающими у них ресурсы. Например, большинство поставщиков Mark & Spencer являются невлиятельными компаниями потому, что они малы по сравнению с продавцом. Компания Mark & Spencer имеет несколько поставщиков и способна поменять их при необходимости, чтобы получить снижение расходов по поставке или более высокое качество ресурса.

Таким образом, поставщики в отрасли обладают большими возможностями, если:

- ресурс, который они поставляют, является редким;
- существует небольшое число заменителей данного ресурса;
- расходы по переходу к новому ресурсу являются высокими;
- ресурс поставляется в несколько отраслей;
- поставщики являются крупными фирмами;
- фирмы в отрасли, покупающие ресурс, невелики по размеру.

При условиях, противоположных данным, поставщики будут обладать меньшей силой влияния.

Фактор 5. Уровень конкуренции в отрасли

Фирмы в отрасли конкурируют друг с другом по-разному. Вообще говоря, конкуренция происходит как на ценовой, так и на неценовой основе.

Ценовая конкуренция включает компании, пытающиеся сбивать цены друг друга, которые, в свою очередь, будут зависеть от возможности снижать собственные издержки производства. Неценовая конкуренция будет принимать форму соперничества марки, рекламы, формы продвижения товара, вида дополнительного сервиса для потребителей и усовершенствования товара. В некоторых отраслях соперничество между конкурентами очень жесткое, в других же отраслях оно может быть менее интенсивным или даже благородным.

На рис. 7.1 пятый фактор находится в центре, и к нему ведут стрелки от четырех других. Таким образом подчеркивается, что значение данного фактора во многом зависит от воздействия всех четырех факторов, которые «питают» его. Однако уровень конкуренции в отрасли будет зависеть и от других факторов. Рассмотрим их.

«Высота» входных барьеров в отрасль, количество и размер конкурентов в отрасли

Если конкурентов немного, но они достаточно крупные, то, вероятно, существуют жесткие входные барьеры. Наоборот, если конкурентов много и они достаточно мелкие, то это, вероятно, определит наличие нежестких входных барьеров. Соперничество между конкурентами как на ценовой, так и на неценовой основе будет сильнее в отрасли, включающей большее количество мелких конкурентов.

Зрелость отрасли

Если продукт является зрелым и отрасль может его выбросить за свои пределы, то конкуренция будет более интенсивной (обсуждение этого вопроса см. в главе 5).

Степень приверженности бренду со стороны потребителей

Если потребители сохраняют верность торговой марке, тогда, вероятно, уровень конкуренции будет ниже, и такая конкуренция будет неценовой. Если потребители не идентифицируют бренд, то конкуренция будет более интенсивной.

Рычаги воздействия покупателей и наличие заменителей

Если покупатели активны и в наличии имеются прямые товары-заменители, то степень конкурентного соперничества будет выше.

Высокая степень конкуренции обычно приводит к позитивным изменениям в отрасли. Типичным результатом конкуренции является усовершенствование товаров, которое стимулирует спрос потребителей. В последние годы многие отрасли стали более конкурентоспособными.

5-факторная модель и доходность

Как уже говорилось, от того, какую позицию занимает компания по поводу пяти факторов отраслевого анализа, зависит ее потенциальная доходность. В табл. 7.1 показана взаимосвязь между пятью факторами и доходностью отрасли.

Таблица 7.1

Пять факторов модели Портера и доходность (Campbell, 1997)

Фактор	Условия, при которых доходность выше	Условия, при которых доходность ниже
Рычаги воздействия поставщиков	Слабые поставщики	Сильные поставщики
Рычаги воздействия покупателей	Слабые покупатели	Сильные покупатели
Угроза появления новых конкурентов в отрасли	Высокие входные барьеры	Низкие входные барьеры
Угроза появления товаров-заменителей или услуг-заменителей	Мало возможных заменителей	Много возможных заменителей
Уровень конкуренции	Слабое соперничество	Сильное соперничество

Недостатки 5-факторной модели

Несмотря на очевидную ценность модели Портера как инструмента, способствующего лучшему пониманию менеджерами конкурентной среды, эта модель имеет ряд существенных недостатков. Рассмотрим их и внесем некоторые поправки, чтобы повысить ценность данной модели как инструмента аналитического анализа. Основные недостатки модели приведены ниже.

Она требует оценки отраслевой выгоды

Портер (Porter, 1980) утверждает, что модель дает возможность оценить доходность конкретной отрасли. Хотя некоторые основания для поддержки данного утверждения существуют, можно предположить, что частные особенности компании имеют гораздо большее значение для потенциальной доходности, нежели отраслевые факторы (Rumelt, 1991).

Она подразумевает, что пять факторов одинаково воздействуют на всех конкурентов в отрасли

В действительности сила действия факторов различна для разных фирм. Модель подразумевает, что если, например, возможности поставщиков велики, то это положение будет справедливо для всех фирм в отрасли. На самом деле возможности поставщиков могут быть различными для компаний в отрасли. Крупные фирмы будут подвергаться меньшей степени риска со стороны поставщиков, чем мелкие. Фирмы с известными торговыми марками будут менее подвержены воздействиям со стороны покупателей и товаров-заменителей, чем фирмы с менее известными марками.

Она неадекватно описывает товары и ресурсные рынки

Понятие о покупательной способности и силе поставщиков соотносится с теми рынками, на которых фирмы продают свои товары и получают ресурсы. Однако условия для обоих типов рынков несколько сложнее, чем подразумевает модель Портера (см. главу 5).

Альтернативный подход к анализу конкурентной и совместной деятельности

Сферы для конкуренции и сотрудничества

Компании в отрасли не обязательно всегда конкурируют друг с другом, время от времени у них появляются определенные причины для сотрудничества. Соответственно, в одних сферах деятельности фирмы могут соперничать, в то время как в других - работать вместе.

В основе этой идеи - осознание того, что фирмы и отрасли представляют собой *открытые системы*, т. е. они взаимодействуют со многими средами окружающей среды. «Арены» деятельности компании включают:

- *отрасль*, внутри которой фирма постоянно приобретает свои ресурсы и возможности для производства продукции;
- *ресурсные рынки*, на которых фирмы, их конкуренты и другие отрасли приобретают свои ресурсы;
- *товарные рынки*, на которых фирма продает свою продукцию. Они могут быть подразделены на товарные рынки фирмы, рынки товаров-заменителей и новые рынки, которые могут приниматься во внимание с целью проникновения;
- *другие отрасли*, т. е. отрасли, в которых другие фирмы имеют схожие с рассматриваемой фирмой компетенции. Такие отрасли важны по двум причинам. Во-первых, фирма может рассматривать возможность проникновения в эти отрасли. Во-вторых, другие фирмы в этих отраслях являются потенциальными конкурентами, которые могут вторгнуться на рынки и в отрасль, где работает рассматриваемая фирма.

Каждая из этих сфер деятельности должна быть проанализирована с точки зрения прямого воздействия на конкурентное положение фирмы и, следовательно, их возможности усилить конкуренцию.

Модель сфер деятельности конкуренции и сотрудничества построена исходя из 5-факторной модели Портера, но прямо признает, что конкурентная среда подразделяется на четыре отдельные взаимодействующие сферы деятельности, которые были приведены выше.

Ресурсный подход к анализу среды

Недостатки существующих моделей анализа

В данной главе мы рассмотрели традиционные стратегические модели менеджмента, применяемые при анализе конкурентной среды. Стратегический менеджмент, базирующийся на ресурсах и уделяющий особое внимание стержневым компетенциям в достижении конкурентного преимущества, использует иные методы анализа конкурентной среды. Недостатки традиционных моделей анализа заключаются в том, что они:

- не рассматривают внутренний и внешний анализы во взаимодействии (Sanchez and Heene, 1997);
- изначально предполагают, что компании по природе конкурентны и не нацелены на сотрудничество;
- уделяют большее внимание рынкам товаров и услуг, чем тем рынкам, на которых фирма приобретает свои ресурсы;
- не признают того факта, что компании в результате своей деятельности путем усиления своих компетенций и создания новых могут изменить собственную конкурентную среду;
- не учитывают того факта, что фирмы, действующие за пределами отрасли и рынка рассматриваемой организации, могут представлять значительную конкурентную угрозу, если обладают схожими стержневыми компетенциями и отличительными способностями;
- также не учитывают, что усиление существующих и создание новых компетенций может позволить компании стать конкурентоспособной за пределами своих существующих рынков.

Схема ресурсного подхода

Модель, базирующаяся на ресурсном подходе, предназначенная для анализа окружения компании и ее конкурентной среды, представлена на рис. 7.2. Анализ подразделяется на пять взаимосвязанных сфер:

- 1) организация;
- 2) отрасль;
- 3) товарные рынки (существующие товарные рынки, рынки товаров-заменителей, новые потенциальные рынки);
- 4) ресурсные рынки;
- 5) другие отрасли (имеются в виду родственные по компетенциям отрасли). Рассмотрим эти сферы.

Организация (фирма)

Организация как сфера анализа подразумевает строение внутренней цепочки ценностей, ее компетенции, ресурсы и стержневую компетенцию. Все это обсуждалось в части II книги (в частности, в главе 2).

Отрасль фирмы

Отрасль, в которой организация функционирует, состоит из фирм и групп компаний, производящих схожие продукты и использующих аналогичные способности и технологии.



Рис. 7.2. Ресурсная модель стратегического анализа

* Родственные по компетенциям отрасли - это те отрасли, в которых фирма владеет схожими с другими фирмами компетенциями.

Анализ отрасли, следовательно, предполагает рассмотрение за определенный отрезок времени (для каждого участника отрасли) ряда моментов, включающих:

- навыки и компетенции конкурентов;
- размещение видов деятельности в ценностной цепочке;
- применяемые технологии;
- количество и относительный размер конкурентов в отрасли;
- результаты деятельности конкурентов (особенно в финансовом выражении);
- сложность или легкость входа в отрасль и выхода из нее;
- стратегические группировки (об этой концепции см. ниже).

Такой анализ помогает фирме лучше понять свои стержневые компетенции, основных конкурентов и их стержневые компетенции, а также угрозы конкуренции или возможности сотрудничества.

Товарные рынки

Товарные рынки - это те рынки, на которых фирмы применяют свои компетенции и продают товары и услуги. Фирма может действовать на одном или нескольких товарных рынках. Кроме этого, компании необходимо понимание тех рынков, на которые она собирается вступать, используя свои стержневые компетенции, а также рынков товаров-заменителей. Каждый из этих рынков имеет собственные характеристики. При анализе товарных рынков должны учитываться следующие позиции:

- мотивации и потребности потребителей;

- неудовлетворенные потребности потребителей;
- рыночные сегменты и их прибыльность;
- количество конкурентов на рынке и относительная рыночная доля каждого;
- количество потребителей и их относительная покупательная способность;
- доступ к каналам распределения;
- возможность сотрудничества с потребителями;
- простота входа в отрасль;
- возможность усиления компетенции;
- необходимость создания новой компетенции.

Если товары и услуги фирмы продаются без прибыли, то в конце концов она обанкротится. Наиболее успешными, по всей вероятности, станут компании, которые ориентированы на рынок, ставят задачу удовлетворения существующих запросов потребителей и пытаются формировать потребительские запросы. Например, компания Philips, производящая электронную аппаратуру, создала новую потребность потребителей, разработав и применив CD-формат для музыкального и компьютерного программного обеспечения.

Рыночные подгруппы

Важным аспектом понимания рынка является определение тех подгрупп внутри рынка, для которых свойственны общие потребности. Подобная общность потребностей является причиной того, что отдельные потребительские группы формируют свои запросы и ведут себя иначе, чем другие потребительские группы или сегменты. Таким образом, сегментация означает подразделение общего рынка на отдельные подгруппы, каждая из которых обладает отличительными свойствами и потребностями. Потребительские группы в основном образуются в соответствии с такими демографическими отличиями, как возраст, пол, профессия, социально-экономическая принадлежность, раса, стиль жизни, покупательские привычки, география (место проживания). Когда потребителями являются другие фирмы, они могут быть сгруппированы по характеру деятельности, организационному типу и размеру. Затем каждый сегмент анализируется с точки зрения его размера и возможной доходности, запросов потребителей и потенциального спроса, базирующегося на возможностях и желании сделать покупку. Сегментационный анализ помогает при формулировке стратегии путем определения конкретных сегментов и потребительских характеристик, которые могут быть заданы. Компьютерные игры, например, в большей мере направлены на молодых людей в возрасте от 11 до 25 лет, в то время как рецепты приготовления блюд с минимальным содержанием жира из замороженных продуктов, как известно, предназначены для женщин в возрасте от 25 до 45 лет в социально-экономических группах ABC1. Однако это не означает, что другие группы либо отдельные потребители не играют в компьютерные игры или не пользуются данными рецептами. Это означает, что данные сегменты считаются наиболее прибыльными для указанных видов товаров. Более подробно концепцию рыночной сегментации мы обсуждали в главе 5.

Мотивации потребителей

После того как рыночные сегменты определены, их необходимо проанализировать, чтобы установить те факторы, которые заставляют потребителей покупать или не покупать товары. Особенно важно понять такие факторы, влияющие на потребительские мотивации, как:

- чувствительность к цене;
- чувствительность к качеству;
- степень приверженности данному бренду.

Различие потребительских мотиваций между рыночными сегментами может быть показано на примере рынка воздушных перевозок. Рынок может быть разделен на сегмент деловых поездок и сегмент туристических поездок. Потребители в каждой из групп обладают разными характеристиками и потребностями. Бизнесмены неособенно чувствительны к цене, но для них важны уровень обслуживания, расписание и сеть пересадок. Туристы, как правило, намного чувствительнее к цене, чем бизнесмены, и менее чувствительны к расписанию и пересадочным пунктам. Маркетинговые исследования играют огромную роль в понимании потребностей потребителей. Это необходимо для того, чтобы удовлетворять их соответствующим образом.

Новые потенциальные рынки - это рынки, на которых товары или услуги, покупаемые потребителями, базируются на схожих с рассматриваемой фирмой компетенциях или на которых потребности покупателей схожи с потребностями своих покупателей. Если условия подходящие, то фирма может использовать свои существующие компетенции для вхождения на новые рынки. Конечно,

ей, возможно, потребуется создать новые компетенции, чтобы удовлетворить потребности новых потребителей.

Ресурсные рынки

Ресурсные рынки - это рынки, где фирма получает финансовые и трудовые ресурсы, материалы, оборудование, услуги и т.п. Очевидно, что фирмы обычно пользуются различными ресурсными рынками, причем каждый рынок имеет свои особенности, зависящие от специфических потребностей компании. При анализе ресурсных рынков необходимо рассматривать следующие позиции:

- потребность в ресурсах;
- количество существующих и потенциальных поставщиков ресурсов;
- размеры поставщиков;
- способности и компетенции поставщиков;
- возможность сотрудничества с поставщиками ресурсов;
- доступ конкурентов к поставщикам ресурсов;
- природа самого ресурса и возможность заменителей ресурса.

Анализируя каждый из ресурсных рынков, менеджеры фирмы могут определить степень конкуренции, с которой они столкнутся со стороны поставщиков ресурсов, со стороны других конкурентов, использующих те же самые ресурсы, и возможности сотрудничества с поставщиками ресурсов.

Родственные по компетенциям отрасли

Другие отрасли, в которых работают компании, имеющие родственные компетенции и производящие товары-заменители или услуги-заменители, также должны быть проанализированы. Такой анализ необходим по трем причинам. Во-первых, фирма может столкнуться с угрозой новых конкурентов, обладающих родственными компетенциями, которые могут попытаться войти в ее отрасль или на ее рынки. Во-вторых, фирма может внедриться в другие отрасли, на которых компетенции фирм являются родственными для ее компетенции. В-третьих, фирма может войти на новые рынки, обслуживаемые конкурентами в родственных отраслях. При анализе родственных отраслей необходимо определить:

- основные компетенции компаний в отрасли;
- количество фирм и их размеры в отрасли;
- угрозу конкурентов в этих отраслях, которые могут усилить свои компетенции для входа на рынки данной фирмы;
- возможности фирмы применять существующие компетенции и создавать новые для того, чтобы проникать в родственные отрасли и на их рынки;
- заменимость товаров в отрасли товарами других компаний, т. е. насколько полно товар-заменитель соответствует потребительскому спросу, удовлетворяемому товарами или услугами данной фирмы.

Вывод. Ресурсная модель

Модель, базирующаяся на ресурсах, является более сложной, чем 5-факторная модель, но она позволяет получить более полную картину анализа. Она дает фирме возможность установить степень конкуренции внутри ее отрасли и рынка, определить угрозу конкуренции, исходящую от конкурентов в отраслях со схожими компетенциями. На основании этой модели фирма может также определить другие рынки, на которые она сможет войти, используя свои существующие стержневые компетенции или создавая новые.

Применяя эту модель, менеджеры смогут:

- понять природу конкуренции внутри отрасли и рынков (как товарных, так и ресурсных), на которых функционирует фирма;
- оценить угрозу, исходящую от конкурентов, действующих в других отраслях;
- оценить свои потенциальные возможности на новых отраслях и рынках.

Анализ стратегических групп и конкурентов

Что такое стратегические группы?

Компании редко ограничиваются анализом отраслей и рынков, на которых они функционируют. Они также должны пристально изучать своих ближайших конкурентов, т. е. стратегические группы (Porter, 1980). Стратегические группы не могут быть определены однозначно, но они состоят из фирм, владеющих схожими компетенциями, удовлетворяющих потребности покупателей на одних и тех же рыночных сегментах и производящих товары и услуги одинакового качества. Такой анализ позволяет менеджерам компаний сопоставить результаты деятельности их компании с результатами деятельности ее ближайших конкурентов относительно прибыльности, разделения рынка, производимого товара, торговой марки, лояльности покупателей к их товару, ценам и т. д. С этих позиций менеджеры могут сравнить характеристики своей фирмы с характеристиками ближайших конкурентов.

В автомобильной промышленности, например, можно выделить много стратегических группировок. Несмотря на то что компании Lada и BMW являются производителями автомобилей и, следовательно, техническими конкурентами по отношению друг к другу, действуют они в разных стратегических группах. Вряд ли можно сказать, что они работают с одинаковыми потребителями и что их продукты, дилерские сети, значимость бренда и цены совершенно не отличаются друг от друга. Стратегическая группа BMW (группа производителей в автомобильной отрасли, конкурирующих друг с другом напрямую) включает Lexus, Mercedes Benz, Jaguar и Audi.

Отраслевые и рыночные критические факторы успеха

В отраслях и связанных с ними рынках существуют определенные факторы, которые имеют фундаментальное значение для успешной деятельности фирм внутри конкурентной среды. Они известны как критические факторы успеха (КФУ - см. главу 3).

КФУ различны для определенных отраслей и рынков. В фармацевтической промышленности критическими факторами успеха будут сферы разработок, развития и производства. КФУ различаются для рынков свободно продающихся лекарств и лекарств, доступных только по врачебному предписанию. КФУ для рынка свободно продающихся лекарств будут сосредоточены в сфере рекламы и сотрудничества с розничными фармацевтическими группами, в то время как рынок лекарств, доступных только по рецепту, будет сфокусирован на клинических испытаниях и сотрудничестве с медиками и государством. С этой точки зрения, фармацевтические компании должны развивать свои компетенции, которые концентрируются на отраслевых и рыночных критических факторах успеха.

Заключение

Конкурентный анализ проводится с целью лучшего изучения отраслей и рынков, на которых функционирует компания. Процесс начинается с четкого определения этих отраслей и рынков, а также их ключевых характеристик. Далее составляется подробное описание отрасли компании, ее товарных и ресурсных рынков, стратегических группировок, потенциальных рынков и отраслей с родственными компетенциями. Этот анализ дает менеджерам возможность определить: критические факторы успеха их отраслей и рынков, потребности и возможности в усилении и развитии компетенций, а также возможности для сотрудничества с поставщиками, дистрибьюторами, потребителями и конкурентами.

Вопросы и задания

1. Объясните, в чем различие между отраслью и рынком.
2. Какова цель отраслевого анализа?
3. Объясните, как 5-факторная модель Портера действует в роли инструмента отраслевого анализа.
4. Каковы недостатки 5-факторной модели?
5. Объясните, что такое входные барьеры и какова связь между их «высотой» и прибыльностью отрасли.
6. В чем различие между конкуренцией и сотрудничеством?
7. Что такое ресурсный рынок?
8. Объясните, как модель, базирующаяся на ресурсах, раскрывает отраслевой анализ.
9. Что такое стратегические группы?

Дополнительная литература

- Aaker D.A. (1992). Strategic Market Management. New York: John Wiley.
- Abell D.F. (1980). Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Arthur W.B. (1996). Increasing returns and the new world of business // Harvard Business Review. 74. July-August.
- Baden-Fuller C. and Stopford J. (1992). Rejuvenating the Mature Business. Oxford: Routledge.
- Campbell D.J. (1997). Organizations and the Business Environment. Oxford: Butterworth-Heinemann (see especially Chapter 20).
- Chakravarthy B. (1997). A new strategy framework for coping with turbulence // Sloan Management Review. Winter. 69-82.
- D'Aveni R. A. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: Free Press.
- Ginter P. and Duncan J. (1990). Macroenvironmental analysis // Long Range Planning. December.
- Hamel G. and Prahalad C. K. (1989). Strategic intent// Harvard Business Review. 67. No. 3.
- Hamel G. and Prahalad C.K. (1994). Competing for the Future. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Heene A. and Sanchez R. (1997). Competence-Based Strategic Management. New York: John Wiley.
- Helms M.M. and Wright P. (1992). External consideration: their influence on future strategic planning//Management Decision. 30. No. 8.
- Kay J. (1993). Foundation of Corporate Success. Oxford: Oxford University Press.
- Kay J. (1995). Learning to define the core business//Financial Times. December 1.
- Lindsay W. K. and Rue L. W. (1980). Impact of organization environment on the long range planning process // Academy of Management Journal. 23.
- McGahan A. M. and Porter M. E. (1997). How much does industry matter, really? // Strategic Management Journal. 18 (Summer special issue). 15-30.
- McGahan A. M. and Porter M. E. (1997). The persistence of profitability: comparing the market-structure and Chicago views. Manuscript, Harvard Business School.
- Porter M. E. (1979). How competitive forces shape strategy // Harvard Business Review. March/April.
- Porter M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Porter M. E. (1985). Competitive Advantage. New York: Free Press.
- Prahalad C. K. and Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review.
- Rumelt R. P. (1991). How much does industry matter?// Strategic Management Journal 12. No. 3.
- Simonian H. (1996). Star parts for bit players // Financial Times. October 28.
- Strebel P. (1992). Breakpoints. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Turner I. (1996). Working with chaos // Financial Times. October 4.

Кейс-анализ

Лакокрасочная промышленность в Великобритании

1. Используя полученные знания, сформулируйте список косвенных заменителей декоративных красок.
2. Используя информацию кейса, постройте 5-факторный анализ для типичной компании лакокрасочной промышленности.
3. На основании этого 5-факторного анализа составьте прогноз среднего уровня прибыли от продаж конкурентов в лакокрасочной промышленности (высокий, низкий или средний). Обоснуйте свой прогноз.
4. Определите и опишите основания для формирования стратегических групп в отрасли по производству красок.

Ben & Jerry's Homemade Ice Cream Inc

1. Обсудите, как компания, владеющая 70% рынка, имеет возможность влиять на цены и вести

- торги со своими покупателями (или поставщиками).
2. Объясните, почему фирма Pilisbury не смогла повлиять на своих покупателей.
 3. Как данный пример свидетельствует об ограниченности 5-факторной модели?

ГЛАВА 8. СТЕРЖНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, ГЕНЕРИЧЕСКИЕ И ГИБРИДНЫЕ СТРАТЕГИИ

Введение

Изучение стратегического менеджмента позволяет понять, каким образом можно достичь и удержать конкурентное преимущество. В данной главе особое внимание уделяется двум основным положениям конкурентного преимущества: конкурентному позиционированию и стержневой компетенции.

Конкурентное позиционирование основано на модели генерической (родовой) стратегии Портера (Porter, 1980, 1985). Подход с позиции стержневых компетенций, или так называемый ресурсный подход, объясняет конкурентное преимущество как разработку и применение организацией стержневых компетенций (см. главу 2). Эти два подхода можно считать скорее комплементарными и взаимообогащающими друг друга, чем взаимоисключающими. Сначала обе модели исследуются отдельно, а затем рассматриваются существующие между ними связи.

Глава заканчивается обсуждением общих механизмов, которые организации используют для своего развития и роста, чтобы сохранить и развить свое конкурентное преимущество. Отправной точкой для рассмотрения данных вопросов служит матрица Ансоффа.

Цели

Изучив эту главу, студенты смогут:

- объяснить, что такое конкурентное преимущество;
- дать описание и оценку теории генерической (родовой) стратегии Портера;
- объяснить, что такое гибридная стратегия;
- объяснить роль стержневых компетенций и отличительных особенностей компании при создании конкурентного преимущества;
- объяснить роль ценностной цепочки во взаимодействии со стержневыми компетенциями и генерическими (родовыми) стратегиями;
- определять возможности выбора стратегического развития компании;
- определять сферу применения стержневых компетенций и стратегий.

Генерические (родовые) стратегии М. Портера

Введение

Вероятно, одним из первых и наиболее распространенных определений конкурентного преимущества является определение Портера, сделанное им при разработке модели *генерической (родовой) стратегии*. Несмотря на то что за последние годы достоверность модели все чаще подвергается сомнению, она позволяет понять природу конкурентного поведения. В этом разделе мы рассмотрим саму модель и ее недостатки.

Как считает Портер (Porter, 1985), конкурентное преимущество возникает в результате выбора генерической (родовой) стратегии, которая лучше всего соответствует конкурентному окружению компании и такой организации деятельности по развитию ценностной цепочки, которая поддерживала бы выбранную стратегию. Существуют три основных варианта такой стратегии:

- *стратегия дифференциации* - создание у покупателя чувства убежденности в том, что продукт компании превосходит подобный продукт конкурентов; данное обстоятельство позволяет ей предлагать более высокие цены;
- *стратегия лидерства по издержкам* - достигнув низких затрат на производство, компания может получать высокие прибыли при низких ценах;
- *стратегия фокусирования* - применение стратегии дифференциации или стратегии лидерства по издержкам на узкопрофильных сегментах рынка (возможно, только на одном сегменте).

Модель генерической стратегии Портера

Как указывает Портер, организация должна принять два основных решения по поводу своей стратегии (рис. 8.1):

- Должна ли стратегия быть стратегией дифференциации или стратегией лидерства по издержкам?
- Масштабы стратегии должны быть широкими или узкими?

		Низкие затраты	Дифференциация
Стратегический масштаб	Широкий масштаб (охватывает весь рынок)	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации
	Узкий масштаб (охватывает только один сегмент)	Стратегия фокусирования на издержках	Фокусирование на дифференциации

Рис. 8.1. Схема генерической (родовой) стратегии (Porter, 1985)

Таким образом, организация должна решить, следует ли ей выпускать уникальную продукцию и продавать ее по завышенной цене или ей стоит добиваться конкурентного преимущества за счет снижения затрат ниже уровня затрат конкурентов. Добиться высоких прибылей можно любым из этих способов. Далее компания должна решить, следует ли ей применять выбранную стратегию в отношении всего рынка или только в отношении отдельного сегмента, определенной рыночной ниши (рис. 8.2).

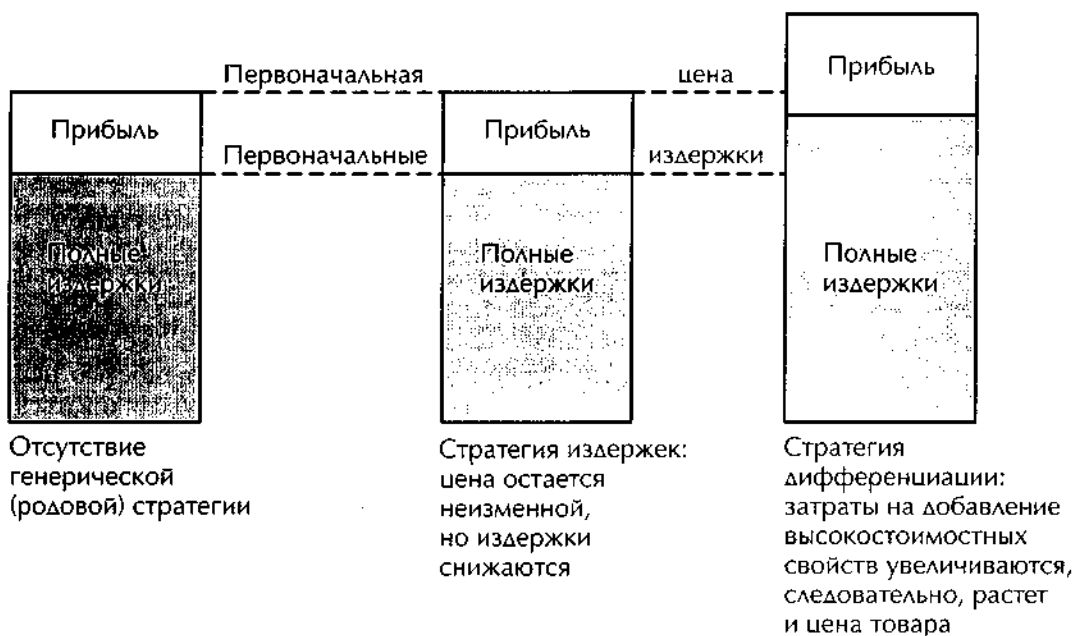


Рис. 8.2. Упрощенное представление стратегии издержек и стратегии дифференциации (здесь: $\text{Цена} = \text{Полные издержки} + \text{Прибыль}$)

Стратегия лидерства по издержкам

Стратегия лидерства по издержкам строится на основе организации компанией управления деятельностью по созданию добавленной стоимости таким образом, чтобы стать самым низкочередным производителем (продукции или услуг) в рамках своей отрасли. У стратегии лидерства по издержкам имеется ряд следующих преимуществ:

- организация может зарабатывать более высокие прибыли, устанавливать среднерыночные или

заниженные цены на свою продукцию, поскольку ее затраты ниже затрат конкурентов;

- устанавливая заниженные цены, компания может увеличить как объем продаж, так и рыночную долю (при условии, что спрос на продукцию допускает эластичность цен);
- компания может войти на новый рынок с ценами ниже конкурентных;
- стратегия может быть очень ценной для тех рынков, где покупатели чутко реагируют на изменение цены (рис. 8.3);
- стратегия создает дополнительный барьер для компаний, желающих попасть на рынок отрасли.

При анализе ценностной цепочки в центре внимания оказываются различные этапы, на которых возможна экономия издержек, а также внутренние и внешние связи между звеньями этой цепочки (см. главу 2).

Успешная стратегия лидерства по издержкам, скорее всего, строится на основе свойств самой организации. Чтобы стать лидером по издержкам, необходимо использовать способ организации ценностной цепочки, который позволил бы:

- снижать издержки путем копирования, а не создания новых дизайнов, за счет использования более дешевых видов сырья и ресурсов; выпуска продукции без обременительных деталей; сокращения трудовых затрат или увеличения производительности труда;
- добиваться экономии от масштаба за счет роста продаж, что возможно достичь благодаря рекламе и маркетингу;
- применять политику крупных оптовых закупок для получения выгодных скидок;
- размещать виды деятельности на тех рынках, где затраты низкие, или там, где правительство поддерживает развитие бизнеса (например, предоставляя гранты);
- добиваться экономии «кривой обучаемости» (см. главу 13).

Стратегия лидерства по издержкам (связанная со снижением цены) более успешно может применяться на тех рынках, где спрос характеризуется эластичностью цен. При таких условиях объем продаж и доля на рынке могут значительно увеличиваться, способствуя, таким образом, росту экономии от масштаба, дальнейшему снижению затрат на единицу продукции и, следовательно, росту сверхприбыли.

Основные положения

Эластичность спроса по цене

Термин «*ценовая эластичность*» используется экономистами для определения изменения спроса на товар в связи с изменением его цены. Коэффициент эластичности определяется по следующей формуле:

$$\text{Эластичность спроса по цене} = \frac{\text{Изменение объема спроса (в процентном соотношении)}}{\text{Изменение цены (в процентном соотношении)}}$$

Эластичность по цене характеризует меру чувствительности спроса. Если при любом данном изменении цены эластичность спроса больше 1, это означает, что изменение цены способствовало увеличению объема общей выручки. Соотношение между спросом и изменением цены определяется как эластичность спроса по цене.

Говорят, что спрос неэластичен, если его изменение пропорционально ниже изменения цены (кривая эластичности спроса имеет значение менее 1). Чем выше показатель эластичности спроса, тем более эластичен спрос по цене, и, наоборот, чем ближе к 0 кривая эластичности спроса, тем в большей степени такой спрос неэластичен по цене.

Ценовая эластичность спроса зависит от природы восприятия товара на рынке. Если рынок воспринимает товар как необязательный, но желательный, спрос на него может быть эластичным по цене. Если товары воспринимаются покупателями как необходимые (например, лекарства, табачные изделия и др.), то спрос на такие товары является неэластичным по цене.

Таких же результатов можно достичь и в том случае, если установленная цена не отличается от цены конкурентов, но сопровождается рекламной кампанией, чтобы повысить объем продаж.

Примерами компаний, строящих свои стратегии на лидерстве по издержкам, являются Comet и

Argos. Чтобы заработать прибыль, обе компании делают ставку на предоставление «услуг без излишеств», политику ценовых скидок, низких затрат, высоких объемов продаж и экономии от масштаба. Всемирно известная компания Toys 'R' Us получает сверхсредние прибыли за счет низкозатратных продаж, которые она осуществляет прямо со складов.

Стратегия дифференциации

Стратегия дифференциации строится на политике убеждения потребителя в том, что продукция компании превосходит продукцию ее конкурентов. Дифференциация предполагает создание особых свойств продукта или просто формирование у покупателя мнения, что данный продукт является лучшим среди подобных. Главными преимуществами такой стратегии для организации могут быть следующие моменты:

- на ее продукцию устанавливается самая высокая цена;
- спрос на ее продукцию будет менее эластичным по цене, чем спрос на продукцию конкурентов;
- компания может зарабатывать сверхсредние прибыли;
- создаются дополнительные барьеры для вхождения на рынок отрасли новых компаний.

Компания, которая применяет стратегию дифференциации, организует деятельность в ценностной цепочке таким образом, чтобы представлять на рынке уникальную продукцию и развивать лояльность со стороны своих покупателей, убеждая их в том, что отличительные свойства их продукта действительно стоят высокой цены.

Дифференциации можно достичь:

- предлагая товар, который превосходит товар конкурентов по дизайну, технологиям, функциям и т.д.;
- предлагая послепродажные услуги, качественно превосходящие услуги конкурентов;
- используя лучшие каналы распределения (что особенно важно для розничного сектора);
- создавая более привлекательный бренд с помощью дизайна, рекламы, инноваций и т. д.;
- предлагая необычную и более качественную упаковку.

Стратегия дифференциации должна, таким образом, сосредоточиваться на инновациях, новом дизайне, исследованиях и разработках, делая акцент на удовлетворение запросов потребителя и маркетинг. Не будет преувеличением сказать, что дифференциация - это глаза покупателя. Так, один товар может отличаться от другого скорее своим брендом или логотипом, чем своими действительно превосходящими качествами. Например, мужские рубашки с логотипами от Ralph Lauren, Calvin Klein или Yves St Laurent имеют цены, намного превосходящие цены таких же рубашек, не имеющих логотипов. Вряд ли можно доказать очевидность преимущества дизайна или качества материала тех или иных товаров. Стратегия дифференциации строится на том факте, что имя определенного дизайнера является модным и данный товар носит его логотип.

Такая стратегия используется для того, чтобы, не снижая объема продаж, уменьшать ценовую эластичность спроса на продукт. В результате можно установить цены выше, чем у конкурентов, и, таким образом, получать сверхсредние прибыли.

Стратегия фокусирования

Используя стратегию фокусирования, компания сосредоточивает свои усилия на региональном рынке, либо на сегменте рынка, либо на продукте. Например, компания фокусируется на отдельных группах потребителей, которые объединены по характерным свойствам, например, по возрасту, полу, величине дохода, образу жизни, географическому положению или др. В рамках определенного сегмента компании применяют либо стратегию лидерства по издержкам, либо стратегию дифференциации.

Основными преимуществами стратегии фокусирования является то, что она:

- не требует крупных вложений в ресурсы по сравнению со стратегиями, направленными на охват всего рынка;
- позволяет обслуживать данный сегмент с учетом более узкой специализации и компетенции;
- делает вступление на новый рынок менее дорогостоящим и более простым.

Для реализации стратегии фокусирования необходимо:

- определить подходящую целевую группу покупателей;

- выявить ее запросы;
- определить, позволит ли емкость данного сегмента поддерживать деятельность компании;
- определить уровень конкуренции в рамках данного сегмента;
- производить товар, удовлетворяющий спрос данного сегмента;
- принять решение о том, какую стратегию применять на данном сегменте: стратегию лидерства по издержкам или стратегию дифференциации.

Примером компании, которая использует стратегию фокусирования, является Ferrari. Ее целевой рынок - это высококласные спортивные машины (с относительно небольшим числом заказчиков по сравнению со всем автомобильным рынком). В отличие от Toyota или Fiat, Ferrari не занимается производством семейных автомобилей, малолитражек и крупногабаритных автомобилей. Компания производит автомобили только высокого класса. Ее стратегия - это стратегия дифференциации, основанная на отличном дизайне, превосходной работе всего агрегата и высоких показателях этих машин на соревнованиях Grand Prix. Такая стратегия позволяет устанавливать цены, намного превосходящие цены конкурентов.

Многие организации, прежде чем размещать свою деятельность на других рыночных сегментах, применяют стратегию фокусирования, позволяющую войти на рынок со своей продукцией.

Критика генерической (родовой) стратегии Портера

Критическая оценка модели

За последние годы теория генерической (родовой) стратегии Портера все чаще подвергается критическим замечаниям (например, см.: Johnson and Scholes, 1993, 1997, Cronshaw et al, 1990; Miller, 1992; Mintzberg, 1991). Против модели Портера было выдвинуто как минимум шесть аргументов.

Компания может следовать гибридной стратегии, «не застревая на полпути»

По утверждению Портера, организация должна сделать выбор между стратегией дифференциации и стратегией лидерства по издержкам. Он считал, что, если компания «застрянет» между двумя стратегиями, это может привести к оптимизации лишь отдельных стадий процесса. Однако есть большое число примеров, как успешно могут действовать на рынке низкзатратные компании, пользуясь стратегией дифференциации. Это, скажем, японская компания Nissan - производитель автомобилей. Ее затраты на единицу продукции являются самыми низкими в отрасли, а цены удерживаются на уровне среднерыночных, а порой и выше. Компания имеет возможность устанавливать завышенные цены потому, что покупатели воспринимают ее продукцию как высококачественную и надежную. Поэтому такие организации, как Nissan, применяют гибридную стратегию, сочетая элементы дифференциации с политикой ценовой и затратной конкуренции. Успех гибридной стратегии основан на сознательном подходе старших менеджеров к сочетанию дифференциации с контролем над ценами и издержками. В данном случае можно говорить об успешной деятельности организации. Если организация попадает в подобную ситуацию случайно, неосознанно, ее также можно рассматривать как «застрявшую» меж двух стратегий, но в этом случае успех ее стратегии менее очевиден.

Лидерство по издержкам само по себе не обеспечивает продаж

Решение о покупке товара принимается на основе выбора его свойств или благодаря приемлемости цены товара. Никого из покупателей не интересует величина издержек на единицу продукции. Критика этого положения, однако, не относится к тем примерам, когда компания осуществляет свою политику на основе ценовой конкуренции.

Стратегию дифференциации можно использовать для увеличения объема продаж, а не для установления завышенной цены

Модель Портера не предусматривает такой ситуации, когда компания, применяющая стратегию дифференциации, не делает ставку на повышение цены, а пользуется завышенной ценой для увеличения объема продаж и рыночной доли в период ее проникновения на рынок. Правда, в целом данная критика не подрывает основ учения Портера.

Цена также может быть использована в целях дифференциации

Портер не учитывает возможности использовать цену для дифференциации продукта. Минцберг (Mintzberg, 1991) считает, что цена наряду с имиджем, рекламой, качеством и дизайном может служить основанием для дифференциации.

Генерическая (родовая) стратегия не обеспечивает конкурентного преимущества

Как известно, чтобы опережать своих конкурентов, компания должна работать лучше своих конкурентов и чем-то от них отличаться. Термин «генерическая» можно рассматривать как производное от слова «генеральная», т. е. общая программа, следуя которой, утверждает Портер, компания может достичь конкурентного преимущества. Однако это не так. Модель Портера - это просто схема, с помощью которой можно классифицировать конкурентные стратегии, чтобы лучше понимать происходящие процессы и правильно их анализировать.

Стратегия, основанная на ресурсах/компетенции, приходит на смену генерической стратегии

Ресурсный подход показывает, что конкурентное преимущество организации является результатом ее стержневых компетенций, а не следствием применения генерических (родовых) стратегий. Однако эти два подхода не исключают друг друга. Связь между двумя подходами будет рассмотрена далее в этой главе.

Несмотря на изложенные выше критические замечания, модель Портера (в измененном виде) может стать базой для классификации и понимания источников конкурентного преимущества. Рассмотрим, что представляет собой гибридная стратегия.

Гибридные стратегии

Есть много доказательств того, что в основе успешной стратегии лежит скрещивание (гибрид) дифференциации и контроля над ценами и затратами (рис. 8.3). Суть гибридной стратегии выражается в следующих предположениях:

- 1) в стратегии может быть использовано сочетание дифференциации, контроля над ценой и затратами;
- 2) дифференциацию можно использовать в качестве основания для завышенной цены или для увеличения объема продаж либо рыночной доли;
- 3) существуют очевидные связи между компетенциями, стратегией и деятельностью по добавлению стоимости;
- 4) модель не является рецептом по созданию конкурентного преимущества, ее следует рассматривать как способ группирования различных стратегий.

Степень дифференциации, контроля над ценами и затратами будет зависеть от природы рынка, на котором функционирует организация. На тех рынках, где покупатели отдают предпочтение качеству продукции, меньшее значение приобретают вопросы цены и издержек, в то время как рынки, чувствительные к ценам, потребуют от компаний политики максимально низких цен и затрат. Разумеется, чтобы изменить ситуацию на рынке, организации могут формировать потребительский вкус и отношение к товарам, прибегая к средствам рекламы и различным способам продвижения товаров.

Реагирование рынка на цены

Нечувствительность к ценам

Чувствительность к ценам



Рис. 8.3. Гибридная стратегия

Конкурентное преимущество, основанное на компетенции

Генерическая (родовая) стратегия не единственная модель, целью которой является объяснение

источников конкурентного преимущества. Данная модель, основанная на *компетентном/ресурсном подходе*, подчеркивает значение таких атрибутов, или свойств, компании, как ее *компетенции* или *способности*, позволяющие опережать своих конкурентов (см. главу 2).

Стержневые компетенции и отличительные способности

В главе 2 было рассмотрено, как с помощью внутреннего анализа можно лучше понять значение стержневых компетенций, если разложить их на составляющие, а именно на ресурсы и компетенции. В этой главе также обсуждалось, как можно развивать существующие компетенции и создавать новые; как и где следует применять стержневые компетенции, чтобы завоевать и удержать конкурентное преимущество. За последние годы внимание к стержневым компетенциям возрастает благодаря работам Прахалада и Хэмела (Prahalad and Hamel, 1989, 1990), Столка, Эванса и Шульмана (Stalk, Evans, Shulmann, 1992), которые являются сторонниками идеи о конкуренции, основанной на способностях компании; а также благодаря работам Кэя (Kay, 1993), который выдвинул идею о том, что конкурентное преимущество строится на отличительных способностях организации.

Стержневые компетенции

Самое удачное определение стержневой компетенции было дано Прахаладом и Хэмелем (Prahalad and Hamel, 1990). Оно выглядит следующим образом:

Стержневые компетенции являются коллективным знанием организации, направленным на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественных технологических потоков. Прахалад и Хэмел подчеркивают значение трех моментов для определения и создания стержневой компетенции. Стержневая компетенция должна:

- обеспечить компании возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках;
- повысить значимость продукта в глазах покупателя по сравнению с его конкурентным аналогом;
- иметь такие свойства, которые не могут быть воспроизведены конкурентами.

Как утверждают Прахалад и Хэмел, существует большое число примеров, доказывающих, что конкурентное преимущество есть результат действия стержневой компетенции. Разработки компании Philips в области оптических волокон, включая лазерный диск, способствовали появлению новых высокотехнологичных продуктов и новых информационных технологий. Разработки компании Honda в отрасли автомобильных двигателей привели к новым достижениям в автопромышленности, производстве мотоциклов, газонокосилок и генераторов. Знания, приобретенные компанией Canon в процессе исследований оптических технологий, получение оптических изображений и микропроцессоров вызвали появление на рынке таких товаров, как копировальные машины, лазерные принтеры, видеосъемочные камеры и сканеры.

Прахалад и Хэмел утверждают, что на практике конкурентное преимущество может иметь в своей основе не более 5-6 стержневых компетенций. Эти компетенции позволяют осуществлять менеджмент производством новой, незапланированной продукции, а также реагировать на изменения и появление новых возможностей, поскольку у компании уже имеются производственные умения и способности, необходимые для освоения новых технологий. В условиях бурно развивающегося бизнес-окружения такая приспособляемость является жизненно необходимым качеством, если организация стремится к тому, чтобы добиться конкурентного преимущества и сохранить его.

Отличительные способности

Идею о способности компании как об источнике конкурентного преимущества, которая первоначально была предложена Столком, Эвансом и Шульманом (Stalk, Evans, Shulmann, 1992), Кэй (Kay, 1993) одобрил и на ее основе разработал модель, объясняющую конкурентное преимущество компании с точки зрения ее *отличительной способности* (см. главу 2). Идея об отличительных способностях компании имеет много общего с теорией стержневых компетенций. Обе теории рассматривают конкурентное преимущество как явление, зависящее от уникальных свойств данной компании и ее продукции.

Источниками возникновения отличительных способностей компании, как считает Кэй (Kay, 1993), могут быть следующие факторы:

- *структура* - уникальная сеть внутренних и внешних связей организации, которая обеспечивает ей превосходную деятельность. Здесь имеется в виду наличие таких уникальных отношений с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами, которых нет у конкурентов. В равной степени уникальными могут быть отношения, построенные внутри организации, а также особенности их влияния на виды деятельности в ценностной цепочке компании;
- *репутация*; в ее основе лежит несколько источников, включая качество продукта, его характеристики, дизайн, обслуживание и т.д.;
- *инновации*; способность компании опережать соперников и удерживать лидерство зависит от ее достижений в области научных исследований, проектирования, новых разработок и маркетинговой политики. Также важна способность компании совершенствовать свою структуру и организацию деятельности по добавлению стоимости;
- *стратегические активы*; такие резервы, как естественная монополия, патенты и авторские права, ограничивающие конкуренцию, также способствуют приобретению конкурентного преимущества.

Стержневая компетенция, отличительная способность и конкурентное преимущество

Итак, каким образом идеи о стержневых компетенциях и отличительных способностях компании помогают понять, что такое конкурентное преимущество? Во-первых, они демонстрируют, как организация может создать качества, обеспечивающие ей превосходные результаты деятельности. Во-вторых, они помогают определить, где именно компания может применять свои компетенции и способности.

Далее рассмотрим факторы, которые следует учитывать в процессе создания новых стержневых компетенций или развития уже имеющихся.

Отношение покупателей

Покупатели должны считать, что компетенции, способности и продукция компании лучше, чем подобные атрибуты ее конкурентов, поэтому и стоят дороже. В этом отношении большая роль отводится репутации компании.

Уникальность

Стержневые компетенции должны быть уникальными для компании и обладать такими свойствами, которые не могут быть воспроизведены конкурентами. У данных компетенций не должно быть подделок.

Непрерывное совершенствование

Стержневые компетенции, продукция и услуги должны постоянно совершенствоваться и обновляться, чтобы компания была всегда впереди конкурентов. Особое значение имеет обновление процессов и продукта.

Сотрудничество

Конкурентное преимущество может возникнуть в результате создания уникальной сети отношений с поставщиками, дистрибьюторами, клиентами и даже конкурентами. Если стержневые компетенции различных организаций комплементарны, т. е. дополняют друг друга, может возникнуть эффект мультипликации.

Знания организации

Компетенции основываются на знаниях и умениях, присущих данной организации. Менеджеры должны совершенствовать пути и способы приобретения знаний. В последнее время знания являются потенциально мощным источником создания новой стоимости (см., например: Hall, 1992).

Синтез стержневой компетенции, генерической (родовой) стратегии и ценностной цепочки

Как согласуются между собой различные подходы

Некоторые авторы (см.: Heene, Sanchez, 1997) полагают, что подход, основанный на ресурсах/компетенции, несовместим с такими подходами, как конкурентное позиционирование или

генерическая (родовая) стратегия, отстаиваемые Портером (Porter, 1980, 1985). Однако Минцберг и другие (Mintzberg et al, 1995) считают, что оба подхода скорее дополняют, чем противоречат друг другу. Существующие между ними связи лучше всего представить с помощью ценностной цепочки организации.

Поскольку конкурентное преимущество основывается на уникальном подходе отдельной организации к своему бизнес-окружению, невозможно предписать универсальный рецепт, который гарантировал бы компаниям превосходные результаты деятельности. Однако как конкурентное позиционирование, так и ресурсный подход позволяют создать модель, в рамках которой можно разработать классификацию источников конкурентного преимущества, проанализировать их и использовать при формировании будущей стратегии компании. Например, стратегия дифференциации, скорее всего, будет зависеть от стержневой компетенции в таких звеньях ценностной цепочки, как проектирование, маркетинг и обслуживание. Подобным образом стратегия, основанная на издержках или цене, может потребовать создания стержневых компетенций в сфере производства, материально-технического снабжения и, возможно, маркетинга. Маловероятно, чтобы компания, которая осуществляет стратегию лидерства по издержкам, развивала стержневые компетенции в сфере дизайна и обслуживания. В табл. 8.1 представлены возможные соотношения между стержневыми компетенциями, генерическими (родовыми) стратегиями и ценностной цепочкой.

Таблица 8.1

Стержневые компетенции, генерическая (родовая) стратегия и ценностная цепочка

Виды деятельности в ценностной цепочке	Сферы компетенции, связанные со стратегиями дифференциации	Сферы компетенции, связанные со стратегиями, основанными на затратах/цене
Основные виды деятельности		
Внутренняя логистика	Контроль за качеством материалов	Строгий контроль за стоимостью материалов Тенденция приобретать крупные объемы стандартных используемых ресурсов
Операции	Контроль за качеством выпускаемой продукции, повышение стандартов	Снижение производственных затрат, стремление к крупномасштабному производству
Маркетинг и продажи	Продажи (и отношения с клиентами) на основе более совершенных технологий, более высокого уровня деятельности компании, роста репутации, модернизации торговых точек	Достижение высокого уровня продаж посредством рекламы и других кампаний по продвижению товара
Внешняя логистика	Обеспечение эффективного распределения	Сохранение низкого уровня дистрибьюторских расходов
Обслуживание	Добавление стоимости продукта за счет высокого качества и дифференцированного подхода к обслуживанию	Минимизация сервисных услуг с целью снижения расходов
Вспомогательные виды деятельности		
Инфраструктура организации	Акцент на качество	Акцент на производительность и снижение затрат

Виды деятельности в ценностной цепочке	Сферы компетенции, связанные со стратегиями дифференциации	Сферы компетенции, связанные со стратегиями, основанными на затратах/цене
Управление людскими ресурсами	Обучение с целью формирования культуры, умений, соотносящихся с качеством продукта, его новейших разработок, обслуживанием клиентов	Обучение с целью снижения расходов
Развитие технологий	Разработка новых продуктов, улучшение их качества, совершенствование процесса изготовления продукта, повышение качества обслуживания	Снижение производственных затрат и увеличение производительности
Материально-техническое обеспечение	Приобретение высококачественных ресурсов и материалов	Приобретение низкозатратных ресурсов и материалов

Где применять стержневые компетенции и стратегии

После того как стержневые компетенции и стратегии компании разработаны, необходимо принять решение о сфере их применения. Стержневые компетенции и стратегии могут быть направлены на старых клиентов существующих рынков. Альтернативно они могут быть направлены на новых клиентов существующих рынков. Их также возможно направить на новых клиентов новых рынков. Новые рынки могут быть связаны с рынками, которые уже обслуживаются компанией, или, наоборот, не иметь к ним никакого отношения. Организация также может рассмотреть возможность применения своих компетенций в совершенно новой отрасли. Все решения о том, где использовать стержневые компетенции компании, определяют *стратегическое направление* ее бизнеса. Как только компания принимает необходимые решения, она должна рассмотреть *методы* реализации выбранной стратегии.

Применение существующих стержневых компетенций на новых рынках называют усилением компетенции. Для того чтобы организация смогла войти на новый рынок, она должна создавать новые стержневые компетенции наряду с уже существующими, которые необходимо усиливать, чтобы они удовлетворяли запросы новых покупателей. Анализ конкурентного окружения организации с помощью ресурсной модели (см. главу 2) помогает определить те потребности покупателей, которые должны быть удовлетворены за счет стержневых компетенций компании. В последующих разделах данной главы рассматриваются альтернативные стратегические направления и методы, которые компания может использовать, следуя выбранному направлению.

Стратегические направления

Модель «продукт- рынок» И. Ансоффа

Самой распространенной моделью анализа других возможных стратегических направлений является матрица Ансоффа, представленная на рис. 8.4. Матрица показывает потенциальные сферы применения стержневых компетенций и генерических (родовых) стратегий. Существуют четыре широкие альтернативы:

- *проникновение на рынок* – увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции;
- *освоение рынка* - внедрение на новые рынки и новые сегменты рынка с помощью существующей продукции;
- *разработка продукта* - разработка новой продукции для обслуживания старых рынков;
- *диверсификация* - разработка новых продуктов для обслуживания новых рынков.

		Продукты	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	Проникновение на рынок (увеличение рыночной доли)	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
	Новые	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Рис. 8.4. Матрица Ансоффа (компоненты векторного роста) (Источник: Ansoff, 1987)

Проникновение на рынок

Основной целью стратегии проникновения на рынок является увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции. Под этим подразумевается разработка мер, направленных на усиление существующих стержневых компетенций, или создание новых. Такие меры призваны улучшить качество обслуживания или качество продукта и вместе с этим повысить репутацию компании, выделяя ее среди конкурирующих фирм. Кроме того, при разработке компетенции можно сделать акцент на увеличении производительности, чтобы снизить затраты ниже уровня затрат конкурентов.

Проникновение на зрелые или угасающие рынки сложнее, чем на рынки, находящиеся в стадии роста. В случае если рынок угасает, компания может рассмотреть возможность *выхода с рынка* и переноса ресурсов на более прибыльные рынки (обсуждение вопросов выхода с рынка см. в главе 11).

Если на рынках компании наблюдаются признаки насыщения, она может изучить возможности новых направлений для своего развития.

Освоение рынка

Освоение рынка связано со вступлением на новые рынки или новые сегменты старых рынков с использованием существующей продукции. Основой вхождения на новые рынки является усиление существующих компетенций, а также создание новых компетенций (см. главу 2). Чтобы проникнуть на новые сегменты существующих рынков, иногда необходимо разработать новые компетенции, которые будут обслуживать специфические запросы покупателей этих сегментов.

Интернационализация и глобализация - яркий пример того, как можно разрабатывать уже существующие рынки. Проникая на международные рынки, компания должна создавать новые компетенции, чтобы успешно справляться с языковыми и культурными проблемами, вопросами сбыта и т. п.

Основной риск, связанный с освоением нового рынка, заключается в том, что у компании может не хватить практики и опыта деятельности на новых рынках.

Разработка продукта

Разработка продукта означает разработку новых товаров для существующих рынков. Цель данного направления, как и предыдущих: привлечь новых покупателей, сохранить старых клиентов и увеличить рыночную долю. Разработка нового продукта может происходить на базе имеющихся компетенций или потребовать создания новых (таких, которые могут понадобиться для научных исследований).

Разработка продукта имеет свои преимущества, так как у компании уже имеется опыт работы с покупателями на существующем рынке. Сегодня, когда жизнь продукта очень коротка, возможности его развития становятся важной стороной стратегического направления многих организаций.

Диверсификация

Диверсификация - это развитие компании с помощью новой продукции и новых рынков. В условиях, когда современные рынки быстро насыщаются, а жизненный цикл продукта измеряется крайне коротким отрезком времени, диверсификация является неплохой альтернативой. Она может привести к

эффекту синергизма и способствовать распределению риска за счет увеличения портфеля продуктов и рынков. Диверсификация может принимать две формы в зависимости от того, насколько новые продукты и рынки отличаются от уже существующих.

Определения

Родственная диверсификация имеет место, когда продукты и/или рынки обладают некоторой степенью общности с уже существующими продуктами и/или рынками. Такое «сходство» снижает риск диверсификации. На практике родственная диверсификация обычно означает проникновение организации в сходные отрасли или восходящее/нисходящее развитие и цепочке существующих поставщиков.

Неродственная диверсификация представляет собой развитие продуктов и рыночных сфер, являющихся абсолютно новыми для организации. Такую форму диверсификации иногда называют *конгломератной* диверсификацией.

Родственная диверсификация

Родственная диверсификация может осуществляться по одной из трех основных схем.

- *Вертикальная восходящая диверсификация.* Организация стремится действовать на тех рынках, где в настоящее время приобретает свои ресурсы (расширяя свою ценностную цепочку в направлении вверх). Примером такой диверсификации может быть сеть супермаркетов, производящих часть продаваемой ими продукции. Основным преимуществом восходящей интеграции для организации является усиление контроля за поставляемыми ресурсами.
- *Вертикальная нисходящая диверсификация.* Организация стремится действовать на рынках, в настоящее время обслуживаемых ее клиентами или дистрибьюторами (т. е. расширяя свою ценностную цепочку в направлении вниз). Например, пивоваренный завод создает сеть лицензионных магазинов, что позволяет ему иметь новые рынки и какую-нибудь новую продукцию. Такая форма диверсификации способствует установлению непосредственных контактов с покупателями и созданию условий для появления значительных маркетинговых преимуществ.
- *Горизонтальная диверсификация.* Предполагает вхождение на комплементарные или конкурентные рынки. К примеру, организация, первоначально занимавшаяся производством мотоциклов, начинает производство автомобилей (стратегия, реализованная компанией Honda). Горизонтальную диверсификацию не следует путать с горизонтальной интеграцией, так как последняя означает поглощение конкурирующей компании.

Родственная диверсификация позволяет усиливать существующие компетенции, а также создавать новые. Другими словами, она способствует развитию существующих у организации знаний и, кроме того, создает новые знания и умения.

Неродственная диверсификация

Неродственная диверсификация несет в себе больший риск, чем родственная, так как предполагает производство новой продукции для рынков, с которыми организация не знакома. Компании придерживаются этого направления только в том случае, если налицо существенные ограничения для их развития на существующих или сопряженных рынках, а также если на новых рынках имеются большие возможности для их роста и развития. Кроме того, существуют потенциальная возможность экономии от масштаба, наращивания существующих компетенций и вероятность эффекта синергизма.

Стратегическое развитие и риск

Со стратегическим развитием связаны все возможные формы риска. Наименьший риск возникает в том случае, если развитие осуществляется на имеющихся стержневых компетенциях и рынках. Риск возрастает, если организация осваивает новые, несопряженные рынки. Но оправдан ли этот риск, будет зависеть от позиции компании на рынке, состояния ее рынков и продукции. Освоение новых рынков, родственных или неродственных, зависит от правильной оценки возможностей, которые имеются у

новых рынков по сравнению со старыми.

Заключение

Сущность конкурентного преимущества заключается в способности компании опережать своих конкурентов. Хотя определение источников конкурентного преимущества является сложной задачей, тем не менее существует возможность классификации потенциальных источников, с помощью которой можно провести анализ и сформировать будущие стратегии компании. Модель генерической (родовой) стратегии Портера, усовершенствованная теорией о гибридных стратегиях, полезна при оценке роли дифференциации, цены и затрат. Схемы стержневых компетенций и отличительных способностей организации могут помочь при оценке ресурсов компании, ее связей, репутации, инновационной деятельности и резервов, которые могут обеспечить конкурентное преимущество. А направление, которое компания выбирает для своего развития, и способы управления ценностной цепочкой, образуют взаимосвязь между стержневыми компетенциями и генерическими (родовыми) стратегиями.

Стержневые компетенции и генерические (родовые) стратегии можно применять на существующих и новых рынках. Стратегическое направление, которое выбирает компания, определяет природу продукта и развитие рынка.

Вопросы и задания

1. Что означает термин «конкурентное преимущество»?
2. Объясните модель генерической (родовой) стратегии Портера и приведите ее сильные и слабые аналитические стороны.
3. Объясните значение теории гибридной стратегии для модели генерической (родовой) стратегии.
4. Объясните значение термина «отличительная способность».
5. Обсудите взаимосвязь между генерическими (родовыми) стратегиями, стержневыми компетенциями и ценностной цепочкой.
6. Какие факторы определяют стратегическое направление компании и каковы способы ее развития?

Дополнительная литература

- Ansoff I. (1987). Corporate Strategy. L: Penguin.
- Cravens D.W., Greenley C., Piercy N.F. and Slater S. (1997). Integrating contemporary strategic management perspectives // Long Range Planning. 30. No. 4. August. 493-506.
- Cronshaw M., Davis E. and Kay J. (1990). On being stuck in the middle or Good food costs less at Sainsbury's. Working pape. Centre for Business Strategy. London School of Business.
- Grant R.M. (1991). The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation//California Management Review. 33. Spring. 114-1 35.
- Hall, R. (1992) The strategic analysis of intangible resources // Strategic Management Journal. 13. 135-144.
- Hamel C. and Prahalad C.K. (1989). Strategic intent// Harvard Business Review. 67. No. 3.
- Hamel G. and Prahalad C.K. (1994). Competing for the Future. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Heene A. and Sanchez R. (eds) (1997). Competence-Based Strategic Management. New York: John Wiley.
- Johnson G. and Scholes K. (1997). Exploring Corporate Strategy. Hemel Hempstead, UK: Prentice Hall.
- Kay J. (1993). Foundations of Corporate Success. Oxford: Oxford University Press.
- Kay J. (1995). Learning to define the core business//Financial Times. December 1.
- Miller D. (1992). The generic strategy trap//Journal of Business Strategy. 1 3. No. 1. 37-42.
- Mintzberg H. (1991). The Strategy Process-Concepts, Contexts, Cases. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghoshal S. (1995). The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases. European Edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Porter M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Porter M.E. (1985). Competitive Advantage. New York: Free Press.

Prahalad C.K. and Hamel G. (1990). The core competence of the corporation // Harvard Business Review.
Stalk G., Evans P. and Shulmann L.E. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy// Harvard Business Review. March/April . 57-69.

Кейс-анализ

Kwik Save Group plc

1. Определите генерическую стратегию, применяемую Kwik Save Group plc.
2. Обсудите, насколько успешно компания Kwik Save Group plc использовала генерическую стратегию.
3. Обсудите, как для поддержки своей генерической стратегии компания увязывала собственную внутреннюю организацию с ценностной цепочкой.
4. Определите, какие генерические стратегии развития (по матрице Ансоффа) были применены компанией Kwik Save Group plc.

Derwent Valley Foods

1. Определите генерическую стратегию DVF.
2. Каким образом внутренняя деятельность компании поддерживает ее генерическую стратегию?
3. Насколько культура компании совместима с ее генерической стратегией?
4. Прокомментируйте, насколько успешно реализована стратегия DVF.
5. В чем заключаются сильные стороны DVF?

ЧАСТЬ IV. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И МЕНЕДЖМЕНТ

Ведение

Процесс реализации стратегии начинается со сбора информации, полученной при проведении стратегического анализа. Затем собранную информацию используют в качестве источника данных для выбора наиболее подходящего варианта стратегии. Модель и методы выбора рассматриваются в главе 9.

Выбрав соответствующий вариант стратегии, компания должна изучить ряд вопросов, связанных с практической реализацией данной стратегии.

Во-первых, реализация стратегии предполагает реконфигурацию ресурсной базы организации. Достаточно ли у компании необходимых ресурсов, таких, как финансовые средства, соответствующий персонал, материальная база (запас товаров, земля, помещения и т. д.), а также интеллектуальных резервов (юридические права) для того, чтобы реализовать свою стратегию? В случае если каких-либо ресурсов не хватает, компания должна обеспечить себя ими (см. главу 10).

Во-вторых, организации необходимо преобразовать свою управленческую структуру и культуру таким образом, чтобы они способствовали достижению наилучших результатов. Может оказаться, что структура компании и ее культура не отвечают поставленной задаче. В этом случае руководству компании понадобится произвести необходимые изменения (глава 10).

В-третьих, реализация стратегии, как правило, влечет за собой внутренние изменения, скажем, изменения в структуре и организационной культуре. Управление внутрифирменными изменениями может оказаться самым сложным этапом в процессе реализации стратегии, поэтому в главе 10 этим вопросам уделяется особое внимание.

В-четвертых, иногда реализация стратегии влечет за собой изменение размера организации. Реализация стратегий, связанных с ростом компании, может быть достигнута путем внутренних и внешних изменений, иногда с помощью совместных предприятий. Эти виды стратегий, а также стратегии, связанные с уменьшением размера организации, обсуждаются в главе 11.

В-пятых, успешная реализация стратегии означает порой существенные изменения во взаимоотношениях компании с ее клиентами. Это ставит в центр внимания вопросы качества продукции. Производственные функции и качество выпускаемой продукции становятся ключевыми аспектами стратегического процесса (см. главу 12).

В-шестых, одним из самых важных стратегических вопросов, влияющих на результаты деятельности организации, является степень ее участия в международных рынках. В большей степени это касается таких рынков, как нефтяной, фармацевтический, рынок воздушных перевозок, финансовый рынок, а

также рынок профессионального образования. Вопросы международной стратегии рассматриваются в главе 13.

В-седьмых, реализация стратегии требует изучения того, каким образом данная стратегия затрагивает интересы внутреннего и внешнего окружения компании. Социальные последствия деятельности компании и ее этическая роль в жизни общества будут детально рассмотрены в главе 14. И наконец, важно помнить, что, осуществляя ту или иную стратегию, организация способствует изменению окружающей среды. Вполне вероятно, что со времени проведения последнего стратегического анализа во внутренней и внешней среде организации могли произойти изменения. Это означает, что проводимая стратегия в данный момент больше не является адекватной. Таким образом, стратегический процесс никогда не бывает завершенным, он имеет непрерывный характер. На каждом этапе реализации своей стратегии организация должна учитывать изменения в окружающей ее среде. Любые изменения, происходящие в окружении, вызывают переоценку стратегического выбора, а следовательно, корректируют сам процесс стратегической реализации.

ГЛАВА 9. ОЦЕНКА И ВЫБОР СТРАТЕГИЙ

Введение

Принятие решений никогда не бывает легким процессом. Чтобы сделать правильный выбор, в любой ситуации прежде всего необходимо получить соответствующую информацию. Таким образом, цель первого этапа стратегического анализа - предоставить менеджменту компании полную информацию о внутренних сильных и слабых сторонах организации и о ее внешних возможностях и угрозах.

Следующий этап принятия решения связан с рассмотрением всех имеющихся альтернатив. Не обязательно, что самый очевидный выбор будет самым правильным. По мере появления вариантов необходимо оценить каждый из них с помощью последовательно применяемых критериев. Задача этого этапа заключается в том, чтобы убедиться, что все варианты были тщательно изучены и оценены. И наконец, стратегический выбор включает принятие решения, основанного на оценке всех возможностей. В данной главе все эти этапы будут рассмотрены.

Цели

Изучив эту главу, студенты смогут:

- описать природу стратегических вариантов;
- описать ключевые сферы стратегических решений;
- объяснить четыре критерия, применяемые к стратегическим вариантам;
- понять, какие финансовые инструменты могут быть использованы при оценке стратегических вариантов;
- познакомиться с другими механизмами оценки стратегических вариантов;
- объяснить ограниченность эмерджентного подхода при оценке и выборе стратегии.

Определение стратегических вариантов

Природа стратегических вариантов

В начале главы следует напомнить, чем именно стратегические решения отличаются от оперативных. Данные термины встречались в главе 1, которая была посвящена сущности стратегических целей.

Стратегические решения принимаются на самом высоком уровне организации. Они связаны с решениями, имеющими значение для всей организации, ее позиции по отношению к продукту, ресурсным рынкам, конкурентам и макросреде. Таким образом, решения стратегического уровня относятся к основным вопросам.

Оперативные решения связаны с вопросами о том, как наилучшим образом выстроить внутренние структуры организации и управлять ими, чтобы добиться реализации стратегических целей.

Основные вопросы, которые рассматриваются на стратегическом уровне, как правило, затрагивают три основные сферы:

- 1) решения, связанные с выбором продуктов и рынков (см. главу 5);

2) решения, связанные с генерическими стратегиями и масштабами (см. главу 8);

3) решения, связанные с ростом и развитием (см. главу 11).

Как правило, организации постоянно принимают решения по указанным вопросам. Не следует забывать, что стратегический процесс, как и любой процесс, непрерывен. Стратегический выбор не является раз и навсегда определенным видом деятельности, как не являются таковыми стратегический анализ, реализация стратегии и стратегический менеджмент.

Компании, которые действуют в условиях быстро изменяющегося окружения, вынуждены принимать решения, связанные со стратегическим выбором, постоянно. Следовательно, вопросы, рассматриваемые в данной главе, заслуживают серьезного внимания.

Решения, связанные с выбором продуктов и рынков

Вопросы о том, какие выбрать продукты и рынки, являются чрезвычайно важными, так как от их решения зависит не только уровень будущих доходов компании, но порой и сам факт выживания организации.

Существует несколько аспектов, которые организация должна учитывать при принятии решения относительно продукта и рынка.

Категории продуктов и категории рынков

Во-первых, компании необходимо принять решение, какие виды продуктов она собирается предлагать. Основная классификация продуктов была представлена в главе 5. Она имела следующий вид:

- товары и/или услуги;
- потребительские и/или производственные товары;
- товары массового потребления, товары предварительного выбора и фирменные товары (Copeland, 1923).

При выборе рынков компания должна рассмотреть следующие моменты: их географическое месторасположение, возможность участия в международных рынках, преимущества или риски, вероятные в результате сделанного выбора (см. главу 13).

Характеристики продукта

Во-вторых, должны быть приняты решения, связанные с характеристиками продукта. Сочетание свойств, которыми будет наделен продукт, повлияет не только на затраты, связанные с его производством, но и на его рыночную позицию. Мы рассматривали пять уровней свойств (или преимуществ) продукта, разработанных Котлером (см. главу 5). Включение или исключение какого-либо свойства отражается на любой из принятых стратегий.

Продуктовые и рыночные портфели

В-третьих, решения, связанные с выбором продуктов и рынков, должны включать вопрос о портфеле продуктов. Степень концентрации или, наоборот, уровень охвата рынков имеет важное значение. Широкий портфель (присутствие во многих секторах рынка данной продукции) дает возможность противостоять спаду в данном секторе, а также использовать преимущества других сфер деятельности компании. И, наоборот, узкий портфель позволяет руководству организации концентрировать свое внимание и развивать профессиональное знание в узкой сфере деятельности.

Вопросы, касающиеся жизненного цикла

И наконец, компания должна вынести еще одно решение, связанное с продуктами и рынками: решение о продолжительности их жизни. Интуитивно, конечно, можно было бы сказать, что особого внимания заслуживают продукты или рынки, достигшие периода зрелости или оказавшиеся в состоянии спада. Однако не менее важно постоянно создавать новую продукцию и разрабатывать новые рынки.

Решения, связанные с выбором генерической стратегии

Решения, принимаемые организацией относительно выбора генерической стратегии, очень важны не только потому, что определяют конкурентное положение организации, но и потому, что определяют, каким образом будет строиться внутренняя деятельность по созданию ценностной цепочки (см. главы 2 и 8).

Если, например, компания принимает решение следовать стратегии дифференциации, то значение этого решения будет ощущаться во всех подразделениях организации. Структура и культура компании

должны быть перестроены таким образом, чтобы поддерживать генерическую стратегию. Характеристики продукта и его качество также будут отражать ее генерическую стратегию (см. главу 12). Подобным образом необходимо будет перестраивать ресурсную базу организации.

Если компания выбирает стратегию, направленную на снижение издержек, ей необходимо будет изучить все те же вопросы, хотя методы реконструирования ее внутренней деятельности могут быть иными.

Решения, связанные с ростом и развитием

Если не учитывать исключительные случаи, когда стратегический выбор не предполагает каких-либо изменений, реализация стратегии все-таки вызывает изменение размера организации. Если компания действует на убывающем рынке, изменение будет происходить в сторону ее сокращения. Однако большинство развивающихся стратегий предназначены для роста компаний.

В связи с этим выделяют два типа стратегических решений. Первый тип решений предназначен для разработки главного курса развития компании (см. главу 8). Стратегии такого типа соответствуют модели И. Ансоффа (Ansoff, 1987), и их не следует путать с основными стратегиями Портера (Porter, 1985). Второй тип решений связан с механизмом реализации генерической стратегии развития (см. главу 11).

Генерические стратегии Ансоффа предусматривают развитие организации на новых или на уже существующих рынках. Механизмы роста могут быть внутренними (органичными) или внешними. Каждый выбор, направленный на развитие организации, имеет свои преимущества и, кроме того, связан с определенным риском. Полный анализ возможных последствий предпочтительной стратегии проводится на стадии ее оценки и выбора.

Применение оценочных критериев

Когда компания принимает решение о том, какой курс ей следует выбирать, как правило, перед высшим руководством организации возникает ряд альтернатив. Чтобы каждая альтернатива была изучена в равной степени, используют несколько критериев.

Для каждого стратегического выбора применяют четыре критерия, имеющих форму вопросов, задаваемых в отношении каждого варианта. Если ответы, полученные на четыре вопроса, будут утвердительные, то выбор «проходит испытание». Эти четыре вопроса выглядят следующим образом:

1. Является ли стратегический выбор *соответствующим*?
2. Является ли стратегический выбор *техничко-экономически обоснованным*?
3. Является ли стратегический выбор *приемлемым/одобренным*?
4. Позволит ли стратегический выбор *достичь конкурентного преимущества*?

Критерий соответствия

Стратегический выбор считается соответствующим, если позволяет организации на практике добиться осуществления стратегических целей. Если же он хоть как-то препятствует своевременному выполнению поставленных задач, то от такого выбора следует отказаться.

Приведем простой пример. Если ваша цель - добраться из Парижа в Лондон, то выезд из Парижа в южном направлении был бы неподходящим решением, не соответствующим поставленной задаче. Если же вы поедете в северном направлении, то такой выбор будет соответствующим. Подобным образом для организации, стремящейся расширить свои рынки за счет присутствия на международном рынке, решение увеличить инвестирование на внутреннем рынке было бы несоответствующим.

Критерий технико-экономической обоснованности

Стратегический выбор может быть удачен, если он технико-экономически обоснован. Производя оценку выбора с помощью этого критерия, следует помнить, что технико-экономическая обоснованность может быть различной степени. Одни варианты могут быть полностью необоснованными с точки зрения технико-экономических возможностей, другие - иметь большую степень обоснованности, третьи - быть определенно технико-экономически обоснованы.

Степень соответствия выбора в основном будет зависеть от ресурсной базы организации. Нехватка какой-либо одной из ключевых ресурсных составляющих (материальных, финансовых, человеческих или интеллектуальных ресурсов) создаст проблему при оценке выбора. Так, например, если при выборе стратегии учитываются капитал, а у компании его нет, или человеческие ресурсы, которые трудно приобрести, земля и оборудование, которые также сложно приобрести, или если организации необходимы интеллектуальные ресурсы, которые редко встречаются на рынке, то, скорее всего, оценка такого выбора будет маловероятна.

Критерий приемлемости/одобренности

Стратегический выбор считается приемлемым/одобренным, если все, кто должен одобрить стратегию, принимают сделанный выбор. Возникает очевидный вопрос: кто же эти лица, которые должны одобрить сделанный выбор?

В главе 1 мы рассматривали понятие «заинтересованные лица», более подробно вернемся к нему в главе 14. Степень влияния заинтересованных лиц на процесс стратегического принятия решений зависит от двух переменных факторов - их власти и интереса (см. главу 1). Та сторона, у которой имеется наилучшее сочетание двух факторов - способности (власть) и желания (интерес) оказывать влияние на деятельность организации, будет наиболее влиятельной силой при осуществлении стратегического выбора. Если две (или больше) стороны имеют равную степень влияния, увеличивается вероятность конфликтов. В большинстве случаев самым заинтересованным лицом выступает совет директоров.

Критерий конкурентного преимущества

В главе 1 мы узнали, что одной из главных целей стратегии организации является создание конкурентного преимущества. Учитывая этот критерий, любой стратегический выбор должен давать ответ на следующий вопрос: «Какой смысл следовать данному выбору, если он не приведет к результатам, превосходящим результаты деятельности конкурентов, или не принесет сверхприбыль?» Другими словами, стратегический выбор окажется неудачным, если в результате следования ему показатели организации будут обычными или средними для данной отрасли.

Этот момент приобретает особое значение, когда рассматриваются стратегические варианты, связанные с продукцией компании. Например, если новый выбор, сделанный в отношении продукта, прогнозирует неопределенность его приема на рынке, возникает вопрос: «А в чем смысл запуска этого продукта?» Маловероятно, что эта акция позволит организации создать конкурентное преимущество.

Финансовые инструменты оценки

На стадии оценки и стратегического выбора менеджеры могут применять ряд инструментов, способствующих достижению лучшего результата. Не все инструменты универсальны, а одни применяются чаще, чем другие. Однако для изучения того или иного варианта используют как можно больше инструментов, чтобы при принятии решения учитывать как можно более полную информацию.

Как правило, в первую очередь к процессу стратегического анализа и выбора привлекаются бухгалтеры, так как их знание финансовой ситуации компании является определяющим при выработке дальнейшего хода действий. Существуют две основные области финансового анализа: прогнозирование денежных потоков и оценка эффективности инвестиций.

Прогнозирование денежных потоков

Одним из самых простых финансовых инструментов является анализ денежных потоков. Существенным моментом при этом является прогнозирование ожидаемых доходов, понесенных затрат и на основании этого - прогнозирование чистых денежных доходов и расходов. В большинстве случаев прогнозирование разбивается на месячные периоды, а отчет о результатах хозяйственной деятельности организации (отчет о прибылях и убытках) строится на показателях за месяц. Наиболее удачную стратегию можно определить, если по каждому варианту выбора для сравнения рассчитать одни и те же показатели.

Оценка эффективности инвестиций

Исходя из самого простого определения, инвестиции - это деньги, вложенные в проект с целью

получения в будущем большего количества денег. Основной вопрос, возникающий при оценке эффективности инвестиций, заключается в следующем: «Какую прибыль получит организация при той или иной инвестиционной стратегии?».

При оценке эффективности инвестиций учитывается временной фактор, так как доходность по инвестициям может существовать в течение ряда лет, а иногда и десятилетий. Таким образом, данный фактор часто встраивается в расчеты, чтобы учитывать процесс инфляции.

Первое, что хотят знать бухгалтера: *каков период отдачи вложений*. Период отдачи - это время, необходимое для возврата инвестиций. Чем оно короче, тем лучше. Если, например, ожидаемая доходность от инвестиций стоимостью 1000 фунтов стерлингов составляет 100 фунтов в месяц, то период отдачи вложений будет равен 10 месяцам.

В действительности периоды отдачи вложений редко бывают такими короткими, поэтому расчеты, связанные с оценкой эффективности вложений, могут оказаться несколько сложнее. В результате инфляции отдача от вложений по прошествии определенного времени может быть сведена на нет. Таким образом, для учета инфляционных влияний бухгалтера часто включают этот фактор на основе приблизительных подсчетов.

Ограниченность финансовых инструментов

Ограниченность финансовых инструментов объясняется непредсказуемостью будущего. В главах 6 и 7 мы узнали, что макро- и микроокружение может изменяться, причем довольно быстро. Таким образом, размер фактического возврата средств от инвестиций может не совпадать с ожидаемым.

Ограниченность также свойственна прогнозированию уровня инфляции по отношению к расчетам чистой текущей стоимости. В экономически развитых странах (страны Западной Европы, Северной Америки, Япония и Австралия), уровень инфляции на протяжении многих лет держится в относительно стабильных рамках - от 2 до 10%, испытывая случайные «шоки», как это было в середине 70-х, когда уровень инфляции в Великобритании достиг 24%. В других странах, где имеются проблемы со снабжением товаров и стоимостью валют, могут быть гораздо более высокие инфляционные уровни, достигающие иногда 1000% в год. Низкие и стабильные показатели инфляции в большей степени способствуют инвестированию, чем высокий и непредсказуемый уровень инфляции.

Другие инструменты оценки

Финансовая оценка эффективности стратегических вариантов очень важна для организации, однако компании могут применять и другие методы сбора полезной информации. Для этих методов финансовая информация может выступать в качестве входных данных, поэтому их следует рассматривать не вместо финансовых методов анализов, а наряду с ними. Они обогащают информацию и способствуют более правильному стратегическому выбору со стороны руководства компании.

Анализ «издержки-прибыли» («затраты-выгоды»)

Анализ «издержки-прибыли» («затраты-выгоды») применяется в разных сферах жизни, не только в отношении оценки эффективности и выбора стратегии. Каждый выбор предполагает затраты и ожидаемые выгоды. Если бы то и другое можно было выразить в количественном соотношении, тогда анализ затрат и результатов был относительно простым. Такой ситуации почти никогда не бывает.

Издержки, необходимые для осуществления только одного выбора, состоят из нескольких затрат. Причем только затраты, связанные с финансовым инвестированием, легко поддаются количественному учету. Сложно подсчитать стоимость невыполнения последующего выбора - стоимость нереализованной возможности. Оценка стоимости отдельных видов затрат, например, затрат, сопряженных с социальной сферой и защитой окружающей среды, также вызывает большие затруднения.

То же относится и к расчету результатов. Помимо финансового анализа, организация должна учесть стоимость социальных льгот, стоимость роста деловой репутации фирмы и качества ее услуг. Нематериальные факторы с трудом поддаются стоимостному анализу, так как по мере увеличения числа показателей финансовых результатов требуется более длительный срок для их анализа.

Основные положения

Социальные издержки и выгоды

Все организации в результате своей деятельности оказывают влияние на жизнь общества. Это влияние может происходить также со стороны производимого продукта. Значение термина «социальный» имеет довольно широкие рамки. Именно понятие «социальная сфера» употребляется для характеристики занятости населения, его благосостояния и здоровья, уровня химических выбросов, степени загрязнения, эстетических запросов общества, деятельности благотворительных организаций и т. д.

Стратегический выбор может иметь социальные затраты и социальные выгоды. По нашему мнению, социальные затраты - это ухудшение положения в любой из приведенных выше сфер: рост безработицы, высокий уровень химических отбросов и загрязнения среды, падение уровня доходов и др. И, наоборот, социальные выгоды организации - это рост занятости, экологически чистое производство, лучшие условия труда и т. д.

Анализ воздействий

Предполагаемые последствия стратегического выбора в социальной и финансовой сферах требуют соответствующего исследования. Прежде всего необходимо ответить на вопрос: «Если этот выбор открывает "зеленую улицу" для организации, какие последствия он может иметь на ...?»

Области, которые могут оказаться под влиянием выбора, зависят от обстоятельств, в которых данный выбор был сделан. Например, при рассмотрении вопроса о строительстве новой атомной станции будет учитываться влияние этого проекта на такие факторы социальной жизни местного населения, как занятость, местный туризм, возможный риск для здоровья служащих и жителей местности, репутация города и ландшафт региона, а также местные флора и фауна.

В большинстве случаев изучение воздействий будет составляющей частью анализа «издержки-прибыли» («затраты-выгоды»). Правда, данному анализу свойственна та же ограниченность, что и предыдущему. Это объясняется трудностями, связанными с истинной оценкой факторов, оказавшихся под воздействием стратегического выбора.

Анализ чувствительности и допущений («что, если?»)

Неопределенность будущего делает любой прогноз неточным, никакая организация не может предвидеть цепь последующих событий. Однако получить представление о влиянии возможных негативных событий на результаты деятельности организации позволяют анализ допущений («что, если?») и его вариант - анализ чувствительности.

Создание прикладных компьютерных программ, в частности электронных таблиц, существенно облегчает проведение анализа. Финансовая модель, представленная в виде таблицы, позволяет сделать ряд предположений - прогнозирование доходов, затрат, темпов инфляции и др. Внося эти изменения в модель, можно спрогнозировать последствия 10%-го увеличения затрат или предполагаемый уровень инфляции. Модель разработана для оценки чувствительности денежных потоков по отношению к различным изменениям.

Качественные показатели также могут быть измерены. Если выбор стратегии имеет высокую степень зависимости, скажем, от основного вида сырья или позиции ведущего менеджера, анализ «что, если?» сможет показать, каковы будут потери или величина сокращения ключевых ресурсов организации.

Стратегическая оценка в эмерджентных (спонтанных) стратегиях

В главе 1 рассматривался вопрос о том, что бизнес-стратегии могут быть либо преднамеренными (предписывающими), либо эмерджентными (спонтанными) (подробнее см. главу 15). Таким образом, некоторые стратегии планируются заранее, и вслед за этим принимаются предписывающие стратегии. Другие стратегии не планируются и являются спонтанными, так как возникают в результате последовательного поведения со стороны менеджмента организации.

При стратегической оценке разница между двумя видами стратегий играет существенную роль. Те компании, которые применяют преднамеренные стратегии, скорее всего, будут пользоваться критериями и аналитическими инструментами, изложенными выше. Компании, придерживающиеся модели спонтанных стратегий, будут действовать иначе. Это не означает, однако, что аналитическому

процессу не свойствен интуитивный подход к управлению.

Потенциальные недостатки и ограниченность эмерджентной (спонтанной) стратегии проявляются в следующем. Если организация предпочитает следовать намеченному курсу, в котором обозначены системные и последовательные действия, она может с большей уверенностью определить и оценить все возможности, перед тем как сделать соответствующий выбор. Интуитивный подход, в основе которого лежит модель поведения, не дает такой уверенности при оценке выбора. Выбор может оказаться правильным, а может - и не оказаться таковым.

Заключение

Процесс выбора наилучшей стратегии начинается с рассмотрения всех возможных вариантов. Далее каждый вариант изучается с помощью четырех критериев: соответствия, технико-экономической обоснованности, приемлемости и конкурентного преимущества. Используется ряд финансовых и нефинансовых инструментов, позволяющих определить наилучший вариант стратегии. Однако при проведении стратегического анализа следует помнить о том, что спонтанным стратегиям присуща большая степень риска.

Вопросы и задания

1. Когда стратегическая оценка и выбор совпадают со стратегическим процессом?
2. Опишите четыре критерия, применяемые при оценке стратегических вариантов.
3. Опишите преимущества методов прогнозирования денежного потока и оценки эффективности инвестиций.
4. В чем заключается ограниченность анализа «издержки-прибыли» («затраты-выгоды»)?
5. Что такое социальные затраты?
6. Каковы недостатки стратегической оценки в условиях спонтанной стратегии?

Рекомендуемая литература

- Ansoff I. (1987). Corporate Strategy. L: Penguin.
- Copeland M.T. (1923). Relation of consumer's buying habits to marketing methods// Harvard Business Review. 1 (April). 282-289.
- Kotler P. (1997). Marketing Management Analysis. Planning, Implementation and Control Ninth Edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Porter M.E. (1985). Competitive Advantage. New York: Free Press.

ГЛАВА 10. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Введение

Под реализацией стратегии понимается внедрение стратегии с учетом всех факторов, необходимых для ее успеха. В стратегическом процессе реализацию стратегии можно проводить только после того, как компания собрала достаточно информации по внутреннему и внешнему окружению (что и является целью стратегического анализа), затем происходит процесс стратегической оценки и отбора (см. главу 9).

Чтобы успешно реализовать стратегию, компания должна учесть несколько ключевых моментов. Во-первых, необходимо определить, как стратегия будет обеспечена ресурсами. Во-вторых, компания должна проанализировать, насколько успешно ее культура, структура и внутренние системы справятся со сложными стратегическими задачами. Возможно, необходимы изменения на каком-то участке или на всех сразу. Наконец, большинство стратегий определяют необходимость изменений внутри компании в той или иной степени, и этим процессом нужно управлять. В этой главе рассматриваются все эти вопросы.

Цели

Изучив эту главу, студенты смогут:

- описать, как реализация стратегии вписывается в стратегический процесс;

- описать роль ресурсобеспечения в реализации стратегии;
- объяснить, как и почему корпоративная культура играет важную роль в реализации стратегии;
- объяснить связь между структурой и стратегией;
- описать ключевые моменты в менеджменте изменений.

Реализация стратегии и стратегический процесс

Большинство людей интуитивно понимает, что для принятия серьезных решений требуется много информации. Мы не купим дом, если не сделаем серьезного анализа, и не станем работать в компании, если предварительно не узнаем об этой компании. Точно так же и компания сильно рискует, если сделает стратегический выбор без детального предварительного анализа внутреннего и внешнего окружения. Таким образом, стратегический выбор и реализация стратегии могут быть успешными в том случае, если организация провела серьезный *стратегический анализ* и, следовательно, хорошо знает свои сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы. Не будучи вооруженной такой информацией, компания не может быть уверенной в том, что предлагаемая стратегия является действительно правильным выбором. Процесс, ведущий к реализации стратегии, показан на рис. 10.1.



Рис. 10.1. Линейно-рациональный стратегический процесс

Чтобы успешно реализовать стратегию, организации необходимо разработать способы *ресурсобеспечения*. Это означает, что ей следует установить, откуда она получит необходимые финансирование, человеческие ресурсы (т. е. соответствующе подготовленных сотрудников), основные производственные средства, оборудование и здания. Компания должна так перестроить свою культуру и структуру, чтобы они соответствовали предлагаемой стратегии. И наконец, стратегическое планирование часто предполагает изменения внутри организации, необходимые для того, чтобы достичь заданных целей. Управление изменениями, т. е. *менеджмент изменений*, является, таким образом, третьим ключевым фактором, который должен учитываться при реализации стратегии. В данной главе кратко рассмотрим эти моменты.

Ресурсы и реализация стратегии

Ресурсы - ключевые факторы производства

Как людям и животным необходимы ресурсы в виде воздуха, пищи, тепла и т. д., так и организация

нуждается в ресурсах, чтобы нормально функционировать. В учебниках по экономике эти ресурсы обычно называют *факторами производства*. Они подразделяются на четыре большие группы:

- 1) материальные ресурсы (земля, строения, основные производственные средства и т. д.);
- 2) финансовые ресурсы (собственный и заемный капитал, необходимый для развития и расширения);
- 3) человеческие ресурсы (наличие необходимого количества наемных рабочих с соответствующей квалификацией);
- 4) интеллектуальные, или неосязаемые, ресурсы (базы данных, юридические разрешения, регистрация брендов или дизайна, контракты и т. п. (см.: Hall, 1992)), которые могут быть необходимы в некоторых областях.

В большинстве отраслей фирмы вынуждены искать ресурсы в условиях конкурентного рынка. Это означает, что они должны бороться с другими фирмами за лучших специалистов, наименее затратное финансирование, лучшие места для развития производственной базы и т. п. Все эти ресурсы имеют стоимость, поэтому тщательное планирование ресурсообеспечения является обычно основной калькуляцией при реализации стратегии.

Соответствие стратегии ресурсам

После выбора стратегии внимание менеджеров обращено на оценку ресурсообеспечения этой стратегии. Степень изменений ресурсной базы будет зависеть от степени изменений, которые предлагаемая стратегия подразумевает.

В общих чертах ресурсное планирование подразделяется на три категории (Johnson and Scholes, 1998). Первая категория - это стратегии, которые не слишком амбициозны и требуют очень *незначительных изменений* в ресурсной базе. Например, они могут потребовать небольшого увеличения финансирования для своего достаточно скромного расширения либо для привлечения дополнительного персонала или переподготовки персонала, чтобы решить проблему дефицита квалифицированной рабочей силы на одном или двух участках. В то же время стратегия незначительных изменений может потребовать продажи некоторых активов или небольшого сокращения человеческих ресурсов.

Вторая категория - это те стратегии, которые требуют *увеличения* ресурсной базы для стимулирования достаточно существенной программы роста. Для этого обычно необходимы два условия: внутреннее перераспределение ресурсов и покупка дополнительных ресурсов от внешних поставщиков. Внутреннее перераспределение ресурсов предполагает сокращение ресурсов на одном участке бизнеса и направление их туда, где они необходимы, что осуществляется путем перераспределения человеческих ресурсов или продажи оборудования, чтобы инвестировать полученные деньги в зону роста. Новые ресурсы (получаемые извне) приобретаются через обычные каналы: на рынке вакансий, рынке недвижимости, финансовом рынке и т. п.

Третья категория стратегий предполагает *сокращение* ресурсной базы для успешного менеджмента состояния спада. Если после аудита ресурсов обнаружится, что у организации слишком много ресурсов (очень много служащих, слишком много земли и т. п.), то предпринимаются меры для их сокращения. Излишки капитала или физических ресурсов часто могут быть успешно реинвестированы в те участки бизнеса, которые связаны с более оживленными рынками, а проблема избытка человеческих ресурсов обычно решается путем сокращения штатов.

Основные положения

Аудит ресурсов

Чтобы оценить все ресурсы или их часть, прибегают к аудиту. В главе 3 достаточно подробно был рассмотрен вопрос аудита человеческих ресурсов, этот же процесс может быть применен при аудите финансовых, материальных или интеллектуальных ресурсов. Любой аудит (включая аудит ресурсов) - это целенаправленный контроль или проверка. Ресурсы подлежат аудиту на предмет:

- *достаточности* (достаточно ли их для достижения данной цели);
- *соответствия* (соответствуют ли состояние, место или качество ресурса данной цели);
- *наличия* (наличествуют ли необходимые ресурсы в данное время и в необходимом количестве).

Аудит земли и строений организации (как пример материальных ресурсов) проводится для оценки того, насколько помещение достаточно для выполнения текущих задач и планируемого расширения. Затем производится оценка их соответствия (насколько их месторасположение соотносится с

потребителями и т.п.), а также их физического состояния. И наконец, если есть необходимость в расширении земли или строений, исследуют наличие дополнительного имущества или разрешений на расширение.

Развитие ресурсов и их контроль

Для того чтобы ресурсы удовлетворяли выбранной стратегии, их постоянно развивают, контролируя их соответствие данной стратегии.

Финансовое планирование

Финансовое планирование выражается в виде финансирования формулируемой стратегии (см. главу 4, в которой более подробно рассмотрены эти вопросы). Для определения основных стратегических нужд составляются сметы капиталовложений и их окупаемости. Это известная и понятная операция, так как данные расходы могут быть спрогнозированы достаточно точно. Как только финансовые потребности определены, план начинает работать, и финансируются именно те участки, где наблюдается какой-либо дефицит. В одних случаях стратегии могут финансировать из нераспределенной (сохраненной, удержанной) прибыли (в зависимости от того, какую сохраненную прибыль компания имеет), в других - стратегии финансируют из внешних источников (акции, привлеченный капитал или эмиссия корпоративных облигаций) или дебитур (заемный капитал). Плюсы и минусы этих подходов к финансированию обсуждены в главе 4.

Планирование человеческих ресурсов

Планирование человеческих ресурсов (см. главу 3) - это определение количества и качества работников, необходимых для успешного осуществления данной стратегии. Обычно оно имеет форму прогнозов как о количестве людей, необходимых для реализации стратегии, так и о тех умениях и навыках, которые им потребуются. В случае дефицита того или другого необходимо прибегнуть к следующим мерам:

- подготовка, переподготовка или обучение персонала (т. е. недостаточность квалификации устраняется среди уже имеющегося персонала);
- принятие на работу необходимого числа новых работников с соответствующей квалификацией, отобранных в процессе конкурентной борьбы с другими работодателями на рынке рабочей силы.

Планирование материальных ресурсов

Планирование материальных ресурсов - более сложный процесс, чем финансовое планирование и планирование человеческих ресурсов. Это объясняется тем, что данная категория объединяет много разных объектов - землю, строения, их месторасположение, основные производственные мощности, оборудование и сырьевые запасы.

Одни материальные ресурсы получить легче, чем другие. Большинство сырьевых запасов, основные производственные мощности и оборудование достаточно легко приобрести, если к ним не предъявляются какие-либо особенные требования. Гораздо более сложным является приобретение земли в удобном месте или строений, которые должны соответствовать определенным требованиям. Однако если фирма не может приобрести то, что удовлетворяло бы ее запросам, она вынуждена довольствоваться тем, что есть, так как иначе она не в состоянии будет конкурировать на рынке этих ресурсов.

Одной из отраслей, вынужденных конкурировать за материальные ресурсы, является розничная торговля. Месторасположение розничной точки является ключевым фактором для деятельности предприятия. Успешная конкуренция с другими розничными торговцами за лучшее месторасположение и лучшее помещение играет чрезвычайно важную роль в том случае, когда данные точки являются дефицитными.

Планирование интеллектуальных ресурсов

Интеллектуальные ресурсы нельзя ни увидеть, ни потрогать, однако они могут быть самыми важными из всех рассмотренных ресурсов (см. главу 2). Так, выбранные для реализации стратегии требуют определенных юридических разрешений, баз данных (например, об основных потребителях на каком-то рыночном сегменте), патентной регистрации и т.п.

Именно наличие или отсутствие основных интеллектуальных ресурсов зачастую определяет успех стратегии. Для совершения одних производственных операций необходимы юридическая лицензия или разрешение (например, производство энергии, оружия, лекарств и строительство). Для совершения

других - конкретные информационные ресурсы) такие, как базы данных, знание рынка или технологий).

Культура организации и реализация стратегии

Соответствие культуры выбранной стратегии

Мы касались проблемы культуры в главе 3. Реализация стратегии обычно увязывается с вопросом о том, насколько культура организации будет соответствовать этой стратегии. Организации, как и отдельные личности, отличаются друг от друга своей готовностью принимать какие-либо решения.

В контексте реализации стратегии культуру обычно рассматривают с точки зрения ее соответствия выбранной стратегии. Так, например, не все люди в равной степени соответствуют тем или иным видам работ или задачам. Некоторые из них готовы решать новую сложную задачу и с воодушевлением принимают изменения. Они любят прыжки с парашютом. Другие предпочитают ничего не менять. Они консервативны по своей природе и, скорее всего, отвергнут предложение принять участие в рискованном виде спорта. Таким образом, эти два типа личностей отражают существующие противоположности в рамках понятия «соответствие».

В главе 3 мы рассмотрели два типа корпоративной культуры. Хэнди (Handy, 1993) выделил 4 типа культуры: культуры, основанные на власти; ролевые культуры; целевые и личностно-ориентированные культуры. Майлз и Сноу (Miles and Snow, 1978) выделили 4 типа культуры по степени их реагирования в ходе реализации стратегии. Это, пожалуй, одна из наиболее интересных классификаций в данном контексте.

Типология культур Майлза и Сноу

Майлз и Сноу (Miles and Snow, 1978) подразделяют культуры на типы в зависимости от того, как они относятся к стратегии. Эти различия в культурах важно учитывать, так как они демонстрируют, как каждый тип культуры реагирует на различные стратегические варианты.

Варианты культур по Майлзу и Сноу

Культуры-защитники (defender cultures) существуют в организациях, которые действуют на достаточно хорошо структурированном рынке, и их главной стратегической задачей является улучшение позиций на существующих рынках. Для организации с такой культурой было бы нежелательно развивать новые рынки или расширять ассортимент продукции (диверсифицировать продукцию). Основные ценности в культурах такого типа прекрасно срабатывают в условиях стабильных и достаточно зрелых рынков.

Культуры-разведчики (prospector cultures) в отличие от первых постоянно ищут возможности для новых товаров и рынков и, как следствие, часто создают нестабильность и неопределенность. Эти культуры в большей степени способны к созданию новых рынков и новых товаров.

Культуры-аналитики (analyser cultures) демонстрируют черты культур – разведчиков и защитников. Они способны сочетать стабильность (что любят культуры-защитники) и нестабильность (к чему научились приспосабливаться культуры-разведчики). Такие культуры при одних обстоятельствах могут быть весьма консервативны, а при других - достаточно гибки.

У реактивных культур (reactor cultures) часто отсутствует четко сформулированная стратегическая цель. Изменения в окружающей среде заставляют их распылять свои силы. Они не проводят никаких инноваций и стремятся перехватить достижения своих конкурентов.

Цель анализа типологии культур Майлза и Сноу

Очевидно, что способность разных культур осуществить какую-либо стратегию, неодинакова. Так, например, культуры-защитники и подобные им менее способны принять программу радикальных изменений, чем культуры с ярко выраженными характеристиками разведчиков.

Различие в культуре с точки зрения того, *что есть* и *что необходимо* для стратегии, - один из наиболее важных аспектов в реализации стратегии. Несоответствие между этими двумя моментами является действительно сложной проблемой для менеджмента, ибо приходится решать, изменять ли

культуру полностью или частично, соглашаясь на компромисс при определении стратегических целей. Мы вернемся к природе изменений, включая и изменения в культуре, чуть позже в этой главе.

Структура организации и реализация стратегии

Что такое организационная структура?

Организационная структура - это «форма» бизнеса. Важность организационной структуры для стратегического успеха легко понять, используя метафору «конституция человеческого тела». Некоторые люди по своей природе рослые и полные, а другие - меньше ростом, гибкие и подвижные. Костная и мускульная структура людей определяет их способность к определенным действиям. Высокие и полные люди менее подходят для балета, но вполне подходят для борьбы сумо или для участия в команде по перетягиванию каната. Напротив, люди с меньшим ростом, но более гибкие скорее достигнут успеха в беге, гребле и конных состязаниях.

Организационную структуру обычно описывают в терминах «высота», «ширина» и «сложность» структуры. Четвертая характеристика связана с определением метода структурирования компании на подразделения.

«Высота» структур

«Высота» определяет число уровней, существующих внутри организационной структуры. Очевидно, что большие структуры выше, чем маленькие. Уровень «высоты» организационной структуры зависит от сложности задач, решаемых принятой стратегией. Так, маленькая фирма-производитель, скорее всего, будет конкурировать в своей отрасли и с одним видом товара. Более сложен сценарий действия международной химической компании, которая конкурирует на рынках нескольких стран с продуктами различных видов и деятельность которой в значительной степени зависит от исследований и различных юридических правил.

Существенным является тот факт, что «высота» структуры способствует участию менеджеров-профессионалов среднего звена, которые берут на себя руководство и контроль над многими видами деятельности, выполняемыми крупными организациями. Однако не все организации являются крупными, в этом случае для них разумным представляется иметь плоскую структуру (рис. 10.2).



Рис. 10.2. «Высота» организации

Основные положения

«Высокие и «низкие» структуры

«Высокие» структуры, имеющие большее число уровней менеджеров-профессионалов среднего звена, определяют способность организаций координировать более широкий спектр операций, связанных с различными видами продукции и рыночными секторами. Контроль в таких структурах со стороны топ-менеджеров более сложный и требует больших управленческих расходов.

«Низкие» структуры имеют небольшое число управленческих уровней и подходят для малых организаций, работающих с очень небольшим ассортиментом продукции или на ограниченном числе рынков. Управленческие расходы в них ниже, а степень контроля со стороны топ-менеджеров более высокая.

«Ширина» структур

«Ширина» организационных структур зависит от степени централизации или децентрализации. Децентрализованная организационная структура характерна тем, что в ней центр предоставляет некоторую свободу принятия решений другим подразделениям организации. При централизованной организации вся власть принадлежит центру. На практике, однако, встречаются различные схемы, которые сочетают в себе оба этих подхода в континууме (соотношении): централизация-децентрализация (рис. 10.3).

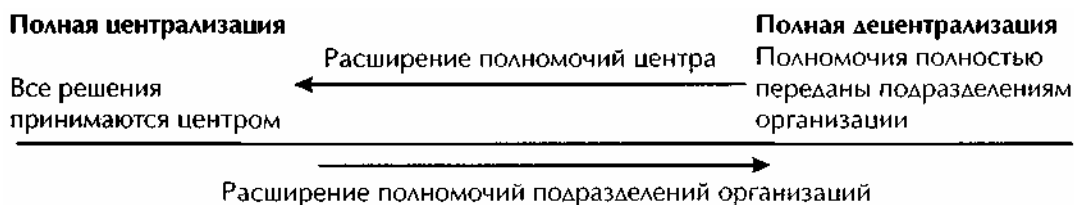


Рис. 10.3. Континуум централизация-децентрализация

Как и «высота» организационной структуры, ее «ширина» определяет баланс между затратами и выгодами. Преимущества централизации реализуются путем более жесткого контроля центра за деятельностью организации. Этот вариант более всего подходит для малой организации, выпускающей небольшой ассортимент продуктов и действующей на ограниченном количестве рынков. Определенная степень децентрализации предпочтительнее в том случае, если организация действует на нескольких рынках и специальные знания, связанные с местными особенностями рынков, являются важным фактором, определяющим общий успех.

Сложность структур

Под сложностью организационной структуры обычно понимается степень иерархической подчиненности. Строгая иерархия не всегда является самой подходящей формой организации, так как нельзя предполагать, что менеджер, находящийся на верхней ступени иерархической структуры, будет обязательно превосходным руководителем.

В одних случаях для реализации стратегии больше подходит формальная иерархия. В других степень свободы, предоставленная работникам, дает организациям возможность быть более эффективными.

Использование матричных структур, например, может позволить организациям решать намного больше задач, чем формальная иерархическая структура. Многие компании выбирают что-то среднее. Они ставят перед своими работниками особые задачи, организуя их в группы особого назначения или команды с особыми функциями, которые не действуют в рамках данной иерархической структуры, а являются достаточно независимыми при реализации своих узких задач.

Методы структурирования организации на подразделения

Четвертый и последний фактор, позволяющий понять, как организационная структура соответствует реализации стратегии, — это структурирование организации на подразделения. Как и указанные выше факторы, учет которых в организационной структуре необходим, структурирование компании на подразделения полностью зависит от того, чем занимается компания, и от ее стратегической позиции. Определение наиболее подходящей структуры организации с точки зрения наличия в ней необходимых структурных подразделений напрямую связано с решением задач, поставленных стратегией организации.

Подразделения организуются путем объединения людей, специализирующихся в одной области. Действуя вместе как внутри своего подразделения, так и с другими структурами организации, работники способствуют эффекту синергизма. Существует 4 способа структурирования компании на подразделения:

- 1) по функциональной специализации (однотипные операции, кадровый менеджмент, маркетинг, финансы, научно-исследовательские отделы);
- 2) по географической специализации (когда отделы локализованы в одном регионе и знают условия местного рынка);
- 3) по товарной специализации (когда подразделения, обычно внутри компаний - производителей широкого ассортимента товаров, специализируются на конкретном товаре и знают все о специфике своего товара);
- 4) по ориентированности на потребителя (когда подразделения компании ориентированы на обслуживание конкретного клиента, например, розничного или отраслевого потребителя).

Менеджмент изменений в реализации стратегии

Необходимость изменений

Если говорить об изменениях, то стратегия - это и есть изменение. В данной главе мы рассматриваем ресурсную базу организации, ее культуру и структуру. Для реализации стратегии (скажем, по отношению к товару или рынкам) все эти факторы могут потребовать изменений.

Разные организации демонстрируют различные подходы к изменениям. Здесь можно провести параллель с людьми. Одни из них очень консервативны и организуют свою жизнь так, чтобы свести изменения в ней до минимума. Такие люди, как правило, боятся изменений и сопротивляются им. Другим быстро все надоедает, и они ищут новые интересные проблемы, новую работу и т.п. В организациях существует тот же спектр отношений. Здесь мы введем понятие «инерция».

Инерция как барьер для изменений

Инерция - термин, заимствованный из физики*. К телу необходимо приложить силу, чтобы преодолеть его статичность и заставить двигаться. При этом размер и форма тела будут играть важную роль. Сравните инерцию футбольного мяча и поезда.

* Инерция - это свойство тела сохранять свое состояние покоя или прямолинейного равномерного движения, пока какая-либо внешняя причина не выведет его из этого состояния. - *Прим. ред.*

Точно так же различные организации имеют менеджмент с различной степенью инерции. Одни легко реагируют на изменения, другие - более неохотно. Готовность к изменениям может зависеть от культуры организации, ее размеров, существующей структуры, вида продукта, который она производит, от ее позиции на рынке и даже от ее возраста (т.е. от того, как долго она существует в данном виде).

Сопротивление изменениям со стороны работников организации может определяться одним или несколькими из следующих факторов.

Во-первых, у тех, кого изменения могут коснуться, *отсутствует четкое понимание деталей*. Возможно, им не объяснили причины изменений или они не знают, как эти изменения коснутся лично их. Этот барьер может быть сравнительно легко преодолен руководством, которое должно принять необходимые меры для заполнения информационных пробелов.

Во-вторых, у подчиненных *нет доверия к руководству*.

В-третьих, инерция подчиненных может быть вызвана *страхом* либо за свое положение, пост, либо за свой социальный статус. Тех, кого данные изменения касаются, могут опасаться того, что эти изменения отрицательно повлияют на их место и статус в организации.

И наконец, в какой-то степени инерцию можно объяснить *неуверенностью в будущем*. Реакция на неопределенность в будущем может быть различной: одни демонстрируют более негативное отношение, чем другие.

Трехступенчатая модель изменений К. Левина

К. Левин (Lewin, 1947) предложил при рассмотрении организационных изменений использовать трехступенчатую модель, которая включает «размораживание», движение к новому уровню и «застывание».

«Размораживание»

«Размораживание» предполагает принятие мер, которые позволили бы работникам отказаться от существующей практики или корпоративных культурных норм при подготовке к изменениям. Во многих организациях ничего не меняется в течение многих лет, и «размораживание» необходимо как фаза встряски. Импульсом для «размораживания» может быть внутренний или внешний фактор. Изменяющиеся рыночные условия, например, свидетельствуют о том, что изменения в организации тоже неизбежны. Рыночный кризис может убедить работников, что изменения - это необходимое следствие данного кризиса. Внутри фирмы ожидание перемен может быть вызвано изменениями в менеджерском звене, провозглашением борьбы за прибыль или разговорами о реструктуризации.

Движение к новому уровню

Движение к новому уровню уже предполагает необходимые изменения. Количество времени, выделяемого на эту фазу, может варьировать. Структурные изменения обычно осуществляются достаточно быстро. На изменение внутренних систем (таких, как системы качества или новые информационные системы) уходит меньше времени, изменение корпоративной культуры происходит в течение нескольких лет.

«Застывание»

«Застывание» («замораживание», «блокирование») необходимо для того, чтобы зафиксировать изменения и не допустить, чтобы организация вернулась на старые позиции. Наиболее часто «цементирования» требуют именно культурные изменения, а не какие-либо другие, и на этой стадии со стороны менеджмента требуется определенная решительность.

Одномоментные и поэтапные изменения

Изменения могут проходить с разной скоростью - одномоментно и поэтапно, постепенно (рис. 10.4). Выбор схемы изменений определяют два фактора (Quinn and Voyer, 1998):

- 1) насколько срочной является необходимость изменений. Рыночный кризис, например, обычно диктует срочную необходимость изменений, а подготовка к принятию новых юридических положений, планируемых через 5 лет, позволит вводить изменения медленнее и, возможно, менее болезненно;
- 2) насколько сильна инерция внутри корпоративной культуры. Для «размораживания» инерции одним организациям требуется больше времени, чем другим.



Рис. 10.4. Одномоментные и поэтапные изменения

Преимуществом одномоментных изменений является эффект быстрого преодоления. Такая модель изменений позволяет организации быстро реагировать на изменения и принимать новые условия, не оглядываясь назад. Недостатком подобного подхода является «болевой» фактор. Так, со стороны менеджмента при одномоментном изменении может потребоваться даже принуждение по отношению к подчиненным, что может испортить взаимоотношения между ними.

Преимуществом поэтапных изменений является постепенность, пошаговость. Менеджмент организаций, где инерция велика, при такой модели может добиться одобрения изменений еще до начала или уже в процессе самих изменений, учитывая все факторы. Весь процесс подразделяется на ряд четких шагов, между которыми может быть фаза «отдыха». Данная модель нецелесообразна в ситуациях быстрого изменения окружающей среды.

Модели реализации изменений

Рассмотрение процесса фактического руководства стратегическими изменениями неизбежно приведет нас к анализу ряда менеджерских подходов и их соответствия различным ситуациям. Исследователи этого вопроса определяют два дополняющих друг друга подхода.

Менеджерские приемы

Некоторые авторы считают, что изменения могут быть успешно проведены с помощью целого ряда менеджерских приемов - по принципу: «если не срабатывает одно, попробуй другое».

Большинство ученых и менеджеров единодушны в том, что процесс изменений должен начинаться с *предоставления сведений и коммуникации*. Необходимо информировать всех долевых участников (в основном внутри компании), которых могут коснуться данные изменения. Информация об изменениях должна включать объяснение причины изменений, определение временных параметров и масштаба изменений. В некоторых организациях уже одной этой процедуры достаточно, чтобы преодолеть инерцию и начать процесс изменений. В других - нет.

Следующим шагом должно быть *движение к обсуждению и к взаимному участию*. Все заинтересованные люди должны быть приглашены к обсуждению и реализации процесса изменений. Таким образом, есть надежда, что все будут «в одной лодке», и работники будут чувствовать свою причастность к данным изменениям. На этом этапе возможно некоторое манипулирование подчиненными со стороны менеджмента путем апеллирования к эмоциям работников либо сознательного недооценивания или переоценивания изменений.

Если после этих шагов подчиненные все-таки не желают принимать участия в изменениях, менеджеры могут прибегнуть к некоторому *принуждению*. Эта тактика приемлема не во всех организациях, но там, где она может быть использована, достигается ощутимый результат. Принуждение - это метод укрепления позиций в процессе изменений путем использования асимметрии в должностных полномочиях менеджеров высшего звена и рядовых работников. К данной тактике прибегают в крайнем случае, так как она может дать очень негативный эффект на дальнейшие взаимоотношения между руководителями и подчиненными.

Единоличная организация изменений

В некоторых исследованиях данный подход называют «чемпионом модели изменений». Единоличная организация - это процесс, который от начала и до конца проводится одним человеком. Им может быть топ-менеджер организации или человек, приглашенный в качестве консультанта на время проведения изменений. При таком подходе есть ряд преимуществ.

Во-первых, внимание сосредоточивается на конкретном человеке, который олицетворяется с процессом изменений. Живой «символ» изменений может действовать как стимул к их совершению, что даст возможность избежать сложностей.

Во-вторых, во многих случаях организатор изменений является экспертом в данной области. Вероятно, он уже встречался с подобными изменениями в других организациях и хорошо знаком с возникающими при этом проблемами и способами их решения.

В-третьих, назначение какого-то одного человека руководителем изменений иногда означает, что топ-менеджеры в этот момент заняты другими проблемами и передают ответственность за изменения данному человеку. Таким образом, они получают возможность сконцентрироваться на развитии будущей стратегии.

Заключение

При реализации выбранной стратегии необходимо учитывать ряд моментов. Организация должна иметь достаточное количество ресурсов для реализации стратегии. Любой недостаток ресурсов должен быть устранен, а имеющиеся в наличии ресурсы должны быть распределены так, чтобы они способствовали осуществлению всех ключевых операций. Организационная культура и структура должны быть оценены с точки зрения их соответствия данной стратегии, если в этом есть необходимость, они должны быть изменены. Менеджмент изменений – это важная часть реализации стратегии.

Вопросы и задания

1. Объясните, как реализация стратегии вписывается в стратегический процесс.
2. Что такое аудит ресурсов?
3. Что такое планирование финансовых ресурсов?
4. Что такое планирование человеческих ресурсов?
5. Объясните важность корпоративной культуры для реализации стратегии.
6. Объясните значение видов культур, предложенных Майлзом и Сноу, для понимания культур и реализации стратегий.
7. Каковы преимущества централизации?
8. Каковы преимущества децентрализации?
9. Почему жесткая иерархия не всегда удобна?
10. Каковы 4 основных способа структурирования компании по подразделениям?
11. Что такое инерция и как она связана с организационными изменениями?
12. Объясните трехступенчатую модель изменений К. Левина.
13. Определите и объясните разницу между одномоментными и поэтапными изменениями.
14. Каковы преимущества способа «единоличная организация изменений» в менеджменте изменений?

Дополнительная литература

- Hall R. (1992). The strategic analysis of intangible resources // Strategic Management journal. 13. 135-144.
- Handy C.B. (1993). Understanding Organizations, Fourth Edition. L: Penguin.
- Johnson G. (1987) Strategic Change and the Management Process. Oxford: Blackwell.
- Johnson C. and Scholes K. (1998). Exploring Corporate Strategy. Fifth Edition. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Lewin K. (1947). Feedback problems of social diagnosis and action: Part II-B of Frontiers in Group Dynamics // Human Relations. 1. 1 47-1 53.
- Lewin K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Brothers.
- Miles R.E. and Snow C.C. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. New York: McGraw-Hill.
- Moss Kanter R. (1989). The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation. Englewood Cliffs, NJ: Simon & Schuster.
- Pettigrew A.M. (1988). The Management of Strategic Change. Oxford: Blackwell.
- Quinn J.B. and Voyer J. (1998). Logical incrementalism: managing strategy formation. In Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghoshal S. (eds). The Strategy Process. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Quinn J.B. (1980a). Managing strategic change//Sloan Management Review. Summer 1 980. 3-20.
- Quinn J.B. (1980b). Strategies for Change. Homewood: Irwin.
- Schein E.H. (1985). Organizational Culture and Leadership. SF CAL: Jossey-Bass.
- Stacey R.D. (1993). Strategic Management and Organizational Dynamics. L.: Pitman.
- Williamson O. (1975). Markets and Hierarchies. New York: Free Press.

Кейс-анализ

Derwent Valley Foods (DVF)

1. Определите стратегические цели компании в начале ее деятельности.
2. Как изменились эти цели по мере развития событий?
3. Как изменилась структура компании за это время и почему?
4. Обсудите, как культура компании помогала или мешала реализации стратегии.

Dansk Tyggegummi Fabrik AS

1. Объясните, как изменилась структура компании в связи с изменениями ее стратегии.
2. Исходя из того, что мы знаем о культуре компании, прокомментируйте, насколько компания была готова проводить свою международную стратегию.
3. Как вы считаете, компания стала более централизованной или менее централизованной?
4. Как компания справляется с различиями культур на внутреннем и внешних рынках?

ГЛАВА 11. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Введение

Решение о том, какой метод стратегического развития должен быть применен, чрезвычайно важно для успеха конкурентной стратегии. В главе 1 мы рассматривали рост компании как одну из ее главных целей. В главе 8 обсуждались теория стратегий роста и их роль в достижении развития. Вопросы, рассматриваемые в данной главе, являются продолжением обсуждения этих тем. Мы обсудим методы, используемые для развития компании, их недостатки и достоинства.

В данной главе кратко остановимся на проблеме внутреннего роста, рассмотрим различные механизмы внешнего развития. Будут объяснены мотивы слияний и поглощений, проведен анализ количества таких сделок. Приведены ссылки на научные исследования, анализирующие данные подходы. Обсуждаются также различные формы сотрудничества, такие, например, как стратегические альянсы. И наконец, в данной главе рассматриваются стратегии разукрупнения, например стратегии разделения слившихся ранее предприятий.

Цели

Изучив эту главу, студенты смогут:

- ✓ определять и различать внутреннее и внешнее развитие компании;
- ✓ описать различные виды слияний и поглощений;
- ✓ объяснить мотивы слияний и поглощений и причины удач или неудач;
- ✓ описать, что такое стратегические альянсы, и объяснить, почему организации вступают в них;
- ✓ объяснить, что понимается под термином «разукрупнение» и почему организации разукрупняются;
- ✓ понять, как различные предписания и юридические нормы влияют на рост бизнеса.

Внутренний рост

Самый обычный механизм роста

Внутренний рост - самый простой механизм роста компании. Большинство компаний используют внутренний рост как основной метод роста и популярность его очевидна. Главной характеристикой внутреннего роста является реинвестирование доходов предыдущих лет в существующий бизнес. В связи с увеличением производственных мощностей (скажем, за счет расширения своих территорий или увеличения числа машин) компания вынуждена нанимать больше работников, чтобы справиться с возросшим спросом. Действуя таким образом, компания увеличивает товарооборот и балансовую стоимость своего бизнеса.

Внутренний рост типичен для ранних стадий корпоративного развития, когда компании развивают рынки и новые товары. Однако крупные компании могут использовать внутренний рост наряду с внешним для усиления своей позиции на рынке. Примером внутреннего роста может быть открытие новой торговой точки в супермаркете. Доходы предыдущих лет направляются на развитие, и компания выигрывает как от увеличения доли рынка, так и от повышения торгового оборота. Преимуществом внутреннего развития является более низкая степень риска, чем при внешнем развитии. В связи с тем что увеличение производственных мощностей находится под контролем менеджеров, устраняются риски, связанные с ведением дел с другими компаниями. Максимально используются знания и опыт внутри компании.

В то же время внутренний рост является более медленным механизмом по сравнению с внешним. Развитие новой компании происходит быстрее посредством внешнего роста, чем при использовании внутренних механизмов, когда рост компании происходит постепенно.

Некоторые крупные компании достигли своего успеха в основном благодаря ежегодному внутреннему росту. Таким путем шла, например, компания Marks & Spencer.

Основные положения

Внутренний рост

Внутренний рост - это расширение компании за счет реинвестирования доходов предыдущих лет и заемного капитала в существующий бизнес. В результате увеличиваются производственные мощности,

число работников и, в конечном итоге, товарооборот.

Преимущества: меньший риск, обусловленный тем, что компания работает в пределах своей компетентности и, таким образом, избегает риска использования альтернативных затратных механизмов роста (например, через обслуживание долга).

Недостатки: внутренний рост более медленный, чем внешний рост; небольшая диверсификация; опирается только на умения и навыки своих руководителей.

Внешние механизмы роста - слияние и поглощение

Определения

Читая деловую прессу, часто встречаешь информацию о предполагаемых или уже произошедших слияниях или поглощениях. Эти термины иногда употребляются как синонимы. Но в учебных пособиях, подобных нашему, крайне важно четко определить главные термины, используемые при таких процессах.

Слияние

При добровольном *слиянии* акционеры компании объединяются на добровольной основе и делят ресурсы образованной укрупненной компании, становясь акционерами новой организации.

Поглощение

Поглощение - это «неравный брак», когда одна компания приобретает другую. При такой сделке акционеры поглощаемой компании не являются владельцами укрупненной организации. Акции малой компании скупаются более крупной компанией.

Присоединение

Это еще один способ приобретения одной компанией другой с той лишь разницей, что приобретающая компания выступает в роли захватчика. В этом случае используется термин «*принудительное поглощение*». Поглощающая фирма становится юридическим лицом, а поглощаемая ликвидируется, передав первой все имущество, обязательства, долги.

Независимо от того, какой тип укрупнения компании выбран, в результате появляется более крупная и финансово более мощная компания. Для описания этого механизма роста используется более общий термин «*интеграция*», или «*объединение*».

Краткая история слияний и поглощений

История слияний и поглощений в Англии за последние годы отражена на рис. 11.1 и 11.2. На них показано, что с течением времени, популярность этих методов менялась. В начале 70-х, конце 80-х и середине 90-х годов наблюдался достаточно высокий уровень активности процессов слияния и поглощения. На рис. 11.3 показано, что средняя стоимость слияний и поглощений (обычно определяемая как объединенная рыночная стоимость) возросла с 5,24 млрд ф. ст. в 1984 г. до 20,38 млрд ф. ст. в 1989-м, что является весьма существенным увеличением и демонстрирует истинные размеры некоторых слияний и поглощений. Слияние Glaxo Wellcome и SmithKline Beecham в 1998 г. создало бы новую компанию, оцененную свыше 100 млрд ф. ст., но оно не состоялось. Можно привести некоторые общие объяснения того, почему такие тенденции имеют место. Усилившаяся бизнес-интернационализация, отношение правительства к промышленным структурам и оживление экономики - все это оказывает очень сильное влияние.

Основные положения

Объединенная рыночная стоимость

Все акционерные общества имеют рыночную стоимость. Рыночная стоимость равна количеству акций на фондовом рынке, умноженному на стоимость акций. Считается, что это хороший индикатор стоимости компании, потому что он определяет не только стоимость активов компании, но и гудвилл* - рыночный фактор увеличения стоимости компании. Отсюда следует, что объединенная рыночная стоимость слияния или поглощения - это стоимость двух компаний вместе. Этот показатель демонстрирует, как компания будет оценена после интеграции.

* Гудвилл - условная стоимость деловых связей, «цена» накопленных нематериальных активов фирмы, денежная оценка неосязаемого капитала. - *Прим. пер.*

Несмотря на то что слияния или поглощения достаточно часто применяемый механизм стратегического развития, существует все же определенная закономерность. Так, компании, расположенные в Великобритании, используют его чаще, чем компании, расположенные в Европе.

Широко используется этот механизм и в США. Последние статистические данные свидетельствуют о том, что число слияний и поглощений в мировой экономике увеличивается, так как компании понимают необходимость укрупнения для обеспечения своей конкурентоспособности на мировом рынке.

В результате слияний и поглощений многие хорошо известные компании исчезли, однако появились другие, которые тоже успели хорошо зарекомендовать себя. Компания Glaxo Wellcome, лидер мировой фармацевтической промышленности, появилась в результате поглощения компании Wellcome компанией Glaxo в 1995 г. Гигантская продовольственная компания Diageo была создана путем слияния двух компаний – Guinness и Grand Metropolitan.

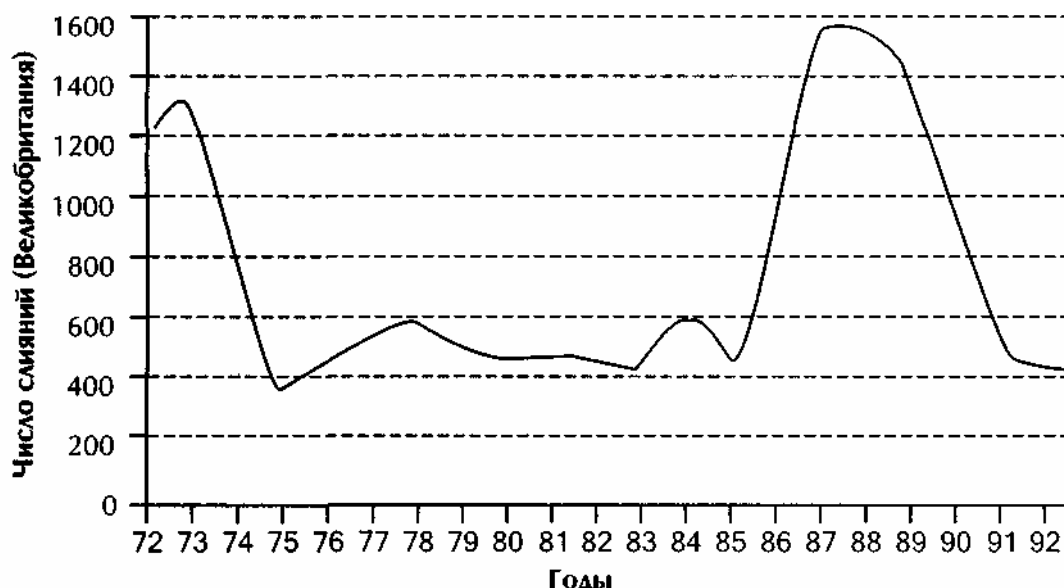


Рис. 11.1. Общее число поглощений в Великобритании (Источник: Бюллетень Центрального статистического бюро. Лондон, 1993)

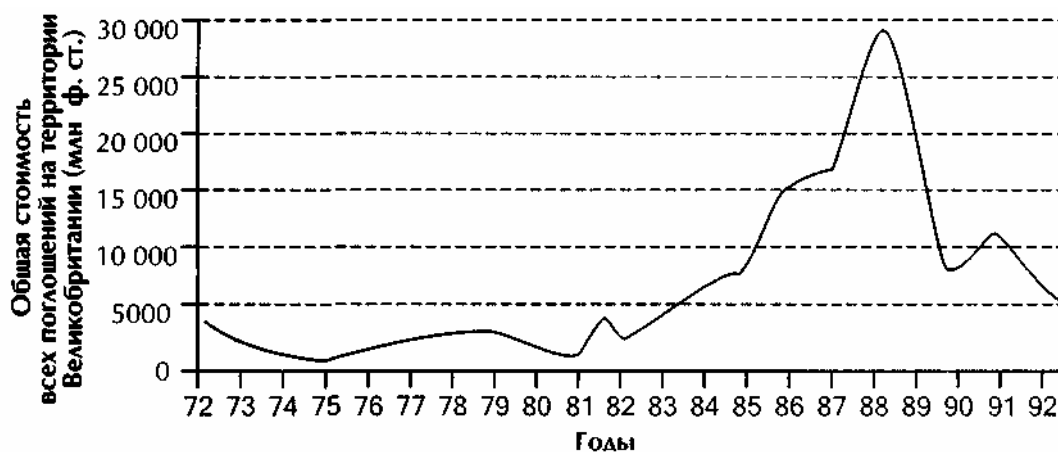


Рис. 11.2. Общая стоимость поглощений в Великобритании (Источник: Бюллетень Центрального статистического бюро. Лондон, 1993)

Однако не стоит считать, что в результате интеграции две организации обязательно объединяются друг с другом полностью. На практике многие укрупнения – это объединение одной компании с отделившейся частью другой компании. Это означает, что одна компания приняла стратегическое решение выйти из данной отрасли или рынка и пытается максимизировать стоимость ресурсов, в которых она больше не нуждается. Причины разукрупнений компаний и продаж дочерних компаний будут рассмотрены в этой главе позже.

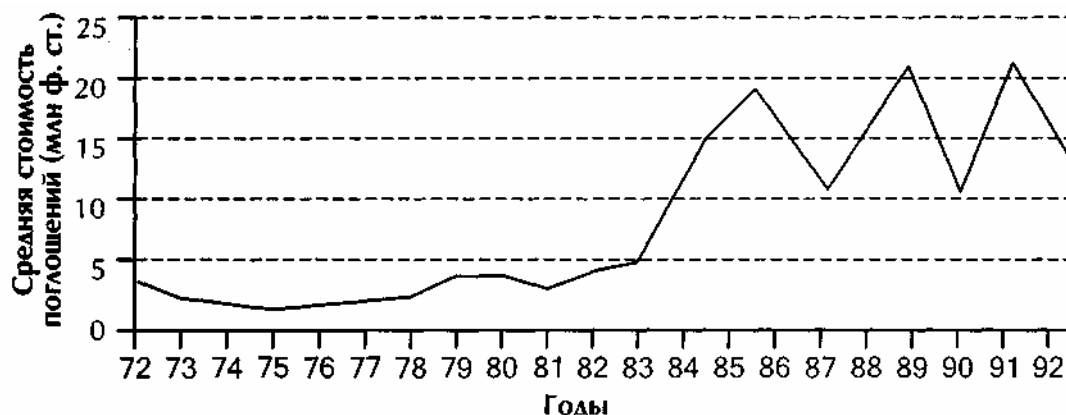


Рис. 11.3. Средняя стоимость поглощений и слияний в Великобритании на основе рыночной стоимости (Источник: Бюллетень Центрального статистического бюро. Лондон, 1993)

Причины и мотивы слияний и поглощений

Существует ряд потенциальных причин для выбора стратегии внешнего роста. Мы уже коснулись основной цели роста, но рост редко является единственной целью. Вкратце мотивы слияний и поглощений можно свести к следующему. Они осуществляются, чтобы:

- увеличить рыночную долю для усиления влияния на ценовую политику в отрасли;
- выйти на новый рынок, скорее всего, для того, чтобы сбалансировать последствия упадка на рынках или расширить рыночный портфель;
- снизить конкуренцию, возможно, купив конкурента;
- получить контроль над данными брендами или частью интеллектуальной собственности (например, патентами);
- получить предпочтительный доступ к каналам распределения путем покупки поставщика;
- расширить ассортимент товаров для использования как можно больше рыночных возможностей и уменьшения риска;
- создать новый продукт для рынка быстрее, чем это смогут сделать исследовательские отделы в самой фирме;
- получить доступ к новому производству или информационным технологиям с целью снизить затраты, увеличить количество товаров или повысить их дифференциацию;
- достичь эффекта от масштаба, выраженного, например, в увеличении покупательной способности за счет низкой стоимости ресурсов;
- эффективно использовать свободные ресурсы, такие, например, как деньги на депозитных банковских счетах;
- «раздробить» активы («asset strip») поглощаемой компании и получить больше, чем можно было бы получить в случае продажи компании целиком;
- улучшить корпоративную репутацию (используется в том случае, если имя компании как-то ассоциируется с предполагаемой недобросовестностью).

Метод интеграции, который выберет компания, будет зависеть от ее целей. Если, например, главной целью компании является увеличение рыночной доли, то весьма вероятно, что компания будет использовать горизонтальную интеграцию. В то же время вертикальная интеграция будет более подходящей, если в центре внимания компании лежат вопросы поставки и распределения.

Внешний рост обычно является достаточно затратным и требует значительных финансовых ресурсов, не говоря о серьезной юридической поддержке. К внешнему росту фирма прибегает для осуществления особых стратегических целей, которые не могут быть достигнуты путем развития компании изнутри.

Синергизм - главная цель слияний и поглощений

Главной целью интеграции является достижение синергизма. Синергизм – это получение преимущества от выгоды объединения двух или большего числа предприятий. Можно говорить, что интеграция синергична, если *результат больше суммы составляющих*. Более популярно эту идею

можно выразить формулой $2 + 2 = 5$. Если задачей интеграции является получение эффекта синергизма, это означает, что работа вновь созданной компании должна быть более эффективной, чем суммарная работа отдельно работающих компаний.

Явление синергизма легко объяснить на примере работы людей. Два человека, поднимающих тяжелое бревно или грузовик вместе, достигают лучших результатов, чем суммарная их работа, выполненная по отдельности. Команда из водителя и штурмана, участвующая в гонках, добивается выигрыша, если каждый выполняет свою работу. Если бы они работали отдельно, то каждому одновременно пришлось бы выполнять и роль водителя и роль штурмана.

Синергизм выражается в понятии *«увеличенная добавленная стоимость»*.

Кэй (Kay, 1993) отмечает, что стоимость добавляется при интеграции только в том случае, если отличительные способности и стратегические активы используются максимально эффективно. Слияния могут не дать никакой добавленной стоимости, если все, что приобретено в качестве отличительных характеристик компании, уже полностью использовано. Интеграция, которая не стимулирует вновь созданную организацию на получение большей прибыли или на консолидацию рыночных позиций, вряд ли будет достаточно успешной. В следующем разделе мы рассмотрим причины неудач при слияниях и поглощениях.

Возможные неудачи при слияниях и поглощениях и их причины

Несмотря на то что слияния и поглощения достаточно часто используются как средства развития компаний, они не всегда успешны. На практике можно встретить и неудачные примеры. Ряд исследований, касающихся деятельности компаний после объединения, не очень оптимистичны (см., например: Kay, 1993; Porter, 1985; Ravenscraft and Scherer, 1987).

Эти исследования показывают, что многие корпоративные «свадьбы» вынуждены были закончиться разрывом, так как «совместная жизнь» не удалась. А в тех компаниях, которые все-таки выжили, отмечает Кэй (Kay, 1993), сравнение прибыльности до и после процесса интеграции демонстрировало нулевой или даже отрицательный результат.

Основные причины неудач

Существует несколько причин того, почему объединение не дает положительного эффекта. Эти факторы сводятся к следующим:

- 1) *отсутствие исследований*, связанных с деятельностью приобретаемой компании (отсюда неполная информация). Причиной неудачи в этом случае может стать какой-либо неожиданный сюрприз уже после объединения;
- 2) *несовпадение корпоративных культур* объединяющихся компаний;
- 3) *отсутствие коммуникации* как внутри объединенной компании, так и между объединяющимися компаниями;
- 4) *потеря ключевых штатных сотрудников* в приобретаемой компании после интеграции;
- 5) *слишком большая стоимость приобретаемой компании*, что подвергает поглощаемую компанию финансовому риску;
- 6) *предположение, что рынок, где действует приобретаемая компания, будет расти бесконечно*. Рынок может как расти, так и уменьшаться.

Государственная политика по отношению к объединениям

На некоторые неудачи при слиянии иногда влияет государственная политика. Корпоративный рост может быть ограничен правительственным запретом (в Великобритании это осуществляет Комиссия по монополиям и слияниям), поскольку компаниям разрешено контролировать определенную рыночную долю. В Великобритании слияние, в результате которого образуется организация, контролирующая более 25% ее рынка, скорее всего, попадет под государственный запрет и будет заблокировано. Не имея возможности расширяться в пределах родственной среды, компании вынуждены иногда выбирать более рискованные пути диверсификации (например, приобретая компанию, производящую неродственный продукт и действующую на неродственном рынке).

Факторы, обеспечивающие успех слияний и поглощений

Практика поглощений и слияний показывает, что они проходят весьма удачно, если компания-инициатор выполняет ряд очевидных правил. Они нужны для сбалансирования причин неудач, описанных выше.

Во-первых, успех зависит от того, *насколько верно выбрана подходящая компания для слияния или поглощения*. Чуть ниже мы остановимся на том, что понимается под словом «подходящая».

Во-вторых, подготовке к объединению должна предшествовать *детальная оценка конкурентоспособности* предполагаемой для слияния или поглощения компании. Обычно анализируются прибыльность компании, ее рыночная доля, портфель товаров, конкурентоспособность на рынке ресурсов и т. д.

В-третьих, особое внимание должно быть уделено *сочетаемости менеджерских стилей и культур*. Поскольку объединение часто предполагает слияние двух советов директоров, очень важно, чтобы в дальнейшем они смогли работать вместе. Важно также, чтобы культуры, если они достаточно разные в организациях, затем смогли успешно сосуществовать.

В-четвертых, должна быть реальная возможность успешного *объединения двух корпоративных структур* (см. главу 10). Если одна из них, например, «высокая» и централизованная, а другая «короче» и децентрализована, то могут возникнуть проблемы при их объединении.

В-пятых, если приобретаемая компания обладает высоким менеджерским потенциалом, необходимо сделать все возможное, чтобы *сохранить его после объединения*. Этого можно добиться путем заключения контрактов с менеджерами до того, как произойдет объединение.

И наконец, компания, инициирующая объединение с другой компанией, должна знать, что *цена последней* (стоимость ее акций) *реальная*.

При любом инвестировании ключевым элементом является определение доходности (прибыли), которая выражается соотношением прибыли до уплаты процентов и налогов и цены, заплаченной за приобретаемую компанию. Отсюда следует, что прибыль от инвестиций (в процентном выражении) будет зависеть от цены, уплаченной за компанию. Оценка стоимости приобретаемой компании - сложная бухгалтерская процедура, основанная на балансовом отчете компании, оценке ее планов, результатов деятельности и стоимости неосязаемых активов (таких, как бренды, патенты и т.д.).

Таким образом, тщательный сбор информации о компании до момента интеграции с ней трудно переоценить.

Внешний рост без слияний и поглощений - стратегические альянсы

Что такое стратегические альянсы?

Под термином «стратегические альянсы» понимают различные формы сотрудничества между двумя или несколькими организациями. Эти формы могут варьировать от достаточно формальных объединений, представляющих собой новые совместные акционерные компании, до неформальных объединений, которые создаются для какого-то краткосрочного проекта.

Юридический статус организации не является препятствием для сотрудничества. За последние годы, например, многие государственные подразделения и структуры вступили в партнерские отношения с открытыми акционерными компаниями благодаря инициативе правительства Великобритании, называемой Private Finance Initiative. В частном секторе открытые акционерные компании с ограниченной ответственностью используют этот подход для достижения конкретных стратегических целей. Примером может служить объединение BT и Securicor, которые объединились и создали компанию Cellnet, производящую мобильные телефоны. Подобным же образом был создан консорциум The Channel Tunnel, объединивший несколько компаний для долгосрочного проекта по постройке туннеля в проливе Ла-Манш.

Таким образом, стратегические альянсы существуют в различных форматах в зависимости от структуры, механизма принятия решений, природы капиталовложений и распределения прибыли. Некоторые альянсы создаются только для реализации какого-то краткосрочного проекта, другие - для более длительных. Выбор формы объединения будет зависеть от конкретных целей, которыми участники руководствуются в данный момент.

Виды стратегических альянсов

Простые и сложные альянсы

Участие партнеров в совместных предприятиях можно определить как сфокусированное (простое) или комплексное (сложное) сотрудничество.

Простые альянсы - это объединения, которые фокусируются на сотрудничестве на одном или, возможно, двух этапах ценностной цепочки. Например, они покупают что-то вместе, в результате чего увеличивается их покупательная способность. Некоторые компании могут объединяться на стадии сбыта (распределения) продукции или при решении технологических проблем.

Сложные альянсы - это такие, в которых сотрудничество осуществляется в нескольких областях в ценностной цепочке. Так, сотрудничество компании Honda (Япония) и British Rover Group (Великобритания) с 1979 по 1994 г. является примером сложного альянса. Хотя обе компании юридически оставались самостоятельными, они сотрудничали во всех видах деятельности в ценностной цепочке, включая, например, разработку дизайна товара.

Консорциумы

Термин «консорциум» означает альянс, включающий более двух организаций. Консорциумы часто создаются для краткосрочных проектов, таких, как гражданское машиностроение или строительство. Например, туннель между Англией и Францией был построен несколькими строительными компаниями, организованными в консорциум, который назывался Trans Manche Link (TML).

После завершения строительства TML прекратил свое существование. Camelot - оператор национальной лотереи в Великобритании - еще один пример консорциума (см. кейс по данной организации в части V книги).

Форма альянса, выбранная его участниками, зависит от нескольких факторов. Сложность альянса зависит от целей, поставленных его участниками. Партнеры в альянсе предпочитают сотрудничать лишь на отдельных участках, дабы избежать риска, связанного со внезапным уходом партнера или выдачей ему своих секретов. Выбор партнеров для участия в консорциуме будет зависеть от того, насколько компании, желающие в нем участвовать, будут соответствовать ресурсным и квалификационным требованиям, необходимым для осуществления проекта. При формировании консорциума предпочтение отдается тем организациям, которые уже имели опыт участия в подобных проектах.

Мотивы формирования стратегических альянсов

Необходимость конкурировать на международных рынках

Одним из главных стимулов для создания стратегических альянсов при развитии корпораций является развитие международного рынка. Компания ищет новые рынки для сбыта своего товара, при этом очевидно, что знаний и умений, которые нужны для работы на международных рынках, недостаточно. Необходимость расширения знания о местных рынках увеличивается, если рассматривается вопрос о возможном участии иностранного партнера в альянсе, создаваемом для производства товаров, удовлетворяющих рыночный спрос. Знания об особенностях национального рынка можно, конечно, получить, наняв местного агента - импортера, однако быстрее и надежнее будет получить поддержку от уже созданной местной производственной структуры. Нельзя не учитывать и тот факт, что во многих странах закон разрешает иностранным компаниям торговать только после создания совместного предприятия с участием местной компании.

Объединение капиталов

Несмотря на то что глобализация рынков заставляет некоторые организации рассматривать вопрос о создании международных альянсов, есть другие факторы, которые стимулируют компанию к развитию в пределах своих национальных границ. Некоторые проекты требуют высокой капиталобеспеченности (от первичных организационных расходов, текущих расходов до обеспечения рисков, связанных с нерегулярностью получения доходов), что также является причиной создания альянсов. В качестве причин создания альянсов могут быть желание достичь эффекта от масштаба в таких сферах, как научные разработки, различные исследования, а также обеспечить доступ к рынкам.

Успешные альянсы

Успех деятельности альянсов обеспечивается рядом факторов, некоторые из них были рассмотрены в разделе об успешной интеграции. Фолкнер (Faulkner, 1995) предложил следующую классификацию факторов, обуславливающих успех альянса:

- взаимодополняющие умения и навыки партнеров;

- минимальный «перехлест» рынков партнеров;
- высокий уровень автономности при сохранении жесткого руководства головной организации (если необходимо);
- доверие между партнерами, предполагающее сотрудничество не только в пределах, обусловленных контрактными договоренностями;
- признание факта, что оба партнера имеют разные корпоративные культуры.

Исследователи данного вопроса отмечают, что альянсы достигают лучшего результата в том случае, если партнеры пришли из родственных отраслей (или даже из одной и той же отрасли) или когда целью альянса является разработка нового географического региона. Успеху способствует и то, что компании-партнеры одинаковы по размеру и внесли в альянс равные доли ресурсной базы. Не следует строго придерживаться первоначально заявленных целей, так как это может негативно сказаться на результате, ведь в условиях изменяющейся бизнес-среды нередко необходимо модифицировать поставленную цель. Таким образом, нужно постоянно пересматривать параметры соглашения.

Браузере (Brouthers et al., 1995), переработав схему ключевых факторов успеха Фолкнера, представил ее в следующем варианте*. Участники альянса должны иметь:

- взаимодополняющие умения и навыки;
- совместимые цели;
- взаимодействующие культуры;

* В английском варианте данная модель называется «3Cs»-факторы, потому что первые слова, обозначающие эти факторы, начинаются с буквы «си»: complementary skills; compatible goals; co-operative cultures. -Прим. ред.

Разукрупнение компаний

Что такое разукрупнение компаний?

Не следует считать, что бизнес-стратегии всегда направлены на укрупнение организаций. Бывают случаи, когда компании стремятся стать меньше. Как и в стратегии роста, уменьшения размеров компании можно достичь путем внутренних сокращений (снижение уровня производства в данном секторе); отделения (отторжения части компании в противоположность процессу поглощения) или путем разделения слившихся ранее компаний (противоположность процессу слияния).

Отторжение (отделение) части компании и разделение слившихся ранее компаний - это примеры разукрупнения компании как самостоятельного подразделения со своими менеджментом, структурой, работниками и т.д. В дальнейшем образовавшееся подразделение может быть продано единоличному покупателю (это будет поглощение) или оно может котироваться на фондовом рынке как компания с ограниченной ответственностью.

Причины разукрупнения

Существует несколько причин, по которым компания может разукрупняться. Наиболее значимыми из них являются следующие:

- 1) малая активность данного участка (например, плохая прибыльность), что приводит к негативному синергизму;
- 2) изменение стратегической цели организации, для решения которой это подразделение не нужно;
- 3) малая вероятность перспектив долгосрочного использования этой части компании;
- 4) данная часть компании является нежелательным придатком в процессе поглощения (например, в качестве дочерней компании поглощенной фирмы) или действует как самостоятельный субъект нежелательного поглощения;
- 5) необходимость получить капитал при разукрупнении, чтобы реинвестировать его в ключевые участки или увеличить ликвидность продающей компании;
- 6) уверенность в том, что отделяемая часть компании будет эффективнее, находясь вне структуры разукрупняющейся компании;
- 7) необходимость провести прием, чтобы сгладить впечатление от враждебного (принудительного) поглощения, особенно если компания-поглотитель заинтересована главным образом в получении контроля над компанией - претендентом на отторжение;

- 8) разукрупнение является частью программы «размельчения» компании (asset stripping), т. е. процесса разделения компании на малые части и распродажи этих частей за большую сумму, нежели та, которую можно было бы получить за целую компанию.

Кейс-анализ

Пример «размельчения» компании Hanson plc и SCM Group

Hanson plc. - компания, расположенная в Великобритании, которая до своего недавнего разделения имела свыше 600 дочерних компаний по всему миру.

Будучи одной из самых крупных британских компании, Hanson в 1994 г. достигла оборота 11 млрд ф. ст. Ее главной стратегией в течение ряда лет была покупка «спящих» конгломератов, а затем их разукрупнение путем продажи каждой дочерней компании отдельно в надежде, что общая сумма, полученная в результате этого разукрупнения, превысит иену, заплаченную за поглощение. Следующий пример хорошо иллюстрирует этот процесс.

В январе 1986 г. компания Hanson купила 100% акций американской компании SCM Group. На момент сделки американская компания состояла из 17 компаний, работающих в разных областях (производство красителей, химикатов, продуктов питания, бумаги, машинописной техники и др.). Hanson, купив SCM Group, немедленно начала возвращать инвестированные в эту покупку деньги, раскалывая компанию и распродавая ее по частям. Хронология событий такова: 1986 г. - Hanson покупает SCM за 930 млн долл.;

1986 г. - Hanson продает бывшие компании SCM за 935 млн долл.;

1987 г. - Hanson продает бывшие компании SCM за 28 млн долл.;

1988 г. - Hanson продает бывшие компании SCM за 266 млн долл.;

1989 г. - Hanson продает 52% акций одной бывшей компании SCM за 309 млн долл.;

1990 г. - Hanson продает бывшие компании SCM за 41 млн долл.

Общая сумма от распродажи бывших компаний SCM в 1990 г. составила 1,579 млрд долл. Учитывая, что стоимость покупки была равна 930 млн долл., Hanson получила прибыль по сделке в размере 649 млн долл. Уже этот шаг был достаточно грамотен с точки зрения бизнеса. Однако компания распродала не все. Одна компания - SCM Chemicals, находящаяся в Балтиморе и являющаяся третьей в мире по величине компаний - поставщиком промышленного химического препарата (двуокиси титана), - сохранилась. Только одна эта компания способна ежегодно приносить прибыль свыше 350 млн долл. в год (без вычета налогов). (Источник: Hanson plc.)

Акционеры и разукрупнение

Самым распространенным способом корпоративного разукрупнения является частная сделка между двумя компаниями, которая выгодна обеим сторонам. Продавец получает дополнительные средства и может их вложить в важные участки. Покупатель получает товар и рынок, что, по нашему мнению, способствует стратегической реализации.

Разукрупнение, как и интеграция, ставит своей целью достижение синергизма для акционеров. Не следует забывать, что бизнес-организации имеют собственников-акционеров, и роль директоров компаний, действующих от лица акционеров, состоит в том, чтобы соблюдать интересы акционеров и увеличивать их богатство. Если эта цель может быть достигнута путем продажи какой-то части компании, то именно этот вариант должен быть выбран.

Ценность разукрупнения для акционеров может быть проиллюстрирована примером успешного раздела одной из компаний. В начале 1990-х годов совет директоров Британской химической мультинациональной компании ICI plc принял решение сконцентрировать свои усилия на производстве ряда конкретных химических препаратов. Это неизбежно означало, что те части компании, которые не встраивались в предлагаемую структуру, должны были быть отпущены. Некоторые части, например заводы-посредники, целиком были предложены конкурентам, для которых готовый бизнес удовлетворял их ключевым целям.

То, что не удалось продать конкурентам, решено было отделить. Была создана самостоятельная компания, получившая имя Zeneca plc, которая выпустила на фондовый рынок акции с плавающим курсом, что было весьма выгодно для акционеров ICI plc. Фондовый рынок приветствовал колебание курса акций фирмы Zeneca plc, поскольку было очевидно, что теперь компания может конкурировать на фармацевтическом рынке самостоятельно, без обременительного имиджа дочерней компании,

производящей химические препараты. В последующие месяцы, прошедшие после разделения компании, стоимость акций ICI увеличилась на 75%, а акции Zeneca возросли на 400%.

Другие методы разукрупнения

Помимо отделения и разделения, существуют еще несколько методов разукрупнения. Рассмотрим два из них.

Отделение акций

Отделение акций схоже с разделением компаний в том смысле, что отделенная компания размещает акции на фондовой бирже. Однако при данной форме разукрупнения продающая компания сохраняет свою долю в отделенной компании в виде акций, размер которой эквивалентен количеству акций, предлагаемых новой компанией на фондовом рынке. При таком раскладе отделение акций можно рассматривать как полуразукрупнение, потому что часть компании сохранена, но не как собственная дочерняя компания.

Решение канадской Thomson Corporation размещать акции туристической компании Thomson в 1998 г. - пример подобного разукрупнения. В этом случае компания Thomson сохранила 20% акций новой компании в надежде получить прибыль от акций, но при этом потеряла стратегический контроль над компанией.

Выкуп компании ее менеджментом

О выкупе компании ее менеджментом говорят в том случае, если компания - претендент на отторжение или разделение продается руководству компании. Такой метод разукрупнения часто является взаимовыгодным для обеих сторон: для головной компании, которая хочет отделения дочерней, и для руководства, которое располагает необходимыми навыками и умениями, чтобы отделенная компания успешно функционировала.

Преимущества выкупа компании ее менеджерами сводятся к следующему.

1. Продающая родительская компания отделяется от второстепенной дочерней компании и получает за нее определенную цену, которую можно реинвестировать в главные сферы деятельности компании.

2. Отделенная компания выигрывает от того, что менеджеры, став ее собственниками, становятся ответственными. Когда управленческая команда занимает деньги, чтобы выкупить компанию, ее мотивация и ответственность достигают максимума. В некоторых случаях деньги для покупки предоставляются компаниями с венчурным* капиталом.

3. Если часть денег на выкуп компании предоставлена работниками этой компании, организация выигрывает от того, что они становятся ее акционерами и заинтересованы в ее успехе, так как получают дивиденды по акциям и от роста цены на акции.

* Венчурный капитал (от англ. venture - рисковать, риск) - рискованный капитал. Представляет собой форму финансирования процесса коммерциализации технико-технологических нововведений. - *Прим, ред.*

Рамки регулирования внешнего роста

Цель регулирования

Правительства многих стран поддерживают политику регулирования внешнего роста компаний в связи с возрастанием конкуренции на рынке. Однако необходимо соблюдать определенный баланс. Правительства обычно охотно поддерживают деловую активность в своих странах, так как она положительно влияет на занятость, налоговые поступления, экспорт, уровень жизни. В то же время совершенно очевидно, что чем крупнее становятся компании, тем сложнее мелким компаниям выжить в ценовой и рыночной конкурентной борьбе. Таким образом, регулирование этих процессов - вопрос экономической политики.

Национальные и межнациональные правила

В Великобритании регулирование процесса роста происходит на разных уровнях - на национальном

и европейском. Основными факторами пристального внимания являются при этом размер компании и рыночная доля.

Регулирование со стороны Европейского союза

С момента присоединения Великобритании к Европейскому сообществу в 1973 г. она подчиняется правилам и директивам, разработанным Европейским союзом. Европейские правила, касающиеся конкуренции, представлены в Римском договоре 1957 г. - первом законодательном акте Европейского союза - в виде двух статей, которые регулируют процессы объединения компаний-резидентов двух или более стран - участниц ЕС. Обе статьи предназначены для стимулирования состязательности между странами - участницами ЕС. Они могут быть использованы властями в пределах ЕС для того, чтобы влиять на политику компаний, желающих объединиться с целью снизить конкуренцию на рынке. Статья 86 прямо касается слияний и поглощений.

Так, статья 86 запрещает использовать на рынке доминирующую позицию (т.е. высокую рыночную долю). Она не запрещает монополию как таковую, но направлена на обеспечение того, чтобы крупные компании не использовали свою силу против интересов потребителей и конкурентов. Она косвенно выступает против крупных компаний, стремящихся путем объединения захватить высокую рыночную долю.

Право исполнять указанные в статье 86 положения имеет административный орган ЕС – Европейская комиссия. Она может запретить слияния или поглощения, если в результате них совместная рыночная доля на национальном рынке ЕС превысит определенную сумму (в 1998 г. это было 250 млн ЭКЮ). Регулируются также способы интеграции и то, как будут информироваться акционеры о возможных объединениях.

Интеграция в Великобритании

В Великобритании объединения компаний регулируются Управлением добросовестной конкуренции (Office of Fair Trading) и Комиссией по монополиям и слияниям (Monopolies and Merges Commission). Их деятельность регламентируется двумя законами: Законом о добросовестной конкуренции (Fair Trading Act 1973 г.) и в какой-то степени Законом о конкуренции (Competition Act 1980 г.).

Закон о добросовестной конкуренции 1973 г. определяет три фактора, обуславливающих честную конкуренцию на рынках. Это:

- 1) монопольная практика;
- 2) ограничительная практика;
- 3) слияния и поглощения.

В соответствии с положениями этого закона, касающимися слияний и поглощений, государственным органам разрешено вмешиваться в деятельность объединений, если рыночная доля этого объединения превышает 25%. Это находится в полном соответствии с положениями статьи 86 Римского договора.

Управление добросовестной конкуренции (УДК) и Комиссия по монополиям и слияниям (КМС)

В Великобритании есть два органа, регулирующих процессы объединения в соответствие с условиями, определяемыми в упомянутом выше парламентском законе. Эти органы действуют независимо от правительства под контролем государственного секретаря Торгово-промышленной палаты и имеют статус полуавтономных неправительственных учреждений.

Управление добросовестной конкуренции

УДК было учреждено в 1973 г. Его возглавляет генеральный директор, который в своей деятельности руководствуется, помимо прочего, положениями Закона о добросовестной конкуренции. В обязанности УДК входит сбор и публикация информации о конкурентной и антиконкурентной практике в Великобритании.

Генеральный директор УДК выполняет ряд функций. Самая важная из них - сбор информации о деловой активности (включая слияния и поглощения), которая является потенциально опасной для конкуренции или затрагивает общественные интересы (генеральный директор УДК имеет полномочия передавать дела по слияниям и поглощениям другим органам для инспекции). Он рассматривает случаи

объединения, если:

- два предприятия или более перестают существовать отдельно;
- по крайней мере одно из них – британское или находится под британским контролем;
- они вместе имеют рыночную долю, равную 25%, или активы компании оцениваются в 70 млн ф. ст. (на 1999 г.).

Применяя эти критерии, генеральный директор УДК должен учитывать следующие факторы:

- степень конкурентоспособности рассматриваемого рынка на внутреннем рынке;
- уровень эффективности компаний, которые собираются объединиться;
- влияние, которое предполагаемое объединение может оказать на занятость как в национальном, так и в региональном контексте;
- уровень конкурентоспособности английских компаний на международном рынке;
- национальные стратегические интересы;
- способ финансирования слияния (в интересах акционеров или банковского сектора);
- вероятность того, что слабый партнер может быть просто захвачен более сильным.

Комиссия по монополиям и слияниям (КМС)

Роль КМС - проанализировать предполагаемые слияния и поглощения по предложению УДК или государственного секретаря Торгово-промышленной палаты. Комиссию возглавляет штатный председатель, которому подотчетны 3 внештатных заместителя. Члены этой комиссии могут обратиться за консультацией к специалистам из различных сфер бизнеса, финансовых академий и профсоюзов. Все члены КМС, включая председателя, назначаются государственным секретарем. В 1995 г. членами КМС был 31 человек.

КМС не может действовать по своей инициативе, ее заявления носят рекомендательный характер. Государственный секретарь Торгово-промышленной палаты может принять или отклонить их.

Председатель формулирует роль комиссии следующим образом.

На основании Закона о добросовестной конкуренции и в соответствии с общественными интересами мы обязаны принимать во внимание все, что способствует:

- **организации эффективной конкуренции;**
- **защите интересов потребителей, касающихся цены, качества и разнообразия товаров и услуг;**
- **повышению эффективности и внедрению инноваций, а также успешному продвижению на рынок;**
- **равномерному распределению отраслей и занятости в Великобритании;**
- **международной конкурентоспособности (т.е. конкурентоспособности национальных компаний на внешних рынках).**

Заключение

Внутренний рост - наиболее распространенная форма стратегического развития, так как большинство компаний используют именно ее. Определить степень внутреннего роста в какой-либо конкретный отрезок времени достаточно сложно, потому что компании развиваются постоянно. Если две компании становятся одной, говорят об объединении.

Исторически британские компании использовали объединение чаще, чем другие европейские страны. Однако в последнее время интеграция –достаточно частое явление и в Европе. Практика показывает, что количество слияний увеличивается, когда экономический цикл движется от спада к подъему, кроме того, в это период увеличивается и стоимость слияний. Несмотря на то что организация выбирает тот или иной способ своего развития с учетом многих факторов, исследования показывают, что неудачи случаются. Причин неудач много, но, пожалуй, главной является отсутствие полной информации о компании - будущем участнике объединения и о ее среде. Стратегические альянсы - это объединения компаний на условиях полного слияния. Формы альянсов могут варьировать от неформальных до жестко регламентированных соглашений, и успех объединения часто зависит от желания участников достичь целей альянса.

Разукрупнение осуществляется в том случае, когда головная компания хочет продать часть своего

бизнеса, который не соответствует ключевым аспектам ее деятельности. Формами разукрупнений могут быть продажа активов второстепенных дочерних компаний; разделение ранее слившихся компаний; частичная продажа акций компаний и выкуп компании ее менеджерами. Процесс интеграции регулируется законодательно. Деятельность британских компаний регулируется как национальными, так и европейскими законами. В Великобритании слияния и поглощения контролируются Управлением добросовестной конкуренции и Комиссией по монополиям и слияниям.

Вопросы и задания

1. Что понимается под внутренним и внешним ростом компании? В чем разница между ними?
2. Что такое слияния и поглощения? В чем разница между ними?
3. Назовите причины, по которым компания предпочитает внешний рост внутреннему.
4. Опишите причины неудач слияний и поглощений.
5. Какие меры должна принять компания, чтобы увеличить прибыльность от слияния или поглощения?
6. Что такое стратегический альянс и чем он отличается от слияния?
7. Почему компании вступают в стратегические альянсы?
8. Что необходимо предпринять компаниям, чтобы альянс был успешным?
9. Что такое разукрупнение?
10. В каких случаях компания может прибегнуть к разукрупнению?
11. Дайте определение следующих форм разукрупнения: выкуп компании ее менеджментом, частичная продажа акций и «размельчение» компании. В чем разница между ними?
12. Расскажите о законах ЕС, регулирующих внешний рост компаний.
13. Расскажите о законах Великобритании, регулирующих внешний рост компаний.
14. Какова роль Управления добросовестной конкуренции и Комиссии по монополиям и слияниям в Великобритании?

Дополнительная литература

- Ansoff H. (1987). *Corporate Strategy*. L: Penguin.
- Bishop M. and Kay J. (1993). *European Mergers and Merger Policy*. Oxford: Oxford University Press.
- Brouthers K.D., Brouthers I.E. and Wilkinson T.j. (1993). Strategic alliances: choose your partners // *Long Range Planning*. 28. No. 3. 18-25.
- Faulkner D. (1995). *Strategic Alliances: Cooperating to Compete*. New York: McGraw-Hill.
- Firth M. (1991). Corporate takeovers, stockholder returns and executive rewards// *Managerial and Decision Economics*. Vol. 12.
- Franks J. and Harris R. (1989). Shareholders wealth effects of corporate takeover: the UK experience 1955-1985 // *Journal of Financial Economics*. Vol. 23.
- Geroski P.A. and Vlassopoulos A. (1990). Recent patterns of European merger activity// *Business Strategy Review*. Summer.
- Glaister K.W. and Buckley P. (1994). UK international joint ventures: an analysis of patterns of activity and distribution // *British Journal of Management*. Vol. 5.
- Haspeslagh P. and Jemison D. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: Free Press.
- Kay J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.
- Kitching J. (1974). Why acquisitions are abortive // *Management Today*. Nov.
- Meeks G. (1977). *Disappointing Marriage: A Study of the Gains from Mergers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York; Free Press.
- Ravenscraft D.J. and Scherer F.M. (1987). *Mergers, Sell-offs and Economic Efficiency*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Shieffer A. and Vishny R. (1986). Large shareholders and corporate contra // *Journal of Political Economy*. 94. 461-488.
- Shieffer A. and Vishny R. (1991). Takeovers in the '60s and the '80s: evidence and implications // *Strategic*

Кейс-анализ

Camelot

1. Почему, по вашему мнению, организаторами лотереи были консорциумы, а не отдельные компании?
2. Опишите, что каждый из участников - организаторов лотереи вложил в нее с точки зрения своего опыта и знаний.
3. Изложите свою точку зрения на то, почему государство сочло необходимым назначить независимого наблюдателя за лотереей.

Honda Rover

1. В чем смысл создания многочисленных слияний, происходивших в 1950-х и 1960-х годах и приведших к возникновению BL Group?
2. Какие преимущества получила Rover Group от союза с Honda?
3. Какие преимущества получила Honda?
4. Почему, по вашему мнению, обе компании сначала очень осторожно вступали в альянс?
5. Как Honda могла бы избежать разочарования от ликвидации альянса в 1994 г.?
6. Почему, по вашему мнению, Land-Rover Discovery была предложена к продаже в Японии как Honda, а не как продукт фирмы Rover?
7. Определите, какова степень выигрыша обеих компаний от участия в альянсе.

Dansk Tyggegummi Fabrik A/S

1. Определите механизмы роста, используемые компанией.
2. Объясните, почему в одних случаях компания создала совместное предприятие за рубежом, а в других - просто инвестировала в компании.
3. Обсудите, в какой степени международная конкуренция повлияла на стратегию экспансии данной компании.

Sainsbury Homebase

1. Определите возможные причины того, почему Sainsbury приняла предложение Landbrokers выкупить цепочку компаний Texas.
2. Объясните, почему процесс объединения был достаточно сложным, особенно при объединении культур.
3. Какие меры были приняты компанией Homebase для достижения успеха стратегии роста?
4. Прокомментируйте возможность успеха принятых мер после объединения с компаниями группы Texas в случае дальнейшего крупномасштабного поглощения.

ГЛАВА 12. КАЧЕСТВО, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, РЕЗУЛЬТАТ И БЕНЧМАРКИНГ

Введение

Для многих компаний, осуществляющих стратегическое развитие, качество в производстве является основным компонентом, способствующим конкурентоспособности. Для тех фирм, которые стремятся выйти на международный уровень, особенно важен подход, получивший название «тотальный (всеобщий) контроль качества» (Total Quality Management)*, т.е. вовлечение всей организации в процесс достижения стандартов качества. В целях признания значимости такого показателя, как качество, все промышленно развитые страны учредили свои награды за качество (Quality Awards). Эти награды являются важным стратегическим инструментом в производстве и завоевании положения на рынке.

* Следует заметить, что в популярной экономической литературе термин «Total Quality Management» переводится как тотальное (общее) управление качеством. Переводчики данного учебного пособия считают, что точнее будет перевести этот термин как тотальный (общий) контроль качества. - Прим. ред.

В данной главе рассмотрим, как пришло понимание важности управления качеством, и исследуем главные характеристики тех компаний, которые успешно осуществляют философию тотального контроля качества. Рассмотрим также основные награды за качество, которые учреждены некоторыми странами. И наконец, в главе будут определены основные формы бенчмаркинга* и их достоинства.

* Бенчмаркинг (benchmarking) - внутрифирменная стандартизация качества, т. е. процедура установления собственных стандартов работы компании в соответствии с концепцией всеобщего (тотального) контроля качества, основанная на знании состояния дел в лучших компаниях отрасли, к которой принадлежит компания, а также в передовых компаниях в смежных отраслях во всемирном масштабе, мастерства непосредственных конкурентов и/или предыдущих действий самой компании.
- Прим. пер.

Цели

Изучив эту главу, студенты смогут:

- ✓ описать главные факторы, позволяющие компании получить заказы;
- ✓ определить понятия «качество» и «тотальный контроль качества»;
- ✓ объяснить, как появился тотальный контроль качества;
- ✓ объяснить главные принципы тотального контроля качества;
- ✓ обсудить роль наград за качество и призов, в том числе награды EFQM Business Excellence Model (награда «За отличие в бизнесе», учрежденная Европейским фондом менеджмента качества*);
- ✓ определять различия между «как»-факторами и «что»-факторами в ВЕМ;
- ✓ описать, как используются шкалы самооценок и какие выгоды это может дать компаниям;
- ✓ определять различия между формами бенчмаркинга и назвать преимущества каждого.

* Business Excellence Model переводится также как награда «За деловое совершенство», «За бизнес-превосходство». Далее в тексте будем употреблять английскую аббревиатуру ВЕМ. - Прим. ред.

Производственная деятельность в компаниях-победителях

Цели деятельности

Все успешные бизнес-организации имеют много важных целей, связанных с производственной деятельностью, но чтобы добиться хороших результатов на этом этапе ценностной цепочки, необходимо выполнять следующие достаточно простые условия:

- *Делай то, что нужно*, и делай это хорошо, т. е. обеспечивай потребителя товарами и услугами, которые ему нужны.
- *Делай быстро*, максимально сокращая время от получения заказа до его выполнения и доставки потребителю.
- *Будь надежен*, т.е. доставляй товары вовремя и соблюдай все договоренности по доставке.
- *Будь гибким и реагируй на изменения*, т. е. будь способен действовать в непредвиденных обстоятельствах или при изменившихся требованиях потребителя.
- *Не завышай цену*, т. е. предлагай товары и услуги по разумным ценам, сохраняя при этом прибыль. В некоммерческих организациях также демонстрируй высокое качество.

Основные положения

Производственная деятельность и производственная стратегия

Производственная деятельность компании - это ключевая деятельность в процессе получения добавленной ценности. Ее нельзя путать с оперативным уровнем, который соотносится со стратегическим уровнем (см. главу 1). Производственная деятельность - это деятельность, направленная на производство продукции, которая отличает данную компанию. Так, для компании, производящей машины, производственная деятельность - это цепочка событий, которая начинается с закупки стальных листов и заканчивается выпуском готовой машины, выезжающей за ворота предприятия. Для больницы производственная деятельность охватывает все клинические отделы, как лечебные, так и хирургические, укомплектованные нянечками, врачами и другим медицинским персоналом.

Производственную деятельность не следует путать с иными видами деятельности в других отделах компании, которые не участвуют в ценностной цепочке (отделы кадров и финансовые отделы).

Производственная стратегия, как и стратегия работы с персоналом или маркетинговая стратегия, - это комплекс действий, реализуемых на оперативном уровне и направленных на достижение стратегических целей организации.

Влияние потребителя на качество и результат

Наиболее важными факторами, влияющими на производственную стратегию компании, являются те, которые связаны с потребителями. Целью любой производственной деятельности внутри компании является управление процессом добавления ценности продукта (в ценностной цепочке) таким образом, чтобы максимально удовлетворить запросы потребителя.

Конечно, то, что важно для одного потребителя, может быть не так важно для другого. Таким образом, только тщательный анализ нужд и запросов потребителей относительно товара или услуги даст желаемый результат. Наиболее успешными организациями являются те, которые смогли эффективно организовать свою производственную деятельность в целях удовлетворения запросов потребителя. Таблица 12.1 демонстрирует на ряде примеров данную взаимосвязь.

Таблица 12.1

Факторы, влияющие на характеристики результатов производственной деятельности компании

Что важно для потребителя при выборе товара	Как компания реагирует на запросы потребителя
Низкая цена	Снижение производственных затрат
Высокое качество	«Встраивание» качества в производственные операции и сам продукт
Быстрая доставка	Короткий производственный цикл, наличие запасов произведенных продуктов или быстрая дистрибуция
Надежность товара	«Встраивание» надежности в сам продукт и сопутствующее сервисное обслуживание
Использование современных технологий (инноваций)	Знания о достижениях в новых технологиях, усиление деятельности научно-исследовательских отделов
Что важно для потребителя при выборе товара	Как компания реагирует на запросы потребителя
Широкий ассортимент	Способность менять и расширять ассортимент производимых товаров
Быстрая реакция на изменившиеся запросы потребителя	Гибкость по отношению к количеству, доставке, быстрая реакция на изменения

Основные положения

Виды запасов

Запасы - это материальные накопления, которые покупают, перерабатывают, а затем продают потребителю (если речь идет о производстве). Существует 3 вида запасов, которые различаются в зависимости от того, какая стадия производственного процесса имеется в виду.

Сырье или комплектующие - это запасы в «сыром» виде. Сырье - это то, что покупается для переработки в производственном процессе. *Незавершенное* производство - это материалы в процессе производства. *Конечный продукт* - товары, которые прошли через весь производственный процесс и готовы к продаже.

Факторы, рассмотренные в табл. 12.1, могут служить отправной точкой для компаний, которые занимаются производством товаров или услуг и собираются стать лидерами на своих рынках. Большинство организаций-победительниц, т.е. тех, которые имеют конкурентное преимущество в своей

отрасли, пришли к выводу, что есть один фактор в производственной деятельности, который более важен, чем другие, - это качество.

Качество

Что такое качество?

Многие ученые и специалисты-практики пытались дать определение понятию «качество». Сам факт наличия многочисленных определений этого термина свидетельствует о том, что выбрать какое-то одно как основное - достаточно сложная задача.

Говоря о качестве такого, например, товара, как машина, мы подразумеваем надежность, прочность конструкции, меры безопасности и т.п. Если речь идет о такой услуге, например, как оклейка обоями стен, мы, вероятно, будем говорить о других характеристиках, понимаемых нами как качество, - это окончательная отделка поверхности, ровность краев, степень выровненности стен. Именно потому, что качественные критерии различаются в разных товарах, так сложно дать определение термина «качество».

Некоторые из наиболее известных теоретиков описывают «качество» через термины «совершенство» или, более точно, «осознанное (ощущаемое) совершенство». Хотя качество разными людьми оценивается неодинаково, в общем мы можем определить качество как удовлетворение запросов или ожиданий потребителя. В табл. 12.2 приведены некоторые широко известные определения этого термина.

Таблица 12.2

Некоторые определения качества

Гуру качества	Определение термина «качество»
Деминг (Deming)	Качество – это то, к чему нужно стремиться, удовлетворяя нужды (настоящие и будущие) потребителей.
Джуран (Juran)	Качество – это соответствие тому, для чего товар предназначен.
Кросби (Crosby)	Качество – это соответствие требованиям (потребителей или технических предписаний).
Оукленд (Oakland)	Качество – это удовлетворение запросов потребителей.

Основные положения

Гуру качества

Гуру качества - это ученые, которые внесли свой вклад в вопрос управления качеством и чьи разработки способствовали значительным изменениям в организации деятельности компаний. Некоторые из них представлены в табл. 12.3.

Таблица 12.3

Гуру качества

Гуру качества	Основные идеи
---------------	---------------

Эдвардс Деминг (W. Edwards Deming)	Иногда его называют «отцом» общего управления качеством. Деминг полагал, что плохой менеджмент на 90% связан с проблемой качества. Он доказал, что улучшение качества достигается за счет сокращения сбоев в производственном процессе путем осуществления статистического контроля за каждой операцией и контроля со стороны работников. Позже Деминг развил «Систему глубоких знаний», в которой подчеркивал, что компания должна функционировать как взаимосвязанная система, где каждый работает вместе со всеми для достижения общих целей. Хорошее качество в большой степени зависит от понимания природы вариативности (статистическая теория), тщательного планирования и прогнозов, основанных на опыте. Он также подчеркивал роль психологии, признавая важность внутренней и внешней мотивации на рабочем месте.
Джозеф Джуран (Joseph M. Juran)	Предложил подход с точки зрения общего менеджмента с учетом человеческого фактора. Он полагал, что около 20% проблем, связанных с качеством, зависит от рабочих. Определяя качество как «соответствие назначению», «пригодность к использованию», он рекомендовал принимать действия по улучшению качества комплексно: путем определения целей, методов их достижения, определения ответственности каждого и видов поощрения за достигнутые результаты.
Арман Файгенбаум (Arman V. Feigenbaum)	Предложил системный подход, включающий каждого работника и все операции. Он подчеркивал необходимость участия каждого работника в борьбе за качество. Он заявлял, что расходы, связанные с организацией контроля за качеством выпускаемой продукции (превентивные расходы) окупятся, так как снизятся затраты, связанные с доработкой некачественной продукции.
Каору Ишикава (Kaoru Ishikawa)	Подчеркивал важность статистических методов и разработал «семь элементов качества», предлагая использовать их при решении проблем. Он также известен как автор идеи всеобщего контроля качества, который должен быть организован на всех уровнях деятельности компаний.
Гениши Тагучи (Genichi Taguchi)	Разработал так называемую «функцию потери качества», связанную с оптимизацией процессов производства еще до производственного цикла. Его методы могут быть использованы как на стадии разработки продукта или системы, так и на стадии производственного процесса для его оптимизации.
Шигео Шинго (Shigeo Shingo)	Разработал практический подход достижения нулевых дефектов путем тщательной разработки продукции и орудий производства. Он снизил необходимость выборочного контроля, применяя систему выявления ошибок, известную как «Poka-Yoke». Его также знают как разработчика системы быстрой переналадки инструментов (SMED (single minute exchange of dies) - моментальная смена пресс-форм), которая широко используется в операционных системах «своевременное» производство (Just in time manufacturing).

Филип Кросби (Philip B. Crosby)	<p>Его 14-шаговый подход к улучшению качества сводится к достижению соответствия требованиям путем не контроля, а принятия превентивных мер. Полагая, что качество «свободно», и ставя целью достижение «нулевого дефекта», он отвергал статистический подход к проблеме качества.</p> <p>Кросби верил в метод, который можно обозначить как «сверху вниз», и предложил 4 основные характеристики (абсолюты) качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> • качество можно определить как соответствие требованиям; • это система превентивных, а не поощрительных мер; • конечным результатом должен быть «нулевой дефект»; • материальной оценкой качества должны быть финансовые затраты на покрытие несоответствия требованиям (чем они ниже, тем выше качество. - Прим. ред.).
Том Петерс (Tom Peters)	<p>В ранних трудах Петере подчеркивал важность метода управления путем «разгуливания по компании» (MBWA- management by walking about), который дает менеджерам возможность выслушивать проблемы и решать их благодаря непосредственному контакту с рабочими. В более поздних работах он делает акцент на потребителях и подчеркивает, что менеджеры должны полностью сосредоточиться на качестве и не принимать некачественные товары. Петере признавал, что каждый должен быть подготовлен к оценке качества, и поддерживал создание кросс-функциональных команд (т. е. команд, в которых работают взаимозаменяемые сотрудники. - Прим. ред.). Он полагал, что организация должна преодолевать сложности, формулируя новые цели и формируя новое окружение. Он также подчеркивал важность роли поставщиков и потребителей в борьбе за качество.</p>

* Just in time manufacturing («точно вовремя») - метод контроля за производством, при котором производство компонентов, прием материалов, частичная сборка разрешены только при необходимости произвести конкретное количество конечной продукции. - Прим. пер.

Проблема качества в историческом аспекте

Качество является предметом исследования с момента появления бизнеса. В традиционных ремеслах - таких, как кузнечное, портняжное дело, а также при содержании гостиниц и др., ответственными за цены, доставку и качество своих товаров и услуг были сами ремесленники. На основании качества результата труда создавались репутации, которые, в свою очередь, способствовали формированию спроса на данные товары и услуги и обеспечивали уровень прибыльности и благосостояния. Более удачливые мастера нанимали учеников и других рабочих. Качество обеспечивалось неформально и зависело от того, как каждый работник относился к своему делу. В Европе были учреждены гильдии ремесленников, основной задачей которых было предоставление соответствующей подготовки подмастерьям. Им присуждалась квалификация только тогда, когда они могли продемонстрировать соответствующее качество изделий. Во время промышленной революции в конце XVIII в. с введением машин и повышением объемов производства многие из этих традиций были утеряны. Вместе с тем широкомасштабное производство вызвало необходимость воспроизводства комплектующих, которые должны были быть изготовлены в соответствии с требованиями. Так появилось понятие «контроль качества».

В начале 1900-х годов Ф. Тейлор (Frederick W. Taylor) выступил с идеями научного менеджмента. Разбивая каждую работу на отдельные шаги, он научил работников выполнять простую механическую работу, которая являлась лишь частью общего производственного процесса. Повторяемость этой работы позволяла достичь высокой производительности, что значительно удешевляло стоимость товаров. С помощью методов контроля качества специально подготовленные контролеры тестировали конечный продукт и определяли, насколько он соответствует предписанным характеристикам.

Выявление дефектов позволяло исправлять их до того, как товары дойдут до потребителя.

Современное движение за качество

Однако лишь после Второй мировой войны, в 1950-е годы, началось движение за качество. Возрастающий спрос на товары и увеличение покупательной способности на Западе способствовали масштабному производству, что сказалось на качестве. В Японии во время восстановления промышленной базы обратились за помощью к менеджерам-консультантам. Работы д-ра Деминга и Дж. Джурана заставили японцев полностью пересмотреть отношение к проблеме качества.

Для сокращения неэффективных операций в производственном процессе были использованы методы статистического контроля. Много внимания уделялось не только технике контроля качества, но и менеджменту контроля. Фокус внимания сместился от выборочного контроля готовой продукции к способам профилактики (предупреждения) появления некачественной продукции. Менеджеры начали специально обучать и привлекать самих работников для решения проблем качества. Японцы создали новую культуру постоянного улучшения качества, где каждый работник считал, что он выполняет две задачи: создает товар и улучшает его. Этот подход получил название «кайдзен» (Kaizen).

Новая философия производства постепенно стала очень популярной, и благодаря ей к концу 70-х годов Япония стала доминировать в производственных отраслях. В 80-х годах остальной мир «проснулся» и осознал важность качества. Возникло понятие «тотальное управление качеством» (total quality management - TQM).

Основные положения

Философия кайдзен

Кайдзен - это культурно обусловленная философия постоянного улучшения качества, разработанная на японских предприятиях. Идея состоит в постоянном, постепенном улучшении (изменении) продукции путем привлечения всех работников на всех участках. Как отмечает Имаи (Imai, 1986), эта единственная самая важная идея японского менеджмента - ключ к успеху Японии в конкурентной борьбе. Кайдзен - это философия, ориентированная на изменения в самом производственном процессе с участием самих работников, постоянно ищущих способы улучшения своей работы, т. е. философия, согласно которой каждый участник производства участвует в соперничестве, необходимом для всестороннего самосовершенствования и совершенствования компании.

В некоторых компаниях формируют специальные кайдзен-команды, которые берут на себя ответственность по определению возможностей улучшения. Как правило, такая команда находит, тестирует и взвешивает идеи, касающиеся изменений. При любом выигрыше во времени в производственном цикле (даже если он оценивается в несколько секунд) идея внедряется в производство в качестве нового стандартного метода производства. Участие служащих в подобных командах всячески поощряется, их специально обучают различным способам и методам решения проблем (так называемым инструментам качества).

Процесс обычно начинается с анализа всего производственного цикла и поиска тех участков, где можно улучшить. Очень важно, что каждый работник стремится внести свой вклад, а принятие идеи кайдзен является важным элементом организационной культуры. Работники имеют право экспериментировать и вносить небольшие изменения, иногда для этого им предоставляются небольшие бюджеты. Эта деятельность поощряется руководством, которое также предоставляет дополнительные ресурсы в случае необходимости, когда изменения, например, очень сложны и требуют технической экспертизы, дополнительного финансирования или других мероприятий.

Тотальный контроль качества (Total quality management - TQM)

Что такое TQM?

На сегодняшний день под TQM понимают целостный подход, когда четко осознается связь между потребителем и поставщиком и необходимость постоянных улучшений во всех отделах и на всех этапах. О проблеме TQM много написано, и эта философия имеет разные толкования.

Одни исследователи сосредотачивают внимание на потребителе и его запросах и устранении

некачественных товаров и услуг. Другие акцентируют внимание на инструментах качества, к которым относятся методы «мозгового штурма», статистические методы, контрольные графики. Многие из них используют работу целых команд и расширяют полномочия работников в целях развития культуры качества, усиления мотивации работников и обеспечения непрерывного процесса улучшения качества.

Сколько есть консультантов, продающих собственные формулы успеха, столько же существует и подходов к TQM. Но как бы эти подходы ни отличались друг от друга, есть общие черты между ними. Они заключаются в том, что TQM:

- осуществляется под непосредственным руководством топ-менеджеров;
- ориентирован на потребителя;
- делит потребителей на внутренних и внешних в ценностной цепочке;
- демонстрирует отказ от выявления низкокачественной продукции на стадии готовности и переход к предупреждающим мерам, не допускающим появления низкокачественной продукции;
- поощряет такой подход к каждой операции, чтобы обеспечивалось качество с первого предъявления;
- делит каждого ответственным за качество;
- фокусируется на философии кайдзен;
- обучает инструментам качества, обеспечивающим постоянный режим качества;
- поощряет работников к поиску способов улучшения качества на своих участках (например, за счет сокращения времени на операцию);
- вводит различные статистические методы для определения неэффективности.

Основные положения

Неэффективное производство

Неэффективное производство - это те составляющие производственного процесса, которые не создают ценности. На неэффективное производство затрачиваются средства, но оно не создает прибавочной стоимости. Неэффективными могут быть:

- 1) сам производственный процесс (как результат плохой разработки);
- 2) обеспечение материалами (например, какого-то участка производственного процесса);
- 3) любые запасы, которые задействованы в производстве (следовательно, нельзя говорить о добавлении ценности). Сюда входят сырье, готовая продукция и незавершенное производство, т. е. частично готовая продукция, ожидающая своей очереди на каком-либо этапе производственного процесса;
- 4) запасы продукции, которые не прошли тестирование качества или во время производственного процесса, или по окончании его;
- 5) простой машин, т.е. время, в течение которого машины не работали в результате поломки или переналадки;
- 6) время и материалы, которые были потрачены на производство товаров, не пользующихся спросом и поэтому не распроданных.

Модель TQM Оукленда

Существует много моделей TQM. Одними из первых были работы специалистов-теоретиков, которые пытались объяснить основные положения тотального контроля качества для менеджеров-практиков. Затем последовали другие работы, написанные бизнес-консультантами.

Модель Оукленда

Профессор Джон Оукленд разработал сравнительно простую модель, которая описывает основные характеристики TQM (рис. 12.1). По Оукленду (Oakland, 1993), TQM - это подход, обеспечивающий повышение конкурентоспособности, эффективности и гибкости всей организации.

Роль производственного процесса

В центре модели Оукленда находятся производственные операции и цепочка «потребитель-поставщик». Термин «потребитель» означает не только конечного потребителя; он также относится к так называемым цепочкам внутренних потребителей и поставщиков. Например, на заводе сырье поступает на склады от поставщиков и затем запускается в начальную стадию производственного процесса. После некоторой обработки оно поступает в другой отдел (который в данном случае является внутренним потребителем), где снова проходит очередную стадию обработки. На каждой стадии добавляется ценность вплоть до момента, когда конечный продукт продается внешнему потребителю. Каждый оператор в этой цепочке является одновременно потребителем и поставщиком, каждый ответственен за удовлетворение запросов своего потребителя. Если этой ответственности нет, на каком-то этапе результатом может стать плохое качество, и тогда необходимо переделывать то, что было уже сделано. Строго следуя рабочему процессу и применяя свою квалификацию, на каждом этапе оператор должен обеспечить выполнение работы в соответствии с предписанными характеристиками.



Рис. 12.1. Модель TQM Оукленда

Системы качества

Чтобы достичь согласованности в производственном процессе, в компании должна быть организована такая структура, которая доводила бы необходимые стандарты качества до всех работников. Для этого создаются управленческие системы, которые планируют, осуществляют мониторинг и контролируют все этапы деятельности. Благодаря использованию таких систем качества, как ISO 9000, обеспечивается постоянный уровень качества. Таким образом, потребитель уверен в качестве товара. Подобные системы к тому же помогают организациям управлять внутренними и внешними процессами малозатратным и эффективным способом.

Инструменты и способы достижения качества

С помощью системы качества можно не только определить проблемы, но и решить их. Недостаточно просто перекладывать ответственность за качество на плечи подчиненных. Чтобы работники могли определить и грамотно решить проблему, связанную с качеством, они должны быть обучены этому. Многие организации специально обучают своих работников определенным техникам и способам и поощряют их быть активными в процессе борьбы за качество.

Команды и организация

Для многих организационных структур четкое разделение уровня полномочий и ответственности очень важно (см. главу 10). Не менее важным, однако, является то, чтобы отделы и функции не были изолированы друг от друга, чтобы между ними не возникало барьеров. В современных

производственных компаниях и в обслуживающем секторе производственный процесс достаточно сложен и часто не поддается контролю одним человеком. В этом случае коллективный подход (при котором работает вся команда или коллектив) имеет свои преимущества.

При коллективном подходе для решения сложных проблем используются совместные знания и опыт. Команды, объединяющие людей из разных отделов, могут решать общие для них проблемы, а также проблемы внутренней политики. Работа в команде позволяет развить умения и навыки и часто более результативна, так как способствует улучшению морального климата, формирует чувство сопричастности к общему делу и принятию решений.

Готовность, культура и коммуникация

Достичь соответствующего качества (качества с первого предъявления) можно только при наличии преданных делу, мотивированных и лояльных работников, которые хорошо подготовлены и достаточно образованы, чтобы выполнять требуемую работу. Для этого необходимо соответствующее руководство, определение политики компании, тщательное планирование и обеспечение соответствующими ресурсами на каждом уровне. Менеджеры высшего звена должны продемонстрировать свою готовность решать проблемы качества. На развитие культуры TQM обычно уходят годы, и все уровни менеджмента начиная с высшего должны демонстрировать эту культуру.

Призы за качество и системы самооценки

Признание достижений в области качества

В связи с признанием того, что качество является ключевым фактором в конкурентной борьбе, были учреждены некоторые формы признания. Так, во многих экономически развитых странах есть свои утвержденные правительствами награды организациям, демонстрирующим достижения в качестве. Это, в свою очередь, стимулирует другие организации.

В Великобритании, например, подобную награду учредило Министерство торговли и промышленности. В соответствии с программой «Менеджмент 90-х» была предложена существенная поддержка промышленным отраслям в целях улучшения всех аспектов деятельности. Это поддержка была направлена на улучшение различных сфер деятельности, включая инновации, разработку товаров, выбор поставщиков, менеджмент качества, производственную деятельность, вопросы эффективности и надежности.

Достижение качества мирового уровня стало важным требованием для любой организации, пытающейся конкурировать на международных рынках. Для признания достижений в этой области в ряде стран были учреждены призы и разработаны специальные системы оценок. Эти методы оценки деятельности компании основаны на философии TQM и имеют много общего. Общественное признание, которое получают компании - победители международных наград, обеспечивает им значительные рыночные возможности.

Наиболее известными на сегодняшний день призами являются:

- Приз Деминга (Япония);
- Премия Болдриджа (Malcolm Baldrige, США);
- Европейская награда за качество (European Fund Quality Award), учрежденная Европейским фондом менеджмента качества (EFQM - European Fund of Quality Management).

В настоящее время ряд стран принимают и развивают специально разработанные методы самооценки. Основная задача дать компаниям возможность самостоятельно на основе общепринятых критериев оценить свою деятельность с точки зрения соответствия данным критериям. Обычно компания готовит детальный письменный перечень сильных и слабых сторон всех аспектов своей производственной деятельности и ее результатов. Из лучших компаний (тех, которые демонстрируют самый высокий уровень производственных достижений) выбираются претенденты на награды.

Однако более важным при подобной самооценке является то, что компании определяют свои слабые места, и при составлении перспективного плана улучшению именно этих направлений уделяется первостепенное значение.

Приз Деминга

В 1951 г. Союз японских ученых и инженеров учредил Приз Деминга в знак признания его заслуг в Японии. Приз имеет несколько категорий, включая призы отдельным людям, малым компаниям и крупным предприятиям. Ежегодно сотни компаний подают заявку на Приз Деминга. Каждый претендент должен предоставить детальный отчет о деятельности компании в области улучшения

качества. На основе этих отчетов составляется окончательный список компаний, выбранных для инспектирования и оценки. Приз Деминга получили компании Toyota Motor Company и NEC IC Microcomputer Systems.

Премия Болдриджа

В 1987 г. США, признав, что производительность и конкурентоспособность в стране на спаде, учредили собственную премию за качество.

Она была разработана по аналогии с Призом Деминга с той лишь разницей, что поощряла американские компании за улучшение качества и повышение производительности. Предполагалось, что, признавая успехи лучших компаний, другие компании будут у них учиться. Процедура присуждения премии предусматривает собственную оценку компаниями своих достижений в области качества на основе разработанных рекомендаций для бизнес-предприятий, промышленных предприятий, государственных учреждений. Затем осуществляется проверка компаний на соответствие их деятельности строгим критериям в области улучшения качества.

Так, победителями, объявленными президентом Клинтоном в 1997 г., были 3M Dental Products Division and Soletron Corporation (производственный сектор); Merrill Lynch Credit Corporation и Xerox Business Services (сектор услуг). Обладатели данной премии делятся с другими компаниями секретами стратегий менеджмента качества.

Таким образом, подчеркивается важность качества для конкурентоспособности на национальном уровне. Обладателями Премии Болдриджа являются такие известные фирмы, как Armstrong World Industries Building Products Operations (1995); Eastman Chemical Company (1993); The Ritz-Carlton Hotel Company (1992); Cadillac Motor Car Company (1990); IBM Rochester - AS/400 Division (1990); Xerox Corporation - Business Products and Systems (1989); Milliken and Company (1989); Motorola Inc. (1988).

Европейская награда за качество, учрежденная Европейским фондом менеджмента качества (ЕФМК)

Модель ЕФМК

В 1988 г., после успешного применения Приза Деминга и Премии Болдриджа 14 ведущих европейских компаний при поддержке Европейской комиссии создали Европейский фонд менеджмента качества со штаб-квартирой в Брюсселе. К 1999 г. членами этой организации стали свыше 600 коммерческих и некоммерческих компаний стран Европы. Основная задача фонда - улучшить деловую деятельность компаний путем самооценки. Данную модель, представленную на рис. 12.2, часто называют моделью «За деловое совершенство», «За отличие в бизнесе» (Business Excellence Model - BEM).

Модель ЕФМК основана на признании того, что:

Удовлетворение потребителя, удовлетворение работников и влияние на общество достигается через нацеленную на лидирующее положение политику и стратегию, менеджмент персонала, ресурсы и производственную деятельность, направленные целиком и полностью на достижение совершенства в конечном бизнес-результате (EFQM, 1977).

Данная модель состоит из 9 элементов, каждый из которых содержит ряд критериев. Составляющие модель элементы подразделяются на 5 «как»-факторов (т.е. элементов, определяющих то, *как* организация функционирует в бизнесе) и 4 «что»-фактора, которые определяют результаты (*что* будет достигнуто, если компания следует данной модели).

Модель самооценки может быть использована различными компаниями-производителями; компаниями, работающими в сфере услуг; общественными организациями, а также компаниями малого и среднего бизнеса. ЕФМК разработал специальные справочники, которые периодически публикуются.

Модель ЕФМК предлагает структурный подход к улучшению бизнеса, основанный на фактах и подтвержденных свидетельствах. Тщательная оценка каждого критерия, показанного на рис. 12.2, позволяет организации подсчитать общую сумму баллов из возможных 1000. Этот результат затем используется как бенчмаркинг при сопоставлении с другими компаниями. Однако для многих компаний важен не столько результат сам по себе, сколько процесс самооценки. Самооценка позволяет организации использовать положения всеобщего контроля качества и интегрировать многие отдельные

шаги по достижению отличного качества в единую систему.

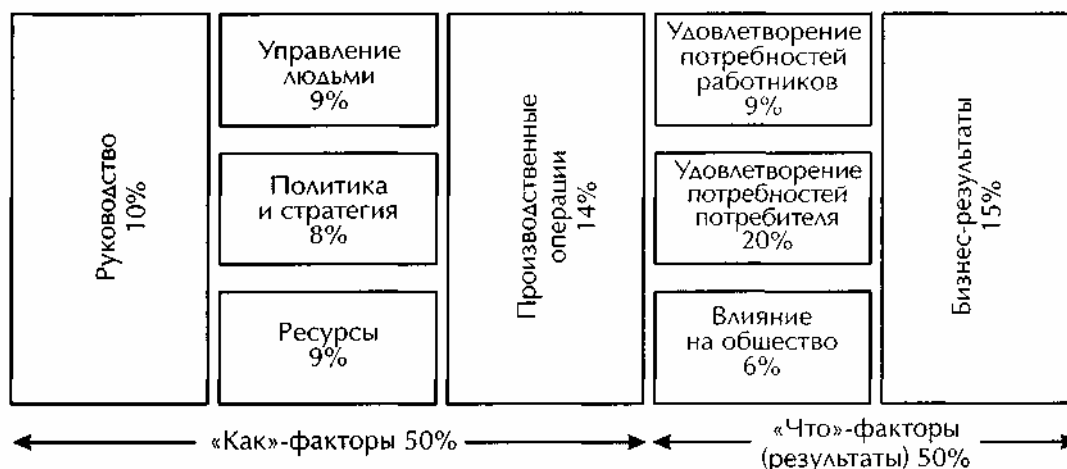


Рис. 12.2. Модель «За отличие в бизнесе» (BEM)

Ценным в данном случае является возможность диагностировать те участки, где необходимо улучшение, - так называемые области улучшения (areas of improvement). В дальнейшем компанией составляется широкомасштабный план улучшения, в котором выделяются приоритетные направления для достижения наилучшего результата. Улучшения можно отслеживать, чтобы видеть прогресс. Внутренний и внешний бенчмаркинг, который проводится постоянно, позволяет поставить реальные цели, связанные с процессом улучшения. Более детально бенчмаркинг будет рассмотрен далее в этой главе.

Чтобы понять, как TQM влияет на практическую деятельность компании и ее результаты, рассмотрим модель «За отличие в бизнесе» (BEM) более подробно.

«Как»-факторы

Первые 5 критериев данной модели отражают то, как организация создается для производства товаров или услуг.

Руководство. Как поведение и действия руководителей компании способствуют введению культуры TQM, поддерживают и обеспечивают ее. Данный критерий отражает готовность всех менеджеров компании TQM. Именно менеджеры должны быть лидерами и демонстрировать ясное понимание ценностей, основанных на принципах TQM. Они должны определить приоритеты и сами участвовать в деятельности, связанной с улучшением, обеспечивать поставку необходимых ресурсов. Менеджеры должны иметь связи как с потребителями, так и с поставщиками и обеспечивать сотрудничество, направленное на взаимное улучшение. Менеджеры должны отмечать чьи-либо личные и коллективные успехи как внутри организации, так и вовне среди потребителей и поставщиков. Руководство должно обеспечить этику TQM и определить общее направление и сочетаемость бизнес-целей и задач.

Политика и стратегия. Как организация формирует стратегию, пересматривает и превращает ее в план и конкретные действия. Политика и стратегия любой компании должны базироваться на понятной и релевантной информации (именно это является целью стратегического анализа). Как правило, важным является понимание того, чего хочет потребитель, или максимальное использование сильных сторон поставщиков. Если политика компании нацелена на ее эффективное функционирование, нельзя не принять в расчет работников компании. Необходимо учитывать также внешние факторы, такие, как социальные, экономические, технологические и юридические, а также бизнес-окружение. Для обеспечения конкурентоспособности организация должна контролировать свою деятельность и использовать механизм бенчмаркинга.

Очень важным является то, как практически организация разрабатывает свою политику и стратегию. Политика и стратегия должны демонстрировать постоянство. Они выражают определенный баланс краткосрочных и долгосрочных бизнес-перспектив, при этом должна обеспечиваться высокая конкурентоспособность. Необходимо предоставлять своевременную и полную информацию о целях компании на всех уровнях. И наконец, стратегия должна постоянно пересматриваться и изменяться в соответствии с требованиями времени.

Управление людьми. Как организация использует потенциал своих работников.

Организации необходимо показать, как план, связанный с человеческими ресурсами, соотносится с политикой и стратегией и что возможности служащих используются надлежащим образом и даже развиваются. Организация должна всячески поощрять личное и коллективное участие работников в деятельности, связанной с улучшением. Такие работники должны быть соответствующе награждены. Модель «За отличие в бизнесе» (BEM) стимулирует эффективную вертикальную и горизонтальную коммуникацию среди персонала. И наконец, учитывается, как организация заботится о своих работниках в социальном плане (имеются в виду вопросы здравоохранения, безопасности труда и социального обеспечения).

Ресурсы. Как организация управляет ресурсами с точки зрения их эффективности и производительности.

Этот критерий касается всех ресурсов (кроме человеческих, о них было сказано выше), которые компания использует в своей деятельности. Сюда относятся финансовые, информационные ресурсы, поставщики и материалы, здания, производственные мощности и оборудование, технологии и интеллектуальная собственность.

Согласно модели BEM хороший менеджмент - это тот, который приводит к позитивным тенденциям в соответствующих финансовых инструментах (потоки наличности, прибыльность, активы, акционерная стоимость и т.д.). Организация должна показать, что она эффективно использует информационные ресурсы для поддержания стратегии качества. Постоянно должны развиваться взаимоотношения с поставщиками в целях улучшения внешних связей. Менеджмент запасов должен стремиться к оптимизации количества запасов, сокращению или переработке отходов (если есть такая возможность); таким образом сохраняются глобальные невосстанавливаемые ресурсы. Компания должна также показать грамотное использование и аккуратное содержание всех материальных фондов (здания, производственные помещения и оборудование). Компания должна продемонстрировать, как она находит, разрабатывает новые технологии, а затем использует их для достижения преимуществ в конкурентной борьбе.

Производственные операции. Как компания определяет свои производственный процесс, руководит им, пересматривает и улучшает его. В прошлом организации структурно формировались в соответствии с бизнес-функциями, каждый менеджер отвечал за эффективность своего отдела (см. главу 10). Тенденция последнего времени - рассматривать организацию более комплексно, как единую целостную систему, при этом целью является эффективность всей организации с учетом, однако, важности взаимоотношений внутренних поставщиков-потребителей. Этот критерий требует, чтобы компания продемонстрировала, что она четко определяет ключевые операции, и показала, как они связаны с успехом компании. Каждую ключевую операцию необходимо периодически проверять и подгонять под соответствующие стандарты, например, с помощью различных формализованных систем (например, ISO 9000). Для постоянного повышения конкурентоспособности требуется непрерывный контроль за производственными операциями и результатами. Компании, демонстрирующие самое высокое качество, «разговаривают» со своими потребителями и поставщиками и практически приглашают их участвовать в планировании своей будущей деятельности. Использование бенчмаркинга «лучшая практика» (Best Practice Benchmarking) помогает выявить инновации и новые технологии и ведет к улучшению (см. далее в этой главе).

«Что»-факторы

Приведенные ниже 4 критерия, предлагаемые данной моделью, посвящены исследованию того, чего организация фактически достигает. Чтобы набрать больше очков, компания должна продемонстрировать сильные позитивные тенденции за последние 5 лет в достижении бизнес-результатов и прибыльности. Должно быть также показано, насколько потребители, поставщики, работники и другие лица удовлетворены результатами деятельности компании.

Удовлетворение потребностей потребителей. Чего достигает компания с точки зрения удовлетворения потребностей внешних потребителей. Этот критерий имеет наибольшую значимость по сравнению с данной моделью (20% от общей суммы очков), что свидетельствует о том, что удовлетворение потребителя - очень важный фактор. При оценке деятельности компании учитывается, как она удовлетворяет потребителя с точки зрения выпускаемой ею продукции. Организация должна предоставить информацию о целях, результатах и тенденциях и показать их преимущества по сравнению с такими же факторами у конкурентов.

Удовлетворение потребностей работников. Чего достигает организация с точки зрения удовлетворения потребностей своих служащих. Как и удовлетворение потребностей внешнего

потребителя, климат в коллективе очень важная составляющая ВЕМ. Ожидания персонала можно узнать путем различных исследований, оценок и т.д. Профессиональная подготовка и образование должны привести к росту по служебной лестнице в соответствии с ценностями и стратегией компании. В данном случае необходимо развитие культуры «обучающейся организации». Многие компании считают весьма полезным использование программы «Инвесторы для работников» (Investors in People - IiP).

Влияние на общество. Чего достигает организация в области удовлетворения нужд и ожиданий местного, национального и международного сообществ. Этот критерий отражает то, как организация удовлетворяет нужды общества в целом, (например, путем использования равных возможностей, влияния на местные и национальную экономики, установления взаимоотношений с властями). Важны также степень участия компании в данном сообществе в виде поддержки образования и профессиональной подготовки или даже в виде предоставления спортивных и развлекательных сооружений. Забота об окружающей среде и предотвращение ее загрязнения тоже важные сферы, где компания может продемонстрировать свою гражданскую позицию (см. главу 14).

Бизнес-результаты. Чего достигает компания с точки зрения запланированных бизнес-целей и удовлетворения нужд и ожиданий каждого, кто имеет финансовый интерес или долю в компании.

Пожалуй, наиболее очевидной сферой деятельности компании, где она может продемонстрировать положительные результаты, является финансовая. Здесь особенно важными являются факторы, о которых мы говорили в главе 4, - это доходность продаж и доходность капитала. Другие финансовые факторы также могут быть важны в зависимости от обстоятельств.

Начисление очков по данной модели

Теоретически общая сумма очков с учетом всех критериев может достигать 1000, хотя обычно компании-победители (компании мирового класса) набирают около 700 очков. При начислении очков по ВЕМ учитывается ряд моментов.

Каждый «как»-фактор исследуется:

- с точки зрения *подхода* - основан ли он на взвешенных превентивных системах, регулярно пересматриваемых и обновляемых. Большое количество очков свидетельствует о подходах, используемых организациями типа «ролевая модель»;
- с точки зрения *степени использования* данных подходов в бизнесе. Большое количество очков свидетельствует о полной интеграции во все сферы бизнеса.

Каждый «что»-фактор исследуется:

- с точки зрения *результатов* - насколько результаты близки к превосходным. Большое количество очков свидетельствует о сильных позитивных тенденциях и стабильно высоких результатах в течение не менее 5 лет;
- с точки зрения *охвата* - оценка того, насколько достигнутые результаты проникли во все сферы деятельности организации.

Бенчмаркинг

Что такое бенчмаркинг?

Одной из главных характеристик всех описанных выше шкал оценок является бенчмаркинг (определение бенчмаркинга см. в начале данной главы). Чтобы оставаться на лидирующих позициях, лучшие компании в большинстве отраслей постоянно анализируют свою деятельность на предмет конкурентоспособности с другими успешными компаниями. В докладе, опубликованном Конфедерацией британской промышленности (Confederation of British Industry - CBI), содержался анализ сильных сторон британских компаний. В заключение этого доклада говорится: «Наиболее мощным процессом, который любая компания может использовать и который дает быстрое, значительное и долговременное улучшение производительности, является процесс заимствования опыта лучших» (CBI, 1997).

Главным фактором успешного бенчмаркинга компании является анализ ею результатов своей деятельности и затем сравнение этих результатов в различных сферах деятельности других компаний-конкурентов. Если, например, в одной компании, принадлежащей той же отрасли, более низкий уровень потерь или более высокое качество, чем в других, необходимо проанализировать, за счет чего это достигнуто. Используя бенчмаркинг, можно выделить опыт лучших и передать его другим компаниям.

Успешный бенчмаркинг базируется на том, что компании, работающие в одной отрасли, в определенной степени хотят сотрудничать и даже делиться информацией о своей производственной деятельности и ее результатах.

Виды бенчмаркинга

За последние годы интерес к бенчмаркингу значительно возрос. Вначале это был достаточно простой процесс, затем он стал значительно сложнее. Менеджеры-консультанты разработали и опубликовали много различных подходов и методик. Для организаций, которые только собираются внедрять бенчмаркинг, опубликованная информация является лишним подтверждением того, что существует много видов бенчмаркинга. Как они появились? Какая форма бенчмаркинга лучшая?

Мы рассмотрим три вида бенчмаркинга: метрический (табличный), диагностический, операционный (см. рис. 12.3).

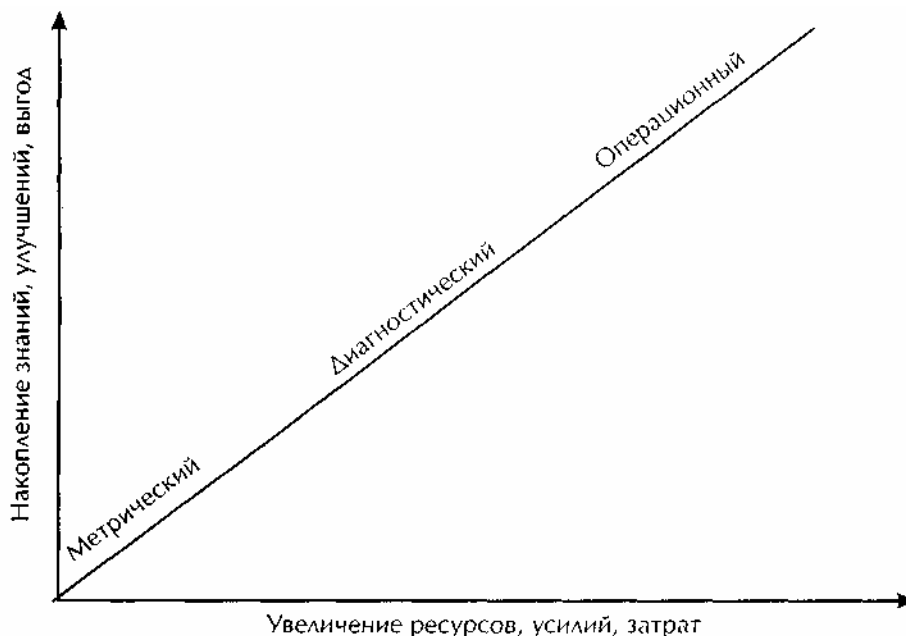


Рис. 12.3. Виды бенчмаркинга

На рис. 12.3 продемонстрировано, как увеличиваются ресурсы, усилия и затраты по мере продвижения от метрического бенчмаркинга к операционному. Внизу находится метрический бенчмаркинг, который может дать информацию о результатах деятельности сходных компаний и, возможно, очертить главных конкурентов, но маловероятно, что он может предложить какие-либо идеи, связанные с улучшением деятельности компании. В лучшем случае он определит, отсутствие какого фактора влияет на результаты деятельности компании.

Далее находится диагностический бенчмаркинг, который требует немного больше усилий, однако определяет сильные и слабые стороны деятельности компаний. Если диагностический бенчмаркинг выполнен правильно, то можно определить те операции, которые необходимо улучшить.

Операционный бенчмаркинг требует значительных ресурсов, усилий и времени, но организация, успешно применившая данный вид бенчмаркинга, будет вознаграждена, получив большие преимущества от внедрения опыта лучших компаний.

Метрический бенчмаркинг

Многие организации как в производственном секторе, так и в сфере услуг прибегают к данному виду бенчмаркинга как к средству непосредственного внутреннего и внешнего сравнения с другими организациями. Для этого приводятся метрики (таблицы) или цифровые данные, которые являются показателями деятельности компании. Опубликовано много видов табличных данных, с помощью которых можно проводить сравнения. Это, например, таблицы лиг, опубликованные государственными агентствами или общественными организациями, а также таблицы, публикуемые газетой Financial Times. В производственном секторе примерами могут быть публикации «О победителях в

производственной сфере», издаваемые Министерством торговли и промышленности (DTI, 1995), или справочник Университета Кренфилда «Management Today».

Табличный бенчмаркинг часто используется для сравнения показателей внутри компании с использованием ключевых индикаторов результативности - таких, как производственные затраты, уровень укомплектованности штатом, ресурсы, затраченные на единицу продукции, уровень потерь и переделываемой продукции, оборачиваемость складских помещений и т.д. Однако эти индикаторы должны быть сопоставимы на каждом участке. Серьезным недостатком данного вида бенчмаркинга является то, что если он и обнаруживает несоответствия в результатах деятельности двух компаний, однако никак не объясняет, как можно добиться лучших результатов.

Диагностический бенчмаркинг

В опубликованном в 1994 г. докладе, подготовленном консультантами IBM и Лондонской бизнес-школой (Hanson, 1994) под названием «Made in Europe» («Сделано в Европе»), был предложен подход, с помощью которого можно измерять и сравнивать компании в мировом масштабе. Инструмент, предложенный в этом докладе и названный PROBE (Promoting Business Excellence), стал в дальнейшем называться диагностическим бенчмаркингом.

Основой этого метода стало сравнение сотен производственных компаний в Европе. Тщательному анализу были подвергнуты производственная деятельность компаний и их результаты. Анализ показал, что хорошо организованный производственный процесс в значительной степени определяет результаты. За этим методом последовали другие, некоторые из них были разработаны для конкретных промышленных секторов.

Так, исследователи Newcastle Business School при университете в Нортумбрии разработали один из таких инструментов, называемый PILOT («Пилот»). Суть его в следующем. Разным организациям (как в производственном секторе, так и в сфере услуг) рассылают анкеты, разработанные при использовании PROBE-инструмента и включающие 50 вопросов, касающихся производственного процесса и его результатов. Затем ответы на эти анкеты анализируются.

В свою очередь, после заполнения анкеты участвующие в опросе организации получали обратную информацию, которая позволяла им сравнивать свои показатели с показателями других компаний данной отрасли. Оба анализа (PROBE-метод и PILOT-метод) еще раз подтвердили, что хорошо организованный производственный процесс в значительной степени определяет результаты.

Операционный бенчмаркинг

Широко применяемая форма бенчмаркинга - операционный бенчмаркинг, использование которого дает наиболее ощутимые выгоды. При этом виде бенчмаркинга внимание сосредоточивается на ключевых операциях, которые должны быть улучшены.

При проведении операционного бенчмаркинга важным является понимание того, что многие организации независимо от того, в каком промышленном секторе они функционируют, выполняют сходные функции, состоящие из похожих бизнес-операций. Поэтому основное преимущество операционного бенчмаркинга состоит в том, что организации не нужно ограничивать себя только анализом компаний-конкурентов. Ведь большинство организаций, занимающихся бизнесом, выписывают счета-фактуры, собирают долги, нанимают служащих и т.п.; и эти показатели можно проанализировать независимо от отрасли.

Бенчмаркинг можно расширить, включив партнеров из других областей, и это позволит наметить новые пути улучшения в целях повышения производительности в данном производственном секторе.

Операционный бенчмаркинг можно разделить на 4 этапа.

1. Понимание природы и сложности производственного процесса, который должен подвергнуться бенчмаркингу. Это требует тщательного определения каждой операции и оценки количественных параметров процесса.
2. Определение потенциальных партнеров, которые готовы осуществить бенчмаркинг. Однако это не простая задача, так как некоторые корпоративные культуры не склонны открываться внешним организациям.
3. Сбор данных и расчеты. Важно, чтобы операции сравнивались на основе принципа «подобное с подобным».
4. Внедрение изменений и перенос опыта лучших организаций на данную операцию. Это не всегда просто осуществить, так как культурные, демографические или технологические барьеры могут этому помешать.

Борьба за качество прошла путь от простого инспектирования до культуры ориентации на потребителя, постоянного улучшения и превентивных систем. Всеобщий контроль качества - это целостный подход к производственному процессу, результатом которого является удовлетворение потребителей, работников и широкой общественности благодаря сильному руководству, успешной стратегии, наличию мотивированных работников и эффективности производственных операций.

В настоящее время в борьбе за статус компании мирового класса используются награды за качество и различные шкалы самооценок за TQM. Бенчмаркинг, использующий модель переноса практики лучших компаний, - это мощное средство, позволяющее определить изменения, выделить из них главные и внедрить в производственный процесс те, которые ведут к улучшению.

Вопросы и задания

1. Объясните связь между операционной стратегией и конкурентными преимуществами.
2. Дайте основные определения качества.
3. Почему философия важна в TQM?
4. Объясните, каким стал подход к менеджменту качества за последние годы?
5. Каковы основные черты TQM?
6. Какие выгоды получает компания, используя модель «За отличие в бизнесе»?
7. Что представляет собой ВЕМ? Кратко опишите каждый из 9 элементов.
8. Опишите основные виды бенчмаркинга и обсудите преимущества каждого.

Дополнительная литература

CBI (1997). Fit for the Future: How Competitive is British Manufacturing? L: Confederation of British Industry. Foreword.

Department of Trade and Industry (1995). Manufacturing Winners: Creating a World-Class Manufacturing Base in the UK. L.: Department of Trade and Industry.

EFQM (1997). Self Assessment - Guidelines for Companies. Brussels: European Foundation for Quality Management.

Hanson P., Voss, C, Blackmon K. and Oak B. (1994). Made in Europe: A Four Nations Best Practice Study. L.: IBM Consultancy Group and London Business School.

Imai M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw Hill.

Oakland J.S. (1993). Total Quality Management. Second Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann.

PILOT - один из способов бенчмаркинга, разработанный Newcastle Business School как часть регионального проекта по развитию конкурентоспособности. Проект разрабатывался в течение 3 лет (1996-1998 гг.) и на 50% финансировался Европейским фондом регионального развития под руководством Northern Development Company.

Кейс-анализ

Honda Rover

1. Какие критерии деятельности British Leyland в 70-е годы могли заставить ее потребителей разочароваться в производимой ею продукции?
2. Как участие Honda в совместном предприятии способствовало улучшению качества продукции Rover?
3. Почему, по вашему мнению, продукция Honda была лучше по качеству продукции Rover в 70-е годы?

ГЛАВА 13. МЕЖДУНАРОДНЫЕ И ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Введение

Одним из наиболее важных моментов в реализации стратегии является определение того, насколько деятельность компании широка с географической точки зрения. Некоторые компании работают исключительно в пределах своей страны, другие - во многих странах, третьи - практически во всех регионах мира. Данная глава связана с ответом на два вопроса: «почему?» и «как?» Например, почему

компания развиваются именно так и как они функционируют в этом режиме? Вопросы «почему?» рассматриваются в связи с факторами, ведущими к усилению интернационализации. Вопросы «как?» обсуждаются в связи с возможностями вхождения на рынок.

Цели

Изучив эту главу, студенты смогут:

- ✓ определять и различать интернационализацию и глобализацию;
- ✓ объяснить причины глобализации;
- ✓ описать и показать возможности использования схемы Ипа для определения степени глобализации в отрасли и на рынке;
- ✓ объяснить основные модели глобальной стратегии;
- ✓ описать стратегии вхождения в мировой рынок.

Интернационализация и глобализация

В чем разница?

Бизнес был интернациональным еще во времена древних египтян, финикийцев и греков. Купцы путешествовали в известные им страны, чтобы продать товар, произведенный в своей стране, и вернуться домой с иноземными товарами. Первоначально международный бизнес существовал в форме экспортирования и импортирования. Термин «интернациональный», или «международный», относится к любому бизнесу, который осуществляется за пределами национальных границ.

Глобализация - явление более широкое, чем просто интернационализация. Большая многонациональная компания - это еще не глобальный бизнес. Чтобы бизнес стал глобальным, необходимо наличие существенных дополнительных характеристик.

Во-первых, глобальные организации учитывают тенденцию к удовлетворению потребительских нужд и спроса за пределами национальной границы (например, спрос на быстрое питание, напитки, бытовую электронику; см.: (Levitt, 1983)).

Во-вторых, глобальные организации конкурируют в отраслях, которые глобализованы. В некоторых отраслях успешная конкуренция предполагает присутствие компании практически во всех уголках мира, так как только в этом случае можно успешно конкурировать на глобальном рынке.

В-третьих, глобальные организации размещают и осуществляют свою производственную деятельность там, где наилучшим образом можно добиться конкурентных преимуществ. Это может означать, например, перенос производства в низкозатратный регион или внедрение бизнес-идеи в странах с высококвалифицированной рабочей силой именно в данной области.

И наконец, глобальные организации могут интегрироваться и координировать свою деятельность в разных странах. Принцип «национальная база, иностранные интересы», который является основным в традиционных многонациональных компаниях, стал доминирующим и в культуре глобального бизнеса. Глобальные компании научились эффективно контролировать различные участки бизнеса и управлять ими за пределами национальных границ, несмотря на культурные различия.

Развитие глобальной стратегии организации, таким образом, неизбежно связано с вопросами глобальных знаний, глобального рынка, глобального размещения и координации видов деятельности в ценностной цепочке.

Основные положения

Многонациональные и транснациональные компании

Многонациональные и транснациональные компании имеют много общего: они обычно большие по размерам и инвестируют капиталы в одну или несколько зарубежных стран. Инвестирование в зарубежные компании может быть в форме частичного акционирования. Но, как правило, создаются дочерние компании, находящиеся в полной собственности инвестора. Различие между этими компаниями заключается в степени координирования иностранных инвестиций. Транснациональные компании, как правило, имеют высокую степень координации своих международных интересов. Обычно они имеют стратегический центр, который управляет глобальной деятельностью таким образом, что все составляющие работают в соответствии со стратегической целью, определенной центром.

Термин «мультинациональная компания» обычно означает международную компанию, чья деятельность не координируется стратегическим центром.

Глобализация рынков и отраслей

Левитт и маркетинговая однородность

Именно Левитт впервые (Levitt, 1983) показал, что изменения в технологии, обществе, экономике и политике приведут к созданию «глобальной деревни». Под этим он понимал следующее: запросы потребителей, которые раньше существовали изолированно, станут все более схожими. Развитие транспорта не только упростило транспортировку товаров и материалов из одной страны в другую, но также способствовало тому, что огромное число людей стало путешествовать по всему миру. Люди получили возможность знакомиться с товарами, которые есть в других странах. В своей стране они также хотят иметь доступ к зарубежным товарам и услугам. Эта тенденция усиливается в связи с изменениями в информационных технологиях, в основном связанных с кино и телевидением, что способствует усилению конвергенции между культурами разных стран. Создание Всемирной торговой организации (World Trade Organization), а до этого - Генерального соглашения по тарифам и торговле (General Agreement on Tariffs and Trades - GATT) способствовало снижению торговых барьеров между странами после Второй мировой войны. Повышение уровня доходов во многих странах также явилось экономическим импульсом для развития глобальных рынков.

Однако глобальными становятся не только рынки, но и многие отрасли промышленности. Ценностная цепочка во многих отраслях становится цепочкой, охватывающей весь мир. Например, Дом моды Ив Сен-Лорана осуществляет дизайн и маркетинг во Франции, а продукция производится в основном на Дальнем Востоке. Компании размещают отдельные операции в местах, выгодных с точки зрения затрат, качества и других факторов. Иные виды деятельности (например, сбыт) также разбросаны по всему миру. То, каким образом компания организует свою деятельность за пределами национальных границ, может быть важным источником ее конкурентного преимущества. Размещение видов деятельности компании по всему миру также дает возможность использовать преимущества интеграции и координации.

Портер и мультинациональность

Как указывает Портер (Porter, 1990), отрасли промышленности могут быть как глобальными, так и мультинациональными. Мультинациональные - это такие отрасли, в которых конкурентная борьба на собственном рынке достаточно независима. Он приводит пример банковского потребительского рынка, в котором национальная репутация банка и его национальные ресурсы не влияют на его успех в другой стране. Портер говорит о том, что международная банковская система – это в значительной степени объединение национальных банковских систем.

Глобальные отрасли - это те, в которых конкуренция носит глобальный характер. Хорошим примером является производство бытовой электроники, где такие компании, как Philips, Sony, Panasonic, конкурируют друг с другом во всех странах мира. Неизбежно напрашивается вывод: компании должны разрабатывать глобальную стратегию, если речь идет о глобальных отраслях, и мультилокальную стратегию, если они работают на местных рынках. Однако все гораздо сложнее. Даже рынок потребительских банковских услуг становится более глобализованным.

Очевидно также, что степень глобализации отрасли или рынка может быть различной. Таким образом, некоторые аспекты отрасли или рынка могут быть глобализованы, в то время как другие - локализованы. Степень глобализации отрасли можно оценить с помощью факторов глобализации, разработанных Ипом (Yip, 1992). Данная модель представляется более полезной по сравнению с моделью, предложенной Портером, так как дает возможность оценить не только общую степень глобализации отрасли, но и определить, какие черты отрасли глобальны в той или иной степени по своей природе.

Факторы, способствующие глобализации

Схема Ипа

Как утверждал Ип (Yip, 1992), вопрос не в том, глобальны или неглобальны какие-то отрасли, а скорее в том, насколько они глобальны. Он предложил схему, позволяющую определить, какие аспекты отрасли глобальны, а какие - локальны. Эта схема важна при определении глобальной стратегии компании. Глобальная стратегия, по Ипу, будет глобальной во многих отношениях, но она может включать и черты, локально ориентированные.

Ип утверждает: «Чтобы достичь выгод от глобализации, менеджеры международной компании должны четко знать, когда условия, в которых функционирует компания, обеспечат переход компании на глобальные стратегические уровни». В табл. 13.1 приведен анализ факторов глобализации. Ип выделяет четыре фактора (рис. 13.1), которые определяют природу и степень глобализации отрасли. К ним относятся:

- маркетинговые (рыночные) факторы;
- затратные факторы;
- государственные факторы;
- конкурентные факторы;

Рассмотрим каждый из них.

Рыночные (маркетинговые) факторы глобализации

Степень глобализации рынка зависит от степени сходства запросов потребителей, от глобальных потребителей, глобальных каналов дистрибуции (сбыта), трансфертности рынков и стран лидеров. «Вопрос не в том, глобальный или неглобальный рынок. Вопрос в определении того, какие элементы рынка глобальны».

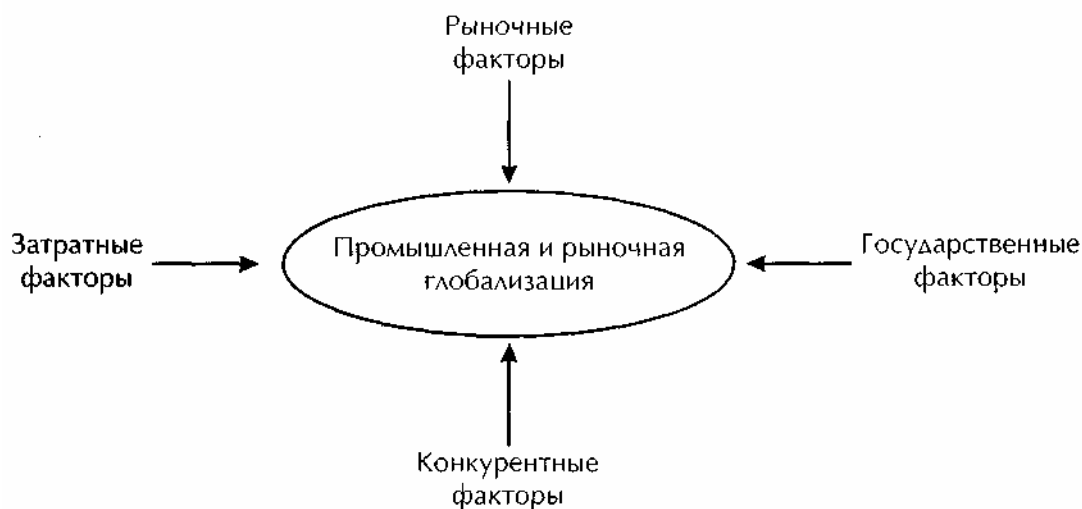


Рис. 13.1. Факторы, ведущие к интернационализации (Yip, 1992)

Таблица 13.1

Факторы, ведущие к глобализации

<i>Рыночные факторы глобализации</i>	<i>Затратные факторы глобализации</i>
--------------------------------------	---------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Сходные потребительские запросы • Запросы простых потребителей • Глобальные потребители • Каналы глобальной дистрибуции • Техники трансфертности рынков • Присутствие в ведущих странах <p><i>Государственные факторы глобализации</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Благоприятная торговая политика • Сопоставимые технические стандарты • Общие правила маркетинга • Наличие конкурентов и потребителей в государственном секторе • Интересы принимающей страны 	<ul style="list-style-type: none"> • Глобальная экономия от масштаба • Эффект кривой обучаемости • Эффективность ресурсообеспечения • Благоприятная логистика • Национальные различия в расходах (включая курс обмена валют) • Высокая затратность на развитие продукции • Быстроменяющиеся технологии <p><i>Конкурентные факторы глобализации</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень экспорта и импорта • Наличие конкурентов с других континентов • Взаимозависимость разных стран • Глобализованные конкуренты
--	--

Сходные запросы потребителей

Вероятно, наиболее важным фактором глобализации рынка является то, насколько потребители в различных странах хотят одного и того же.

Степень этих общих потребностей зависит от культурных, экономических, климатических, юридических и других факторов. Можно привести много рынков, где запросы потребителей практически одинаковы. Примерами могут быть машины, безалкогольные напитки, быстрая еда, бытовая техника и компьютеры. Тогда: McDonalds, Burger King, Pizza Hut - фирмы, которые представляют систему быстрого питания; Coca-Cola, Pepsi-Cola - безалкогольные напитки; Sony и Panasonic - бытовую технику. Эти примеры иллюстрируют конвергенцию потребительских нужд на определенных рынках. Левитт (Levitt, 1983) определяет данное сходство запросов и предпочтений как усиливающуюся рыночную гомогенизацию - все рынки жаждут одних и тех же товаров независимо от национальной культуры и традиций.

Глобальные потребители и глобальные каналы распределения

Глобальные потребители покупают товары или услуги через координированную систему из лучших глобальных источников. Ип выделяет два типа глобальных потребителей:

1) *национальные глобальные потребители* - ищут лучших в мире поставщиков товаров или услуг, которые затем они используют в своей стране (например, покупатели оружия для национальной обороны пытаются найти лучшее в мире оружие и комплектующие с новейшими характеристиками для использования национальными вооруженными силами);

2) *многонациональные глобальные потребители* - ищут просто лучших в мире поставщиков, но приобретенные товары или услуги используют во многих странах (например, транснациональные компании пытаются найти комплектующие для своих товаров во всем мире для обеспечения оптимальных стандартов качества).

Примерами рынков с глобальными потребителями могут быть рынок комплектующих для машин, сфера рекламы (рекламные агентства), рынок электроники.

Компания Nissan, например, производит машины в разных странах, включая Японию, Великобританию и Испанию, но многие компоненты для своего производства приобретает по всему миру. Компании, обслуживающие глобальных потребителей, должны «присутствовать на всех основных потребительских рынках» (Yip, 1992).

Наряду с глобальными потребителями существуют глобальные или (гораздо чаще) региональные каналы распределения, которые обслуживают глобальных потребителей. Глобальные потребители и глобальные каналы распределения вносят свой вклад в развитие глобального рынка.

Трансфертный маркетинг

Трансфертный маркетинг определяет, насколько элементы маркетингового микса, такие, как бренды

и продвижения, могут использоваться глобально без изменений, диктуемых местными условиями. В случае, когда нет необходимости в местной адаптации, совершенно ясно, что можно говорить о глобальном рынке. Именно так используются бренды McDonald, Coca-Cola и Nike. Однако реклама фирмы Nike может быть как глобальной, так и адаптированной к местным условиям – в зависимости от популярности различных видов спорта в разных странах. Если маркетинг трансфертный, он будет способствовать глобализации рынка.

Ведущие страны

Когда Портер (Porter, 1990) определил, что существуют страны, которые лидируют в некоторых областях, стало очевидно, что «для глобальных конкурентов является чрезвычайно важным проникнуть в эти страны, чтобы быть готовыми воспринять инновации». Ведущие страны - это страны, лидирующие в производстве какого-либо товара или в новых технологиях в данной отрасли. Ведущие страны способствуют созданию глобальных стандартов и, таким образом, глобальных отраслей и рынков. Япония, например, занимает ведущие позиции в бытовой электронике, как в производстве, так и в новейших научных разработках, а США - ведущая страна по производству компьютеров и интернет-обеспечения.

Затратные факторы глобализации

Важным стимулом для глобализации определенных отраслей является возможность снизить затраты путем глобальной конфигурации ценностной цепочки. Если преимущества в затратах значительные, промышленность неизбежно глобализуется.

Глобальная экономия от масштаба производства

Когда компания обслуживает глобальный рынок, она в гораздо большей степени может использовать экономию от масштаба (economies of scale), чем в случаях, когда она обслуживает только внутренний национальный или региональный рынок. Точно так же обслуживание глобальных рынков дает существенный толчок для развития экономии на разнообразии*. Например, такие компании, как Procter and Gamble и Unilever, производящие хозяйственные товары для домашнего пользования (например, стиральные порошки), получают огромную экономию на разнообразии в исследованиях, разработке продукта и маркетинге.

* Экономия на разнообразии (economies of scope) - это выгоды, которые получает фирма, занимаясь несколькими связанными между собой видами деятельности. Эта экономия аналогична экономии от масштаба производства. Если последнее означает снижение издержек в результате увеличения однородной деятельности, то экономия на разнообразии, т. е. на расширении сферы деятельности, означает снижение издержек в результате распространения деятельности на смежные или связанные с основным производством области. - *Прим. пер.*

Основные положения

Экономия от масштаба и экономия на разнообразии

Экономия от масштаба означает преимущества, которые компания приобретает, когда увеличение объема выпуска выражается в снижении затрат на единицу продукции. Хотя эффект от масштаба может проявиться на разных участках ценностной цепочки, идею легче всего понять на примере покупки. Для покупателя, приобретающего один предмет, он обойдется дороже, чем для компании, которая закупает этот товар оптом. Таким образом, компания, которая покупает оптом (в силу своих размеров и структуры), имеет преимущество над более мелкой организацией, которая покупает в меньших объемах, за счет эффекта от масштаба.

Экономия на расширении (экономия на разнообразии) сферы деятельности - это концепция получения выгод в одном товаре или рыночном секторе в результате деятельности, связанной с другим товаром или рыночным сектором. Например, исследования, связанные с космической программой NASA (один сектор), дали массу открытий в других областях, таких, как ткани, спецодежда для авиации. Организации, которые серьезно инвестируют в научные исследования (например, фармацевтические компании), всегда нацелены на экономию на расширении, стараясь осуществить «прорывы» в одном месте, чтобы получить выгоды в другом.

Эффект кривой обучаемости

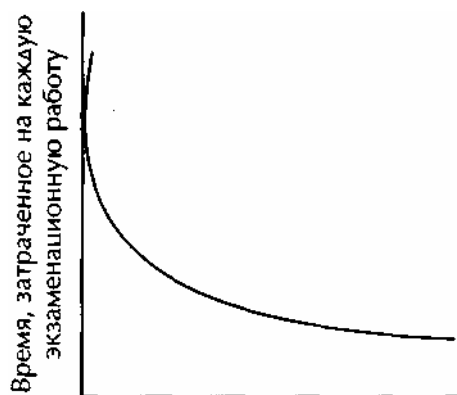
Когда кривая обучаемости в производстве и маркетинге имеет крутой наклон, то компании, обслуживающие глобальные рынки, неизбежно получают большие выгоды. Во многих высокотехнологичных отраслях и в обслуживающем секторе существует крутая кривая обучаемости, которая и приносит самые большие выгоды глобальным компаниям.

Основные положения

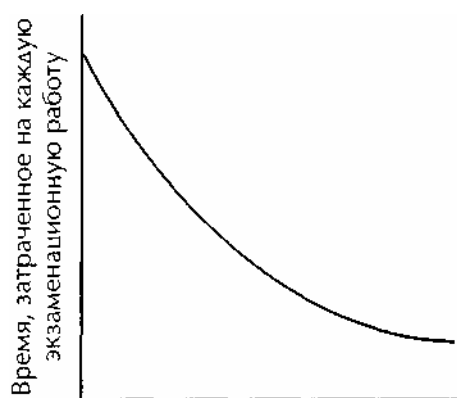
Кривая обучаемости

Идея кривой обучаемости используется во многих сферах жизни, не только в бизнесе. Она описывает скорость, с которой человек или компания научаются выполнять конкретную задачу. Начальная точка отсчета - начало кривой - является самой важной частью. Чем круче начало кривой, тем быстрее научаются выполнять конкретную задачу. Кривая обучаемости имеет вид экспоненты, потому что уклон обычно уменьшается вдоль ее длины, тогда как время на осуществление этой задачи уменьшается по мере того, как выполняющие задачу подходят к ее завершению.

Когда преподаватель начинает проверять экзаменационные листы, он сначала должен познакомиться с вопросами и вариантами ответов. Наибольшее количество времени уходит на первую страницу. После того как экзаменатор усваивает все вопросы и ответы, он затрачивает меньше времени на проставление оценок в каждой работе; на последние страницы уходит меньше всего времени (рис. 13.2).



Количество проверенных экзаменационных работ
Рис. 13.2, а. Крутая кривая обучаемости - быстрый ученик



Количество проверенных экзаменационных работ
Рис. 13.2,б. Плавная кривая обучаемости - медленный ученик

Эффективность ресурсобеспечения

Если в результате централизованного ресурсобеспечения, осуществляемого глобально, эффективность повышается, это, несомненно, приведет отрасль к глобализации. Компании, занятые в спортивном производстве и производстве модной одежды, получают выгоды от глобального

ресурсообеспечения, так как в этом случае цены становятся минимальными, а стандарты качества повышаются максимально.

Благоприятная логистика

Если транспортные расходы составляют сравнительно высокую долю продажной стоимости, возникает желание сосредоточить производство на немногих, но крупных предприятиях. Если транспортные расходы незначительны, например, при производстве бытовой электроники, производство может быть сосредоточено в различных (или многих) местах, которые выбираются на основе других затратных критериев (таких, как стоимость земли или рабочей силы).

Национальные различия в расходах

Производственные расходы (материалы, рабочая сила и т.д.) различаются в каждой стране, что может, подобно благоприятной логистике, стимулировать глобализацию, так как страны с низкими производственными затратами будут привлекать внимание компаний для локализации своей деятельности в данном регионе. Многие азиатские страны были выбраны центром производства из-за благоприятных затратных условий. Несмотря на то что такие страны, как Таиланд, пострадали из-за девальвации национальных валют в 1997-1998 гг., они все же выстояли, потому что были выбраны в качестве центров производства.

Быстроменяющиеся технологии и высокие затраты на развитие продукта

Жизненные циклы продукта сокращаются с увеличением скорости технологических изменений. В то же время затраты на исследования и развитие продукта во многих странах увеличиваются. Эти затраты могут быть компенсированы только за счет высоких продаж на глобальных рынках. Национальные рынки не дают того объема продаж, который необходим, чтобы покрыть расходы на исследования и развитие продукта. Таким образом, отрасли (такие, как фармацевтическая и автомобильная) сталкиваются с быстроменяющимися технологиями и гиперконкуренцией, а также с высокими затратами на развитие. Чтобы обеспечить продажи, которые могут компенсировать эти затраты, компании должны функционировать в условиях глобального рынка.

Государственные факторы глобализации

Еще со Второй мировой войны многие государства предпринимали как коллективные, так и индивидуальные усилия, чтобы разрушить барьеры на пути к глобальной торговле.

Благоприятная торговая политика

Всемирная торговая организация (а до этого - ГАТТ) приложила немало усилий, чтобы снизить торговые барьеры, которые мешали глобализации многих отраслей. Хотя для определенных областей эти барьеры все еще существуют, движение за свободу торговли продолжается, стимулируя, таким образом, глобализацию. Появление таможенных союзов и единых рынков - таких, как Европейский союз и НАФТА (North American Free Trade Area - Североамериканское соглашение о свободной торговле), - также способствует процессу глобализации.

Сопоставимые технические стандарты и общие правила маркетинга

Многие различия в технических стандартах между странами, которые препятствовали глобализации в прошлом, сейчас упразднены. Например, телекоммуникационные стандарты, которые традиционно отличались в разных странах, постоянно унифицируются. Схожие стандарты существуют в фармацевтической, авиационной и компьютерной отраслях, что значительно упрощает производство данных товаров для глобального потребления.

Существуют серьезные различия в правилах, регулирующих рекламную деятельность в странах. Одними из самых строгих являются правила в Великобритании. Однако постепенно эти различия устраняются, что тоже способствует расширению глобализации.

Наличие конкурентов и потребителей в государственном секторе

Конкуренты в государственном секторе, которые часто имеют государственные субсидии, являются фактором, стимулирующим глобализацию, так как они сами часто конкурируют с другими глобальными конкурентами, поэтому вынуждены быть более эффективными и ориентированными на рынок. В то же время потребители в государственном секторе предпочитают национальных поставщиков, что является барьером на пути глобализации. За счет приватизации многих принадлежащих ранее государству компаний во многих европейских странах существенно снизился этот барьер на пути глобализации.

Интересы принимающей страны

Отношение государства к глобализации и его политика могут быть препятствием или стимулом к глобализации. При определенных обстоятельствах государство может приветствовать приход глобальных компаний в национальные отрасли и рынки, что, несомненно, стимулирует глобализацию. Например, в последнее время правительство Великобритании много сделало для того, чтобы привлечь в страну инвестиции от японских и корейских компаний. Чем больше станет стран, проводящих такую политику, тем успешнее будет осуществляться глобализация. Однако некоторые страны пытаются защитить отрасли, которые, по их мнению, являются стратегически важными, и мешают иностранным компаниям войти на национальный рынок.

Конкурентные факторы глобализации

Чем существеннее будут факторы, связанные с конкуренцией, тем сильнее будет стремление отрасли глобализоваться. Конкуренция отрасли в глобальном масштабе будет сильнее, если:

- уровень экспортно-импортных отношений между странами высокий;
- конкуренты в данной отрасли находятся на рынках по всему миру (часто даже на разных континентах);
- экономики взаимодействующих стран зависят друг от друга;
- конкуренты в отрасли уже глобализованы.

Высокий уровень экспорта и импорта

Чем более высокий уровень экспорта и импорта товаров и услуг, тем сильнее отрасль будет тяготеть к глобализации.

Наличие конкурентов с других континентов

Чем больше стран представлено в отрасли и чем шире они рассредоточены по всему миру, тем большая вероятность глобализации отрасли.

Взаимозависимость разных стран

Если национальные экономики в какой-то степени взаимосвязаны, это будет стимулом для развития глобализации. Такая взаимозависимость может проявляться, например, через многочисленные торговые связи в других отраслях, через участие в едином рынке или в совместных политических альянсах.

Глобализованные конкуренты

Если конкурент уже глобализован и использует глобальную стратегию, другие компании в данной отрасли будут вынуждены тоже глобализоваться. Глобализация в автомобильной промышленности очень высока именно в связи с необходимостью конкурировать глобально. Производитель автомобилей, обслуживающий только местный рынок, вынужден будет бороться за выживание.

Использование факторов глобализации как инструмента анализа

Как уже было сказано, перечень факторов глобализации, предложенный Ипом, является весьма полезным инструментом анализа степени глобализации отрасли или рынка. Он дает возможность понять, какие конкретно секторы отрасли или рынка глобальны, а какие локальны. Каждый из этих факторов может быть использован при анализе конкретной отрасли или рынка, и результаты анализа позволят менеджерам сформировать стратегию глобализации их компании. Таким образом, можно определить, какая часть этой стратегии ориентирована на глобализацию, а какая должна быть адаптирована к местным условиям.

Существует несколько моделей, которые объясняют формирование глобальной стратегии. Данная глава рассматривает модели, предложенные Портером (Porter, 1986, 1990) и Ипом (Yip, 1992). Портер останавливается на возможности адаптации родовой стратегии к глобальным условиям и на важности конфигурации и координации различных видов деятельности в ценностной цепочке для достижения глобальных конкурентных преимуществ. Ип развивает идею «тотальной глобальной стратегии», основанной на анализе факторов, стимулирующих глобализацию.

Хотя в данной главе мы рассматриваем только эти точки зрения, заинтересованный читатель может обратиться к следующим работам: Bartlett and Ghoshal, 1987, 1989; Prahalad and Hammel, 1986.

Глобальные родовые стратегии Портера

В главе 8 мы узнали (Porter, 1980), что конкурентное преимущество базируется на отборе и применении компанией одной из трех родовых стратегий: дифференцирования лидерства по издержкам, фокусирования, в которых пять факторов конкурентности модифицируются таким образом, чтобы

получить большую прибыль по сравнению со средними показателями в отрасли. Позднее Портер (Porter, 1986) расширил идею родовых стратегий до проблемы глобализации бизнеса. Согласно его модели компания, действующая на международных рынках, имеет пять стратегических альтернатив (рис. 13.3). Эти стратегические модели определяются в соответствии с их положением по отношению к двум пересекающимся прямым. Одна из них (горизонтальная ось) характеризует степень того, насколько отрасль глобализована, другая ширину сегментов, обслуживаемых конкурентами в данной отрасли (что означает, проще говоря, количество различных потребительских групп, обслуживаемых отраслью).

Рассмотрим пять стратегических моделей.

1. *Глобальное лидерство по издержкам.* Компания стремится быть наименее затратным производителем товара на глобальном рынке. Глобализация предоставляет возможность для высоких торговых объемов, экономии от масштаба и экономии на разнообразии.
2. *Глобальное дифференцирование.* Компания стремится дифференцировать товары и услуги в глобальном масштабе, часто на основе глобального бренда.
3. *Глобальная сегментация* - это глобализованный вариант стратегии фокусирования, когда единый рыночный сегмент является целью на глобальном уровне с использованием либо лидерства по издержкам, либо дифференцирования.
4. *Защищенные рынки.* Компания выбирает те национальные рынки, где ее конкретный бизнес работает в благоприятных условиях или защищен правительством данной страны.
5. *Учет национальных особенностей.* Компания адаптирует свою деятельность для удовлетворения конкретных нужд локальных рынков (т. е. это неглобальная стратегия). Подходит исключительно для компаний, работающих на внутреннем рынке.

Недостатки данной модели аналогичны тем, которые были описаны в главе 8 при обсуждении родовой стратегии. Как и в случае достаточно условного понимания родовой стратегии, компании могут использовать разные варианты в своих международных стратегиях. Компания Nissan, например, концентрируется не только на контроле за издержками, но и на дифференцировании своей продукции за счет ее надежности.

Степень глобальной централизации и координации

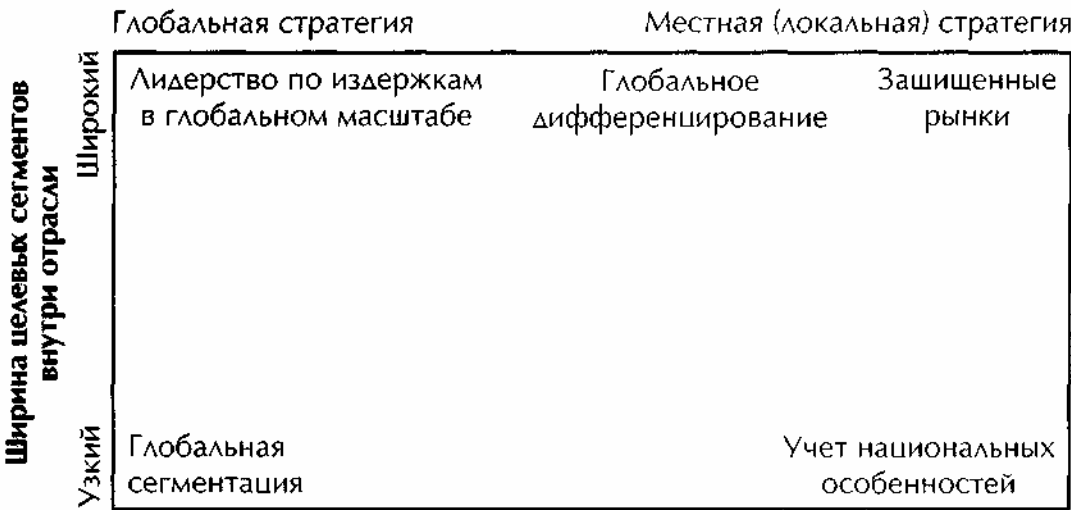


Рис. 13.3. Схема глобальной стратегии Портера (Источник: Porter, 1986)

Глобальная стратегия Портера - конфигурация и координация внутренней деятельности

Глобальная ценностная цепочка Портера (Porter, 1986, 1990) - один из самых важных вкладов этого ученого в понимание глобальной стратегии. По утверждению Портера, глобальное конкурентное преимущество зависит от конфигурации и координации деятельности компании в глобальном масштабе. Другими словами, конкурентные преимущества основываются на всей деятельности компании в глобальном масштабе и на эффективной координации этой деятельности. Глобальное

конкурентное преимущество, по Портеру (Porter, 1986, 1990), зависит от принятия решений по следующим моментам:

1) *конфигурация (размещение) видов деятельности, связанных с цепочкой ценности.* Менеджеры должны решить, в каких странах они будут осуществлять каждую операцию в ценностной цепочке своей компании. Организация этой деятельности может быть широкой (охватывающей много стран) и узкой (охватывающей несколько стран или только одну);

2) *координация видов деятельности, связанных с ценностной цепочкой.* Менеджеры должны определить наиболее эффективный способ координирования деятельности в ценностной цепочке, которая осуществляется в разных странах мира.

Конфигурация видов деятельности

		Географически распылены (дисперсия)	Географически сконцентрированы
Координация видов деятельности	Высокая	Высокая степень дисперсии видов деятельности с высокой степенью координации между дочерними компаниями	Глобальная стратегия в чистом виде (высокая степень концентрации и координации видов деятельности)
	Низкая	Национально-централизованная стратегия для компаний с несколькими дочерними компаниями, каждая действует только в одной стране. Виды деятельности разбросаны, низкая координация	Стратегия, базирующаяся на экспорте товара с децентрализованным маркетингом в каждой принимающей стране. Виды деятельности сконцентрированы, но не скоординированы

Рис. 13.4. Конфигурация и координация международной стратегии (Источник: Porter, 1986)

Конфигурация и координация международной стратегии могут быть представлены альтернативами, которые показаны на рис. 13.4. При выборе конфигурации своего бизнеса организация может раздробить виды деятельности по всему миру или сосредоточить ключевые операции в местах, представляющих определенные преимущества. Многие компании концентрируют производство своей продукции в странах, где затраты низкие, а уровень квалификации высокий. Так, производство одежды сосредоточивают, как правило, на Дальнем Востоке, где стоимость рабочей силы невелика, а стандарты производства одежды весьма высоки.

Компания решает, координировать ли производство по всему миру централизованно или локально в каждой стране. Последний подход лишает компанию такого преимущества, как экономия от масштаба. Согласно Портеру, глобальная стратегия в чистом виде - это такая модель, при которой компания концентрирует ключевую деятельность в местах, дающих наибольшие конкурентные преимущества, но координирует всю деятельность в глобальном масштабе. В перспективе, как считает Портер, большинство компаний должны перейти к глобальной стратегии в чистом виде, поскольку она наиболее целесообразна.

Тотальная глобальная стратегия

Этапы в тотальной глобальной стратегии (по Ипу)

Ип (Yip, 1992) считает, что успешная глобальная стратегия должна базироваться на анализе факторов глобализации, о которых мы говорили выше. Менеджеры глобальных компаний должны, полагает он, анализировать эти факторы применительно к своим отрасли и рынку и на основе этих данных сформулировать собственную глобальную стратегию. Если, например, выяснилось, что потребительский спрос на продукцию компании в значительной степени гомогенный (однородный), значит, необходимо производить высокостандартизированную продукцию для продажи во всем мире. Если же менеджеры обнаруживают, что в результате глобальной концентрации производства затратные преимущества минимальны (из-за неблагоприятной логистики или негативного эффекта от масштаба), они могут сделать выбор в пользу размещения производства компании по всему миру, чтобы быть ближе к потребителю в различных странах. Таким образом, тотальная глобальная стратегия компании может быть сочетанием стандартизации и локальной адаптации - в зависимости от рыночных и отраслевых характеристик.

Ип выделяет три стадии в развитии тотальной глобальной стратегии.

1. *Развитие стержневой стратегии.* На практике это означает формирование стержневых компетенций и родовой или гибридной стратегий, которые потенциально дают глобальные конкурентные преимущества (см. главу 8).

2. *Интернационализация стержневой стратегии.* На этом этапе стержневые компетенции и родовая стратегия выносятся на международные рынки, и организация начинает размещать свою деятельность с целью добавления стоимости в местах, где имеются конкурентные преимущества (низкие затраты, доступ к материалам или квалификация работников). На этом этапе делается вывод о том, на какие рынки выходить и каким способом.

3. *Глобализация интернациональной стратегии.* Этот этап основан на координации и интеграции стержневых компетенций и стратегии в глобальном масштабе. На этом этапе также принимаются решения о том, какие элементы стратегии должны быть общими (стандартизированными), а какие – адаптированными к местным условиям с учетом факторов глобализации в данных отрасли и рынке.

Ключевые (стержневые) стратегические решения

После того как компания разработала свои стержневые компетенции и стратегии, которые потенциально могут быть глобальными, принимается решение о том, где и как их применить. Движение на зарубежные рынки будет связано с проблемой развития рынка, так как эти рынки или сегменты рынков будут новыми для компании. Развитие рынка неизбежно повлечет за собой развитие продукта и, возможно, диверсификацию (см. главу 8).

Когда компания принимает решение выйти на международные глобальные рынки, неизбежно возникает необходимость развить новые компетенции наряду с теми, которые обеспечили компании внутренние конкурентные преимущества. Скорее всего, эти новые компетенции будут касаться глобальных источников и логистики, а также глобального менеджмента.

Глобализация компании - это достаточно длительный процесс. Сначала, скорее всего, он потребует выхода на большие рынки стратегически важных стран, затем – появления на рынках менее стратегически важных стран. На начальных стадиях глобализации ключевыми вопросами, требующими принятия решений, обычно являются следующие:

1. В какие страны нужно войти в первую очередь?
2. В каких странах должна быть размещена деятельность, связанная с добавлением ценности (в ценностной цепочке)?
3. Какие стратегии развития рынков должны быть использованы, чтобы обеспечить возможность выхода компании на иностранные рынки?

Решения о вхождении на рынок

Критерии принятия решений

Решение о том, в какую страну и на какие рынки следует выйти, должно базироваться на анализе ряда важных факторов.

- *Потенциальный размер рынка* - будет ли данный рынок для продукции компании значительным? Это, в свою очередь, определяется на основе следующих факторов:
- *Экономические факторы* - адекватен ли уровень доходов потребителей и гарантирует ли он, что значительное число людей сможет позволить себе приобрести данный товар?
- *Культурные и лингвистические факторы* ~ готова ли культура страны принять предлагаемый ей товар?
- *Политические факторы* - что может помешать компании войти на данный рынок?
- *Технологические факторы* - способен ли технологический уровень страны поддержать эксплуатацию и обслуживание данного товара и сравнимы ли технологические стандарты?

Компания выходит на те рынки, где данные факторы наиболее благоприятны.

Размещение видов деятельности в ценностной цепочке

Менеджеры должны определить, в каких странах следует размещать ключевые виды деятельности по добавлению ценности. Они ищут страны с затратными, трудовыми и ресурсными преимуществами. Другими словами, они попытаются разместить виды деятельности там, где имеются подобные преимущества.

Преимущества зависят от следующих условий:

- *от уровня зарплаты* - низкий уровень зарплаты обеспечит низкие производственные затраты;
- *от уровня квалификации* - необходимо достаточное количество работников соответствующей квалификации;
- *от наличия материалов* - необходимые материалы должны быть достаточны;
- *от инфраструктуры* - транспорт и коммуникации должны быть благоприятны для логистики компании.

Наличие данных условий в стране зависит, в свою очередь, от:

- *экономических факторов* (уровень экономического развития, уровень зарплаты, курсы обмена валют);
- *социальных факторов* (отношение к работе, уровень образования и профессиональная подготовка);
- *политических факторов* (законодательство, обеспечивающее инвестирование, и т.п.);
- *технологических факторов* (уровень технологий и транспортно-коммуникационная инфраструктура страны).

Методы развития рынка

После того как принято решение, на рынки какой страны выходить и где размещать виды деятельности, связанные с ценностной цепочкой, менеджмент компании должен определить, какие методы развития следует применить, чтобы выйти на новые рынки. Компания может выбрать либо внутренние, либо внешние методы для развития иностранных рынков (см. главу 11). Внутренние методы обычно более медленные, но имеют меньший риск. Внешние методы связаны с необходимостью развивать отношения с другими компаниями. Внутренние методы развития включают прямой экспорт, заграничное производство, локальную сборку и создание дочерних компаний за рубежом. Внешние методы включают создание совместных предприятий и альянсов, слияния и поглощения, франчайзинг и лицензирование. Выбор метода развития рынка зависит от:

- размера необходимых инвестиций или суммы имеющегося в наличии инвестиционного капитала;
- знаний о стране, куда предполагается войти, и о потенциальных рисках (например, учитывается политическая нестабильность);
- прогнозов и ожиданий, связанных с доходностью и денежной наличностью;
- учета операционных расходов;
- возможности осуществлять контроль (некоторые стратегии инвестирования предусматривают возможность осуществлять контроль со стороны родительской компании).

Внутренние методы развития

Внутренние методы основаны на том, что организация использует собственные ресурсы и возможности при осуществлении деятельности за границей. Она может экспортировать свою продукцию или создать производственные мощности за рубежом. Преимущества внутренних методов развития состоят в том, что компания получает максимальную выгоду от продаж за рубежом, а также возможность полностью контролировать заграничное производство. Однако внутренние методы могут содержать и значительный риск, если знаний о стране и рынке недостаточно, а компания вынуждена будет идти на прямые инвестиции.

Основными внутренними методами развития рынка являются прямой экспорт и освоение производственных мощностей за рубежом.

Прямой экспорт

Прямой экспорт - это трансфер товаров и услуг, произведенных в стране вывоза, через национальные границы. Экспорт может осуществляться как посредством простой отправки товара, так и (в случае увеличения продаж) путем создания за рубежом торговых агентств. Таким образом, экспорт - это продажа за границу товара, произведенного в стране компании-продавца.

Чтобы избежать негативных последствий прямого экспорта в силу ряда факторов (слабое знание местной специфики или отсутствие доступа к каналам распределения), многие экспортные компании используют местных агентов или распределяют свою продукцию через систему розничной торговли.

Зарубежное производство или сборка

Компании могут либо производить, либо собирать свою продукцию за рубежом. Существует ряд причин для прямого инвестирования. Например, транспортные расходы по доставке готового товара могут быть очень высокими, что никак не может стимулировать экспорт, или компания хочет воспользоваться преимуществами, связанными с местными затратными факторами. В некоторых отраслях прямое инвестирование является способом обойти различные ограничения, установленные принимающей страной.

Внутреннее развитие может быть связано с созданием дочерней компании за рубежом. Это происходит в том случае, когда для родительской компании желательно иметь полный контроль за всеми зарубежными операциями, процессом принятия решений и прибылью. Дочерняя компания может выполнять в полном объеме все операции, как и головная компания, или может быть только производственной либо только маркетинговой компанией.

Внешние методы развития рынка

Внешние методы развития связаны с тем, что компания взаимодействует с другими компаниями принимающей страны. Эти взаимоотношения принимают форму альянсов либо совместных предприятий, слияний либо поглощений, франчайзинга (см. главу 11). Преимущества этих методов состоят в том, что они обеспечивают знания о местных особенностях, что снижает потенциальные риски и инвестиционные затраты (за исключением случаев слияний или поглощений). Основными недостатками (опять же кроме слияний или поглощений) являются уменьшение доходов и снижение контроля за деятельностью.

Международные альянсы и совместные предприятия

Создание альянсов и совместных предприятий позволяет компаниям использовать квалификацию местных работников, знания о местных особенностях, ресурсы и компетенции местной компании. Это позволяет снизить риск вхождения на зарубежные рынки за счет знаний, связанных с национальными особенностями, а также уменьшить инвестиционные расходы. Альянс Honda-Rover (1979-1994) обеспечил компании Rover доступ к технологии компании Honda и ее репутации, а компании Honda дал возможность проникнуть на европейский рынок с помощью знаний и производственных мощностей компании Rover (см. кейс в части V).

Международные слияния и поглощения

Чтобы выйти на зарубежный рынок, компания может использовать слияния и поглощения. Такие

формы сотрудничества обеспечивают компании доступ к знаниям, ресурсам и компетенциям фирмы, базирующейся в принимающей стране, что сокращает некоторые риски вхождения на новый рынок.

Международный франчайзинг или лицензирование

Франчайзинг (или франшиза) - особая форма сотрудничества, при которой одна сторона, франчайзер (franchisor), предоставляет другой стороне, франчайзи (franchisee), проверенные временем бренды, товары и свой опыт, получая взамен оговоренную компенсацию в виде определенного процента от прибыли. Для франчайзера основным преимуществом является то, что риск, связанный с вхождением на новый рынок, инвестиционные расходы и производственные расходы сведены до минимума. Франчайзи также получает определенную выгоду от подобного сотрудничества, так как для него снижается риск, связанный с воплощением новой бизнес-идеи. Широкая экспансия компании Burger King осуществлялась именно через франшизу.

Лицензирование, или лисензинг (licensing), схоже с франшизой, но при этом компания передает зарубежной компании права на использование бренда, рецептов, дизайна и иные объекты интеллектуальной собственности в обмен на роялти* (royalty). Лицензирование широко используется в пивоварении и в научных отраслях.

* Роялти - периодические платежи, оговариваемые в специальном международном лицензионном соглашении. -Прим. пер.

Заключение

Целью глобальной стратегии является получение глобальных конкурентных преимуществ. Многие отрасли и рынки становятся глобальными частично в силу внешних факторов, частично благодаря собственным стратегиям. Глобальная стратегия, как и национальная стратегия, формируется на стержневых компетенциях самой компании. Однако глобальная стратегия также зависит от понимания того, какие аспекты отрасли и рынка, в которых функционирует компания, глобальны, а какие требуют локальной адаптации. Система факторов, ведущих к глобализации, предложенная Ипом (Yip, 1992), позволяет менеджерам понять природу и степень глобализации применительно к их отрасли и на их рынках. Портер (Porter, 1986, 1990) подчеркивает важность глобальной конфигурации и координации видов деятельности в ценностной цепочке для достижения и сохранения конкурентных преимуществ. Ип (Yip, 1992) выдвигает идею «тотальной глобальной стратегии», чтобы объяснить, как можно развить стратегию с точки зрения ее всеобщности, глобальности. Описываются методы, с помощью которых компании могут развить глобальную стратегию в других странах.

Необходимо помнить, что глобальное бизнес-окружение очень динамично, и глобальная стратегия должна постоянно приспосабливаться и адаптироваться к изменившейся ситуации, если компания хочет достичь и сохранить конкурентное преимущество. Используя механизмы анализа, предложенные в данной главе, менеджеры смогут постоянно отслеживать и анализировать глобальное окружение и соответственно с этим вносить изменения в глобальную стратегию.

Вопросы и задания

1. Что означает термин «глобализация»?
2. Определите разницу между глобализацией и интернационализацией.
3. Объясните, в чем смысл факторов глобализации, предложенных Ипом.
4. Объясните, как Портер развивает идею родовой стратегии, чтобы применить ее к глобальной стратегии. Что концепция «глобальной гибридной стратегии» добавляет к этой идее?
5. Объясните важность конфигурации и координации видов деятельности в ценностной цепочке для глобальной стратегии.
6. Опишите способы, которыми компания может развить тотальную, глобальную стратегию.
7. Чем франчайзинг отличается от лицензирования?
8. Определите преимущества и недостатки различных методов вхождения на рынок. Объясните, почему компания Burger King выбрала именно франчайзинг?

Дополнительная литература

Bartlett C. and Ghoshal S. (1987). Managing across borders: new organizational responses//Sloan Management Review. Fall. 45-53.

Bartlett C. and Ghoshal S. (1989). Managing Across Borders: The Transnational Solution. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Douglas S.P. and Wind Y. (1987). The myth of globalization // Columbia Journal of World Business. Winter. 19-29.

Doz Y. (1986). Strategic Management in Multinational Companies. Pergamon Press.

Hamel G. and Prahalad C.K. (1985). Do you really have a global strategy? // Harvard Business Review. July/August.

Heene A. and Sanchez R. (eds) (1997). Competence-Based Strategic Management. New York: John Wiley.

Henzler H. and Rail W. (1986). Facing up to the globalization challenge // McKinsey Quarterly. Winter.

Levitt T. (1983). The globalization of markets // Harvard Business Review. May/June.

Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghoshal S. (1995). The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases, European Edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Porter M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: Free Press.

Porter M.E. (1985). Competitive Advantage. New York: Free Press.

Porter M.E. (1986a). Competition in Global Business. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Porter M.E. (1986b). Changing patterns of international competition // California Management Review. 28. No. 2. Winter. 9-40.

Porter. M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.

Prahalad O.K. and Doz Y.L. (1986). The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision. New York: Free Press.

Prahalad C.K. and Hamel G. (1990). The core competence of the corporation // Harvard Business Review. 79-91.

Yip G.S. (1992). Total Global Strategy - Managing for Worldwide Competitive Advantage. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Кейс-анализ

Dansk Tyggegummi Fabrik A/S

1. Определите стратегии вхождения компании DTF на международный рынок.
2. Выскажите ваши предположения по поводу того, почему компания DTF осуществила прямое инвестирование в Россию (в виде завода по упаковке), а в других странах создала альянсы.
3. Определите причины, по которым компания DTF увеличила инвестиции в Россию в виде производственного завода в Новгороде.
4. В какой степени однороден рынок для продукции компании DTF?
5. Каким образом компания DTF изменила свою маркетинговую деятельность, приняв во внимание локальные и национальные интересы?
6. Насколько успешен был маркетинг компании DTF в Великобритании?

Honda Rover

1. Опишите некоторые из причин, которые привели к интернационализации автомобильной отрасли.
2. Почему одни компании используют прямые инвестиции, а другие выбирают форму совместных предприятий?
3. Как Honda могла бы снизить риск от участия в совместном предприятии, отделившись в 1994 г.?

ГЛАВА 14. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

Введение

Деловая этика - это тема, которая наиболее часто обсуждается в современной бизнес-литературе. В этой главе рассмотрим данный вопрос. Начнем это обсуждение с введения в проблему, которую можно обозначить как взаимоотношения бизнеса и общества. В главе представлены точки зрения

собственников и заинтересованных лиц. Позиция заинтересованных лиц (ЗЛ) представлена как своего рода социальный контракт. Кроме того, обсуждаются способы классификации ЗЛ. Для понимания проблемы взаимоотношения бизнеса и общества используются работы Дональдсона и Престона (Donaldson and Preston, 1995). Природа интересов ЗЛ представлена через таксономию Кемпбелла (Campbell, 1997), очерчиваются стратегические позиции, которые компания может занимать в связи с социальными интересами. Наконец, обсуждаются способы, при помощи которых компания выполняет свои социальные обязанности.

Цели

Изучив эту главу, студенты смогут:

- ✓ понять позиции собственников компании и заинтересованных лиц (ЗЛ), отражающие отношения между компанией и обществом;
- ✓ описать способы классификации ЗЛ;
- ✓ описать инструментальный и нормативный подходы к ЗЛ;
- ✓ определить сферы интересов ЗЛ с точки зрения этики и окружающей среды;
- ✓ описать те стратегические позиции, которые компания занимает в связи с социальными интересами;
- ✓ описать механизмы, с помощью которых компания выполняет свои социальные обязательства.

Компания и ее отношения с обществом

Введение

Любой, кто читает новостную прессу достаточно регулярно, заметит, что общество в последнее время все более озабочено поведением бизнес-компаний в связи с так называемыми этическими, или социальными, проблемами. Пресса и телевидение достаточно часто и глубоко обсуждают «плохое» поведение компаний - их безответственное отношение к окружающей среде; недостаточное внимание к своим работникам; производство товаров, безопасность которых сомнительна; инциденты, связанные с загрязнением окружающей среды (например, разливы нефти и т.п.).

Таким образом, возникает важный стратегический вопрос: «Какова реальная природа взаимоотношений бизнеса и общества?» Традиционная экономическая теория фирмы утверждает, что компании существуют в основном для того, чтобы получать прибыль для владельцев этих компаний. Некоторые исследователи этого вопроса утверждают, что единственным моральным стимулом поведения компании является извлечение максимальной прибыли ее собственниками (см., напр.: Friedman, 1970). Другие занимают диаметрально противоположную позицию: компании несут моральную ответственность перед всеми, кто прямо или косвенно способствует их жизнедеятельности (см. напр.: Clarkson, 1995; Evan and Friedman, 1993; Freeman, 1994). Эту проблему можно выразить в виде дискуссии заинтересованных лиц и собственников.

Позиция собственника

Позиция собственника относительно взаимоотношений общества и бизнеса стоит на защите той точки зрения, что компании существуют исключительно для своих владельцев (как правило, акционеров). В соответствии с этой точкой зрения, любое поведение компании, результатом которого является недополучение прибыли, надо рассматривать как воровство у акционеров, и оно неизбежно негативно скажется и на всех заинтересованных лицах (служащих, поставщиках и т.д.).

В одной известной статье, опубликованной в 1970 г., нобелевский лауреат профессор Милтон Фридман утверждал, что единственная обязанность совета директоров компании (которые являются юридическими защитниками интересов акционеров) - действовать таким образом, чтобы максимизировать уровень доходности акций собственников компании. Капиталистическая система, в которой функционируют западные экономики, зиждется в значительной степени на предположении, что инвестиции, сделанные в виде акций (пенсионные и трастовые фонды), дадут хороший результат. Доход по акциям выражается в увеличении стоимости акций и размера дивиденда на одну акцию, что может быть достигнуто только за счет финансовой доходности.

Сторонники теории собственника утверждают, что поскольку единственным моральным долгом директоров является максимизация благосостояния акционеров, все иные виды деятельности компании,

не связанные с получением прибыли, не должны быть в центре внимания заинтересованных лиц. Интеллектуальную основу этой точки зрения на социальную ответственность можно найти еще в работах двухсотлетней давности.

Классическая экономическая теория Адама Смита (Smith, 1776) объясняет проблему получения максимальных выгод для общества через экономический механизм - все люди и компании действуют свободно в собственных экономических интересах. Принцип «невидимой руки», выдвинутый А. Смитом, показывает, что каждый человек и компания свободны от внешних влияний при принятии экономических решений, стремясь к собственной выгоде, но естественным образом впоследствии все общество получает выгоду. Прибыльные - компании стимулируют экономический рост в макроэкономике и повышают занятость. Увеличивающийся уровень занятости, в свою очередь, стимулирует покупательную способность, и компании вновь увеличивают свои доходы. Если данный процесс происходит непрерывно, общество начинает процветать, и общий эффект является очень позитивным.

Пример.

Теория собственника и моя машина

Я владею машиной, и никому нет никакого дела до того, в каком она состоянии. Вы можете думать, что моя машина грязная, немодная, медленная, я за ней плохо слежу, но ваше мнение не имеет никакого значения, потому что машина моя. Я заплатил за нее и, покупая, рискнул вложить мои кровно заработанные деньги. Единственная задача машины - служить мне. Вы можете выражать свое мнение по поводу моей машины, но я совершенно спокойно могу не обращать внимания на ваше мнение.

Позиция заинтересованных лиц

Данная позиция зиждется на признании того, что все компании, как и люди, - это граждане общества. Принадлежность к обществу означает наличие определенных *прав*, которыми мы пользуемся, а также определенных *обязанностей*. Совершенно очевидно, что мы получаем от общества определенные блага - это гражданский мир, свобода личности в рамках закона, право владеть собственностью и использовать ее и т.п. Взамен мы принимаем определенные обязательства - как юридические, так и социальные. С точки зрения юридической, мы соглашаемся выполнять законы, платить налоги и уважать власть. С точки зрения социальной, большинство из нас понимает, что общество только тогда функционирует хорошо, когда все подчиняется определенным правилам общежития. Так, мы извиняемся, когда наступаем кому-то на ногу в коридоре; выражаем соучастие и успокаиваем тех, кто переживает тяжелые времена, и радуемся все вместе, когда у кого-то из нас хорошие новости.

Таким образом, все взаимообусловлено. Если мы хотим и впредь пользоваться социальными благами, мы должны выполнять определенные обязательства. Совершенно очевидно, что бизнес-компании также пользуются благами общества. Они получают денежный капитал и работников и рассчитывают на постоянного потребителя, помощь местных сообществ, поставщиков и т.п. Позиция заинтересованных лиц по поводу отношений между компанией и обществом состоит в том, что если компании получают блага вследствие хорошего расположения к ним общества, они взамен должны выполнять определенные обязательства.

Данное предположение имеет далеко идущие последствия. По сути, эта теория утверждает, что акционеры - не единственные владельцы компании и поэтому являются не единоличными получателями благ, которые компания предоставляет в результате своей деятельности. Поскольку акционеры являются лишь одной из заинтересованных групп, они не единственные, кто имеет юридическое право влиять на стратегические цели компании.

Пример.

Теория заинтересованных лиц и моя машина

Хотя я владею машиной и она служит в основном мне, у вас есть законное право делать комментарии по поводу ее состояния. Ваше право выражать свое мнение, а моя обязанность слушать эти комментарии основаны на ряде ключевых моментов. Во-первых, если вы вынуждены смотреть на мою машину, то ее неаккуратный вид будет неприятен для вас. Во-вторых, если я плохо содержу свою машину, она может представлять определенную угрозу вам или вашей семье. Могут отказать тормоза, когда вы переходите дорогу, и она может наехать на вас. В-третьих, если вы захотите, чтобы я подвез

вас на своей машине, то из-за внутреннего беспорядка или грязи можете запачкать вашу одежду. И хотя юридически машина принадлежит мне, все эти моменты я учитываю при содержании своей машины и веду себя соответствующим образом.

Данную позицию можно описать обобщенным термином *социальный контракт*. Согласно социальному контракту социальные институты (такие, как правительства или компании) будут легитимны, если они постоянно корректируют свою политику и деятельность в соответствии с социальным мнением. Можно с уверенностью предположить, что именно на этом принципе основано избрание на демократических выборах тех партий, которые предлагают политику, соответствующую, по их мнению, устремлениям электората. Если же во время правления партии ее цели не отвечают интересам избирателей, то на следующих выборах она, скорее всего, не победит.

Основные положения

Социальный контракт

Теория социального контракта основана на признании того, что любой социальный институт существует в обществе через социальный контракт. Эта идея достаточно старая, мыслители XVII в. развили ее содержание достаточно подробно. Английские философы Томас Хоббес (1588-1679) и Джон Локк (1632-1704) разработали эту теорию по отношению к правительствам и народу, которым они управляют. В XX в. теория была модифицирована для объяснения взаимоотношений между крупными бизнес-организациями и всеми заинтересованными лицами, на которые эти организации могут оказывать влияние (см., напр.: Ravis, 1971; Donaldson, 1982).

Сутью данной теории является обоюдная ответственность. Общество соглашается признать полномочия мощного института только в том случае, если данный институт будет действовать в интересах этого общества. Если же одна из сторон нарушает эти условия, контракт перестает действовать. Аналогично, говоря о взаимоотношении между компанией и заинтересованными лицами, можно утверждать, что между ними существует социальный контракт. Заинтересованные лица (скажем, работники, потребители и т.д.) фактически соглашаются поддерживать деятельность организации до тех пор, пока компания действует в соответствии с их ожиданиями.

Проблема, однако, в том, что компании не выбираются электоратом. Поэтому они действуют в соответствии с социальным контрактом таким образом, чтобы защищать интересы широкого круга заинтересованных лиц.

Классификация заинтересованных лиц

В главе 1 заинтересованное лицо было определено как *любой человек, который может влиять или сам находится под влиянием деятельности и политики компании*. Большинство определений относят к категории заинтересованных лиц огромное количество разных групп, поэтому при формулировании стратегии компании достаточно сложно рассматривать эти группы с одинаковой позиции. Действительно, можно ли утверждать, например, что владелец местного бара имеет такое же влияние на стратегию, как топ-менеджер или мажоритарный акционер? Совершенно очевидно, что не все категории заинтересованных лиц равнозначны. Далее мы рассмотрим несколько классификаций заинтересованных лиц.

Критерии разграничения заинтересованных лиц

Некоторые авторы классифицируют заинтересованных лиц с точки зрения их отношения к деятельности компании.

Близкие и дальние заинтересованные лица

Эван и Фриман (Evan and Freeman, 1993) подразделяют ЗЛ на близких и дальних в зависимости от того, насколько их касаются политика и стратегия компании. К близким ЗЛ (тем, кого политика и стратегия компании затрагивают в наибольшей степени) обычно относят акционеров, менеджеров, служащих, поставщиков и потребителей, зависящих от продукции компании. Более дальние ЗЛ (те, кого политика и стратегия компании затрагивают в меньшей степени) - это обычно правительство, менее зависимые потребители - более глобальные сообщества (в отличие от местных сообществ) и другие

периферийные группы. Модель Эвана и Фримана позволяет сделать вывод о том, что организация имеет высокую степень ответственности и отчетности перед своими близкими ЗЛ, при этом она может с меньшим вниманием относиться к интересам дальних ЗЛ.

Основные и второстепенные заинтересованные лица

Кларксон (Clarkson, 1995) подразделяет ЗЛ на основных и второстепенных. Он пишет: «Основные заинтересованные лица - это те, без участия которых корпорация не сможет выжить и развиваться». Если Эван и Фриман говорят о заинтересованных лицах, *на которых* влияет или не влияет компания, то Кларксон считает важным делать различия между теми, *кто* влияет или не влияет на организацию. Для большинства компаний основные заинтересованные лица (те, кто наиболее важен для компании) - это правительство (налоговое и законодательное влияние), потребители и поставщики. Второстепенные ЗЛ (те, без участия которых компания все же может существовать) - это различные сообщества и в некоторых случаях менеджеры самой организации.

Активные и пассивные заинтересованные лица

Махани (Mahoney, 1994) подразделяет ЗЛ на активных и пассивных. Активные ЗЛ - это те, кто хочет участвовать в деятельности компании. Они фактически могут быть частью формальной структуры компании. Сюда входят менеджеры и работники, а также внешние организации (например, организации по защите окружающей среды). Пассивные ЗЛ - это те, кто не хочет участвовать ни в какой деятельности компании. Это не означает, однако, что пассивные ЗЛ меньше заинтересованы или менее авторитетны, они только не принимают активного участия в стратегии компании. Пассивные ЗЛ - это, как правило, большая часть держателей акций, правительство и местные сообщества.

Взаимоотношения между организацией и заинтересованными лицами

Схема Доналдсона и Престона

Независимо от того, какая из предложенных классификаций ЗЛ кажется наиболее интересной, перейдем к вопросу о том, *почему* компании принимают или не принимают в расчет интересы ЗЛ при формировании своих стратегий и их реализации. Можно провести такую параллель. Некоторые люди принимают (или не принимают) точку зрения других. Для одних мнение других людей о них очень важно, для других - нет. Более того, причины, по которым мнения других людей важны, могут быть самыми разными.

Доналдсон и Престон (Donaldson and Preston, 1995) отметили различия в мотивациях, определяющих, *почему* компании реагируют на ЗЛ. Эти мотивации называются инструментальной и нормативной.

Подход к ЗЛ с точки зрения инструментальной мотивации

Инструментальная точка зрения на взаимоотношения компании с ЗЛ предполагает, что компания учитывает мнения последних только в том случае, если они совпадают с более важными экономическими целями (например, максимизация прибыли). Так, компания может изменить свои цели в связи с требованиями, связанными с окружающей средой, но *только потому*, что это приведет к оптимизации прибыли или к достижению другого бизнес-успеха. Если лояльность сообщества основных или активных ЗЛ может быть снижена, весьма вероятно, что компания поменяет свои цели, так как в противном случае неизбежно снижение экономического результата (например, прибыльности). Отсюда следует, что инструментальный подход предполагает учет компанией мнения ЗЛ, при этом собственная цель у компании только одна - прибыль.

Пример.

Инструментальный подход и моя машина

Предположим, что я принимаю ваше законное право выражать собственное мнение по поводу моей машины, но я все-таки думаю: а какие мотивы стоят за этим? Дело в том, что я принимаю ваше мнение, так как оно важно для меня, и эта важность определяется, в свою очередь, тем, что она связана с другой, ключевой для меня целью. Дело в том, что ваш отец является проректором в одном из университетов, где я по стечению обстоятельств работаю. Конечно, я принимаю к сведению вашу точку зрения

относительно моей машины, но только потому, что я думаю: вы можете сказать что-нибудь хорошее обо мне своему высокопоставленному родственнику, что, может быть, будет способствовать моему продвижению, и меня назначат на должность старшего преподавателя.

Подход с точки зрения нормативной мотивации

Нормативный подход отличается от инструментального тем, что описывает не то, *что есть*, а то, *что могло бы быть*. Он основан на учении немецкого философа Иммануила Канта (1724-1804). Его философия морали основана на понимании гражданских обязанностей, которые очень важны для сохранения и увеличения богатства в обществе. По мнению Канта, у каждого из нас есть моральный долг перед другими - в том смысле, что мы должны учитывать мнения и интересы других людей. Если мы этого не делаем, происходит «атрофия социальной связи», что неизбежно приведет к тому, что каждый (морально и, возможно, экономически) станет слабее.

Развивая эту идею по отношению к теории ЗЛ, сторонники нормативного подхода утверждают, что компании должны учитывать интересы ЗЛ не потому, что могут извлечь для себя какую-то пользу из этого, а потому, что выполняют определенный моральный долг перед каждым заинтересованным лицом. Данный подход рассматривает ЗЛ как конечную цель, а не как инструмент для достижения других целей.

Пример.

Нормативный подход и моя машина

Предположим, что я принимаю ваше законное право выражать собственное мнение по поводу моей машины, но при этом я думаю: а какие мотивы стоят за этим? Вы не являетесь родственником проректора вуза, в котором я работаю, т. е. вы для меня никак не являетесь нужным человеком. Вы ничего не можете предложить мне взамен за мое внимание к вашему мнению о моей машине. Тем не менее я убежден, что вы, как и любой человек, достойны того, чтобы к вашему мнению прислушались. Я выслушиваю ваше мнение просто потому, что у меня есть моральный долг перед вами. Другими словами, мне важно, что вы думаете, так как я считаю, что ваши заботы достойны моего внимания.

Интересы заинтересованных лиц

Социальные интересы заинтересованных лиц

Придя к выводу, что компании несут (независимо от того, какими мотивами они руководствуются) определенную степень ответственности перед разными группами людей, мы должны определиться с тем, что понимается под термином «сфера интересов». Было принято (Campbell, 1997), что наиболее часто упоминаемые интересы ЗЛ можно разделить на две большие категории:

- 1) интересы, связанные с отношением компании к окружающей среде;
- 2) интересы, связанные с этическими проблемами поведения компании.

Для описания этих категорий была разработана определенная схема (или таксономия) (табл. 14.1).

Таблица 14.1

Таксономия интересов (Источник: Campbell, 1997. Р. 429)

Ключевые интересы	Дополнительные интересы	По поводу чего выражается озабоченность
Окружающая среда	Озабоченность состоянием природных ресурсов	<ul style="list-style-type: none">• Энергетические ресурсы и их сохранение• Минеральные ресурсы и их сохранение• Истребление рыбы в результате ее чрезмерного вылова

	Озабоченность тем, как бизнес компании влияет на загрязнение окружающей среды	<ul style="list-style-type: none"> • Глобальное потепление (парниковый эффект) • Уменьшение озонового слоя • Вопросы, касающиеся здоровья (например, рак кожи, астма) • Промышленные сбросы (в реки и т.п.) • Мусор и отходы (ядерные и др.) • Кислотные дожди (от выбросов на угольных рудниках)
Этические вопросы	Озабоченность по поводу асимметричной природы рынков	<ul style="list-style-type: none"> • Долги «третьего мира» и условия их погашения (банкам развитых стран) • Честная торговля между богатыми компаниями развитых стран и бедными производителями «третьего мира» • Эксплуатация мультинациональными компаниями слабых «третьего мира»
	Озабоченность, возникающая в связи с заявленной ответственностью перед обществом	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудничество сообществ • Маркетинговая практика (например, корпоративное спонсирование и реклама) • Вопросы жестокого обращения с животными • Безопасность продукции • Компенсации и возмещения (например, компенсация стоимости лекарств, возмещение убытков вследствие разлива нефти)
	Озабоченность, возникающая в связи с внутренней и отраслевой деятельностью компании	<ul style="list-style-type: none"> • Практика найма на работу (процентное отношение принятых на работу представителей меньшинств, инвалидов, женщин и т.д. к общему числу принятых на работу)
Этические вопросы	Озабоченность, возникающая в связи с внутренней и отраслевой деятельностью компании	<ul style="list-style-type: none"> • Защита здоровья и безопасность на рабочем месте (сверх юридически определенного минимума) • Взаимоотношения с поставщиками, потребителями и другими ЗЛ (например, количество предоставляемых дней для выплат мелким кредиторам)

Все эти интересы ЗЛ связаны с окружающей средой и этикой и составляют, по сути, те аспекты, за которые организациям необходимо отчитываться (как полагают защитники теории ЗЛ) перед обществом.

Отношение компании к социальной ответственности

Термин «социальная ответственность» означает, что организации не могут действовать абсолютно самостоятельно, игнорируя интересы ЗЛ. Однако не все организации одинаково относятся к социальным проблемам и проблемам, связанным с окружающей средой. Были выделены четыре степени ответственности компаний, в соответствии с которыми компании определяются следующим образом:

- социально-обструкционистские;
- социально-послушные ;
- социально-доброжелательные;
- социально-конструктивные.

Социально-обструкционистские компании

Некоторые компании являются ярко выраженными социально-обструкционистскими. Такое определение можно применить к организациям, которые активно сопротивляются любым давлению или попыткам связать достижение бизнес-целей с социальными интересами. Такие организации могут сопротивляться попыткам заставить их придерживаться любых минимальных законных норм поведения, их поведение сводится к отрицанию любого вмешательства в их бизнес. К таким компаниям, пожалуй, относятся производители сигарет, которые из-за стремления продать как можно больше своей продукции активно отрицают пагубность табака на здоровье, о которой говорят медики. Такие компании полагают, что учет точки зрения ЗЛ не в их стратегических интересах.

Социально-послушные компании

Некоторые компании выполняют только минимум социальных обязательств. Эти организации готовы выполнить только те условия, которые предписаны государством, т. е. предписанный законом минимум. Они весьма неохотно уступают давлению лоббистских групп и считают, что те не вправе оказывать на них какое-либо давление.

Социально-доброжелательные (респонсивные) компании

Социально-доброжелательными являются компании, которые выполняют минимум определенных законом норм поведения по отношению к обществу и к окружающей среде. Однако отличие социально-доброжелательных компаний от упомянутых выше состоит в том, что интересы людей все-таки учитываются, если они лоббируются заинтересованными лицами (как правило, через группы давления). Такие компании иногда называют респонсивными.

Социально-конструктивные компании

Социально-конструктивные - это компании, которые вносят определенный конструктивный вклад в общество. Данное определение относится к организациям, которые хотят сделать все, что от них зависит, чтобы расширить свое участие в решении проблем общества и окружающей среды. Такие компании стремятся внести позитивный вклад в сообщества, которые они обслуживают, в охрану окружающей среды и строго соблюдают этику бизнеса. Некоторые социально-конструктивные организации иногда существуют исключительно в целях обеспечения социальной ответственности и практики этического бизнеса.

Механизмы выполнения социальных обязательств

Компании по-разному выполняют свои социальные обязательства, используя для этого целый ряд механизмов. Попробуем ответить на вопрос: «Как организация выполняет свои социальные обязательства?»

Существует много разных способов, с помощью которых компании выполняют свои социальные обязательства (по крайней мере, те, о которых они заявляют). Самыми распространенными из них являются:

- открытая декларация своих намерений в программных заявлениях;
- принятие предписанного кодекса поведения;
- издание для широкой общественности отчетов о влиянии деятельности компании на общество или включение социальной информации в отчеты компании;
- издание отдельного отчета о социальном аудите компании как дополнение к обязательным финансовым отчетам.

Рассмотрим кратко эти моменты.

Программные заявления

В главе 1 говорилось о том, что некоторые компании используют публикацию программного заявления как средство, с помощью которого ЗЛ могут быть проинформированы о стратегических целях компании. Вполне очевидным является тот факт, что если какой-то вопрос специально оговорен в программном заявлении о задачах компании, то она считает этот вопрос стратегически важным. Упоминание социальных или этических вопросов в программном заявлении свидетельствует о том, что данному вопросу будет уделено соответствующее внимание.

Одним из энтузиастов такого способа является компания Body Shop plc. – розничный торговец косметикой и товарами для здоровья. Программное заявление этой корпорации начинается словами: «Чтобы посвятить наш бизнес изменениям в обществе и окружающей среде» ... «активно бороться за чистоту окружающей среды, человеческие и гражданские права, против тестов на животных в косметической и гигиенической отрасли».

Однако заявления, подобные тем, которые делает компания Body Shop plc., достаточно редки. Большинство деклараций менее конкретны. Они могут, например, содержать заявления о том, что компания будет честна по отношению к своим работникам, будет платить своим поставщикам вовремя или вносить свой вклад (хотя и не указывается, какой) в развитие сообщества.

Этический кодекс поведения

Некоторые организации идут гораздо дальше. Помимо - заявлений о своих намерениях, они издают кодекс деловой этики. Это документ, который определяет, как компания намеревается относиться ко всем ЗЛ. Многие британские крупные компании, включая British Airways, Barclays and Lloyds Banks, Whitbread, British Aerospace, Phillips Petroleum и др., издали такие документы. Обычно рекомендуется, чтобы заявления, касающиеся этической практики, отражали следующие аспекты:

- отношения с потребителями;
- отношения с акционерами и другими инвесторами;
- отношения с работниками;
- отношения с поставщиками;
- отношения с правительством и местным сообществом;
- воздействие на окружающую среду;
- налоги;
- отношения с конкурентами;
- вопросы, связанные с международным бизнесом;
- поведение в связи с поглощениями и слияниями;
- этические вопросы, касающиеся поведения менеджеров и директоров;
- соответствие и подтверждение подлинности.

Отчеты компании о социальной деятельности

Публикуя отчеты о своей социальной деятельности, компания добровольно информирует всех ЗЛ о

решении ею этических и социальных вопросов. Важным здесь является то, что у компании нет никаких юридических обязанностей делать такие отчеты, тем не менее она это делает. Часто компания отчитывается о негативных последствиях своей деятельности для общества или природы, что, как считают, делается с целью оправдать себя в глазах потенциальных критиков со стороны ЗЛ (см., напр.: Guthri and Parker, 1989; Gray et.al, 1995).

Подобные разоблачения социально негативных последствий осуществляются с помощью публикации документов компании. Такая практика принята среди крупных компаний, которые имеют более сложные связи с ЗЛ, чем, скажем, малые компании. Хотя основным инструментом обнаружения негативной деятельности компании является ежегодный отчет компании, некоторые организации публикуют отдельные отчеты, связанные с общественными интересами и окружающей средой. Это необязательные документы, но в них компания подробно описывает свою деятельность по отношению к окружающей среде или социальным проблемам за последний год.

Социальные отчеты

Как и другие формы социальной информации, публикация социальных отчетов - дело абсолютно добровольное. Социальные отчеты определяют, какое влияние деятельность компании оказала на все социальные составляющие. Конечно, те компании, которые готовят подобные отчеты, должны определить, если возможно, в какой степени это влияние было позитивным или негативным для ЗЛ.

Для придания своим социальным отчетам большей степени доверия многие компании, как при финансовой отчетности, организуют независимый аудит. Такой аудит обычно проводится специальными консалтинговыми группами, но по мере повышения спроса на подобный вид аудита им постепенно начинают заниматься и крупные финансовые аудиторы.

Однако социальные аудиты еще достаточно редки в мире деловой этики. Среди тех, кто этим занимается, можно отметить несколько альтернативных торговых организаций (АТО - Alternative Trading Organizations), которые существуют для того, чтобы проводить в жизнь этические принципы (например, принцип честной торговли со странами «третьего мира»). Предполагается, что подобная практика будет развиваться среди наиболее передовых компаний.

Заключение

В данной главе рассматривались вопросы, связанные с проблемами деловой этики и ответственности перед обществом. Обсуждались точки зрения собственников компаний и всех заинтересованных лиц на эти проблемы. Была проанализирована природа интересов и озабоченности ЗЛ. В главе были также рассмотрены механизмы, с помощью которых компании решают социальные и этические проблемы.

Вопросы и задания

1. Опишите позицию собственника компании на вопрос взаимоотношении компании и общества.
2. Кто такие заинтересованные лица?
3. Объясните, что означает термин «социальный контракт».
4. Опишите три способа классификации ЗЛ.
5. Что такое инструментальный и нормативный подходы к ЗЛ и в чем разница между ними?
6. Опишите четыре позиции, которые занимают компании по отношению к своим социальным обязанностям.
7. Что такое социальные отчеты?
8. Что такое корпоративная система отчетности о социальной деятельности?

Дополнительная литература

- Campbell D.J. (1997). Organizations and the Business Environment. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Clarkson M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance//Academy of Management Review. 20. No 1. 92-117.
- Donaldson T. and Preston L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications//Academy of Management Review. 20. No 1. 65-91.

- Donaldson T. (1982). Corporate Morality. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Evan W.M. and Freeman R.E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In Cryssides C.D. and Kaler J.H. (eds). An Introduction to Business Ethics. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 254-266.
- Freeman R.E. (1994). The politics of stakeholder theory: some future directions// Business Ethics Quarterly. 4. No 4. 409-421.
- Friedman M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits// New York Times Magazine. 13 Sept. 7-13.
- Gray R., Kouhy R. and Lavers S. (1995). Corporate social and environmental reporting. A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosures//Accounting, Auditing and Accountability journal. 8. No 2. 47-77.
- Cuthrie J.E. and Parker L.D. (1989). Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory//Accounting and Business Research. 9. No 76. 343-352.
- Mahoney J. (1994). Stakeholder responsibilities: turning the ethical tables// Business Ethics - A European Review. 3. No 4. 212-218.
- Rawls J. (1971). A Theory of Justice. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Smith A. (1776). (Glasgow Edition, 2 vols, 1982). An Inquiry into the Nature & Causes of The Wealth of Nations. Glasgow: Liberty Fund.

Кейс-анализ

Ben and Gerry's Homemade Ice Cream Inc.

1. Определите, каких ЗЛ компания Ben and Jerry и компания Häagen Dazs имели одновременно в момент своих противоречий.
2. Какие взгляды из тех, что описаны в работах Доналдсона и Престона, разделяла компания Häagen Dazs в момент конфронтации? Подтвердите свой ответ примерами из кейса.
3. Какие взгляды этих же авторов разделяла компания Ben and Jerry по поводу взаимоотношений с ЗЛ? Подтвердите свой ответ примерами из кейса.
4. Прокомментируйте поведение двух сторон в компании Pillsbury dough boy с этической точки зрения. Какая из сторон была права? Или ни одна из сторон не права?

ГЛАВА 15. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ - СОВРЕМЕННЫЕ И БУДУЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ

Введение

Стратегический менеджмент сравнительно молодая дисциплина (если вообще она может быть названа дисциплиной, так как фактически это междисциплинарная область). Специалисты-стратеги, занимаясь достаточно серьезно самыми разными дисциплинами - такими, как теория и поведение компаний, управление человеческими ресурсами, экономика, бухгалтер и финансы, а также маркетинг, - пытаются сформулировать собственные теории и аналитические схемы. Будущее стратегического менеджмента, несомненно, будет гораздо продолжительнее, чем его прошлое. Поэтому теории, инструменты и методы в стратегическом менеджменте еще далеки от точных формулировок. Этот предмет будет, безусловно, развиваться, а методы и методики - совершенствоваться.

В основе стратегического менеджмента лежит стремление объяснить, почему некоторые компании достигают конкурентных преимуществ. Согласно точке зрения, распространенной в 1980-х годах, конкурентное преимущество компании объяснялось благоприятным конкурентным позиционированием компании в бизнес-окружении, основанном на системном планировании (Argenti, 1965; Porter, 1980, 1985). В 1990-е годы некоторые специалисты, занимающиеся вопросами стратегии компании, выдвинули точку зрения, согласно которой в турбулентном бизнес-окружении стратегия может развиваться постепенно, а конкурентное преимущество зависит от способности компании объединять стержневые ресурсы, которые не могут быть просто воспроизведены конкурентами (Prahalad and Hamel, 1990, 1994; Heene and Sanchez, 1997; Kay, 1993). В данной главе, которая призвана суммировать основные положения книги, поставлены две задачи: определить источники стратегического менеджмента и рассмотреть тенденции его развития.

Цели

Изучив эту главу, студенты смогут:

- ✓ определить развитие стратегического менеджмента как академической дисциплины;
- ✓ объяснить и проанализировать стратегический менеджмент, основанный на плановом подходе;
- ✓ объяснить и проанализировать стратегический менеджмент, основанный на эмерджентном (спонтанном) подходе;
- ✓ объяснить и проанализировать стратегический менеджмент, основанный на конкурентном позиционировании;
- ✓ объяснить и проанализировать стратегический менеджмент, основанный на стержневых компетенциях;
- ✓ определить возможные тенденции в развитии стратегического менеджмента, в частности преимущества сотрудничества и менеджмента знаний.

Темы в стратегическом менеджменте

«Большие» противоречия

Развитие стратегии как полноправной академической дисциплины отражено в двух дискуссиях, связанных с вопросом, какой подход является самым приемлемым для стратегического менеджмента (см. рис. 15.1). Среди специалистов, занимающихся вопросами стратегического менеджмента, существуют некоторые разногласия по поводу того, что же является причиной конкурентного преимущества. Одни из них защищают подход, который называется плановым (или предписывающим), иногда его называют намеренным; другие полагают, что лучше всего развивать стратегию эмерджентно, спонтанно (см.: Key Concept. P.7). В основе другой дискуссии лежит точка зрения, что конкурентное преимущество является либо результатом конкурентного позиционирования компании в отрасли либо следствием специфических стержневых компетенций компании. Эти темы будут рассмотрены далее.

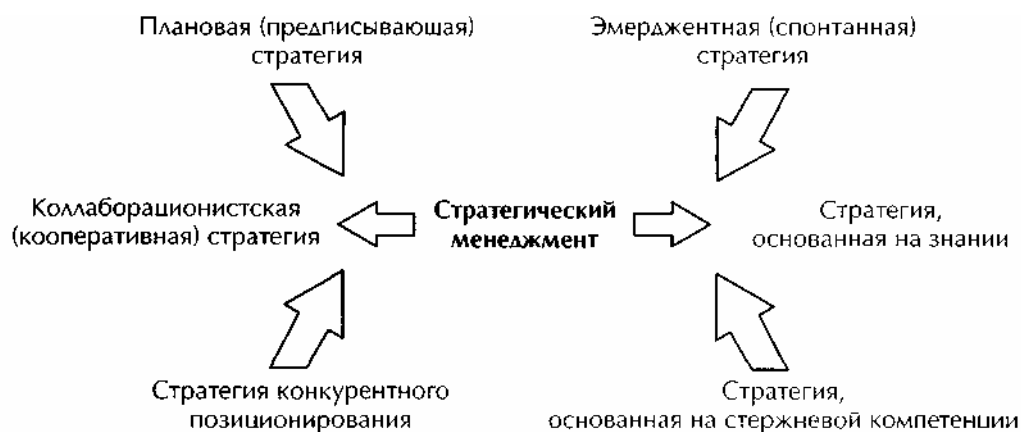


Рис. 15.1. Развитие стратегического менеджмента

Дискуссию по поводу развития стратегического менеджмента можно условно разделить на две большие группы:

- 1) плановая (предписывающая) и противоположная ей эмерджентная (спонтанная) стратегии;
- 2) стратегия, основанная на конкурентном позиционировании, и противоположная ей стратегия, основанная на стержневых компетенциях.

Первую группу мы обсуждали в главе 1, вторую - в главе 7. Здесь мы суммируем главные характеристики этих подходов и кратко отметим их основные достоинства и недостатки (табл. 15.1).

Таблица 15.1

Подходы к стратегическому менеджменту

Подход	Теория	Преимущества	Недостатки
Плановая (предписывающая) стратегия	Стратегический менеджмент - в значительной степени формализованный процесс	Четкие цели обеспечивают направления для компании	Очень часто существует несовпадение между запланированным и достигнутым
Плановая (предписывающая) стратегия	Определяются бизнес-цели, для их достижения формулируются и внедряются стратегии	Цели достигаются через задачи, выполнение которых можно контролировать и измерять. Ресурсы могут быть распределены для достижения специфических целей, эффективность может быть также определена. Подход логический и рациональный	Жесткое планирование в условиях динамичного и турбулентного бизнес-окружения может быть непродуктивным. Предписания могут сдерживать творчество. Жесткая привязка к планам может привести к упущенным деловым возможностям
Эмерджентная (спонтанная) стратегия	Стратегия появляется и развивается спонтанно, без какого-либо заранее определенного жесткого планирования	Эмерджентная стратегия увеличивает подвижность в турбулентном окружении, что позволяет адекватно реагировать на угрозы и использовать возможности. Изменения, связанные с отношением заинтересованных лиц, могут означать, что стратегия в силу необходимости эмерджентна	Существует опасность «стратегического дрейфа», так как цели нечетко сформулированы. Гораздо сложнее оценить результат, так как задачи нечетко определены
Подход с точки зрения конкурентного позиционирования	Конкурентное преимущество достигается за счет выгодной позиции компании в отрасли, к которой компания принадлежит. Компания анализирует сильные стороны конкурентов в отрасли и выбирает соответствующую родовую стратегию. Компания размещает деятельность таким образом, чтобы поддержать свою родовую стратегию. Суть подхода - «извне вовнутрь»	Тщательно разработанные аналитические схемы, подобные портеровским пяти факторам, ценностной цепочке и родовым стратегиям. Структурированный подход помогает упростить сложность компании и ее окружения. Позволяет определить возможности и угрозы в бизнес-среде	Игнорирует важность ресурсообеспечения конкретной компании и больше занимается факторами, ориентированными на отрасль. Некоторые аналитические схемы (например, родовые стратегии) часто критикуются

Стратегический подход, основанный на стержневых компетенциях	Компании должны определить или создать стержневые компетенции, которые могут быть усилены на ряде рынков. Суть подхода - «изнутри вовне»	Данный подход подчеркивает роль отдельной компании в завоевании конкурентной позиции. Подчеркиваются также стратегические намерения, видение и творческий подход	Аналитические схемы еще только появляются и сравнительно слабо разработаны. Важность окружения в определении конкурентного преимущества недооценивается
--	--	--	---

Дискуссия «предписывающая стратегия - эмерджентная стратегия»

Плановая, или предписывающая, стратегия

Плановая, или предписывающая, стратегия рассматривает стратегический менеджмент как логический, рациональный и системный подход. После анализа компании и ее окружения аналитики должны четко определить корпоративные и бизнес-цели и сформулировать, выбрать и реализовать стратегии, которые позволят достичь поставленных целей. Этот подход критикуют на том основании, что часто существует большая дистанция между тем, что запланировано, и тем, что достигнуто (Mintzberg, 1987). Также считают, что увеличивающиеся турбулентность и хаотичность бизнес-окружения делают четкое планирование достаточно бессмысленным. Плановость мешает бизнесу быть подвижным, а без этого невозможно выжить в условиях постоянных изменений. Чрезмерное плановое регулирование мешает проявлению творчества, что часто подрывает успех стратегии.

В то же время следует отметить, что системное планирование позволяет организовать сложную деятельность и информацию, объединить бизнес-цели, ставить задачи по достижению определенного результата и значительно увеличить степень контроля над деятельностью компании. Плановый подход часто используют вместе с подходом, основанным на конкурентном позиционировании (см. далее в этой главе).

Эмерджентная стратегия

Эмерджентная стратегия зиждется на признании того факта, что стратегия должна разрабатываться постоянно, т. е. все время. Эта точка зрения основана на предположении, что компании - это социальные организации, действующие в быстро меняющемся окружении. В подобных обстоятельствах стратегия возникает как результат взаимодействия между заинтересованными лицами и между компанией и ее окружением. В результате эмерджентного подхода компании быстро реагируют на изменения, становятся чрезвычайно подвижными. Этот подход может быть основой организационного обучения и обеспечить такую внутреннюю культуру, которая позволит менеджерам думать и действовать активно и творчески (что не обеспечивается жесткими рамками плановой стратегии). Недостатком данной стратегии является отсутствие четкой стратегической цели, что может сказаться на результатах деятельности компании (поскольку у компании нет ясно сформулированной цели, нельзя определить, достигнута ли она).

Чтобы сбалансировать недостатки эмерджентной стратегии, Квин и Войер (Quinn, 1978; Quinn and Voyer, 1994) допускают присутствие элементов планирования в контексте эмерджентной стратегии, говоря о так называемой *целевой эмерджентности*. Этот подход особо подчеркивает важность организационного обучения (см. далее в этой главе).

Дискуссия «конкурентное позиционирование - стержневые компетенции»

Конкурентное позиционирование

Этот подход был доминирующим в стратегическом менеджменте в 1980-х годах и достаточно широко использовался в 1990-х годах. Хотя в 90-х этот подход подвергался серьезной критике, аналитические схемы, разработанные Портером в 80-х годах (Porter, 1980, 1985), до сих пор широко

используются как менеджерами, так и учеными. Достоинством данного подхода является возможность быстрого использования этих схем при анализе компании и ее окружения. Суть данного стратегического подхода можно сформулировать как «извне вовнутрь» (McKiernan, 1991), т. е. нахождение такого конкурентного позиционирования компании среди бизнес-окружения, которое дает ей преимущества по сравнению с конкурентами.

Процесс нахождения конкурентной позиции начинается с анализа пяти факторов, (см. главу 7). Это необходимо для определения состояния конкуренции в отрасли, к которой принадлежит компания. Затем следует отбор соответствующей родовой стратегии вместе с анализом ценностной цепочки, чтобы убедиться, что компания распределяет свою деятельность таким образом, чтобы поддержать стратегию, основанную на дифференциации или лидерстве по затратам.

В 90-х годах данный подход критиковался за переоценивание роли отрасли в получении прибыли и за недооценивание роли отдельной компании (Rumelt, 1990). Портеровские схемы анализа также критиковались за их статичность, хотя Портер считал, что они должны использоваться с учетом динамики окружения. Бесспорно, однако, что без работ Портера стратегический менеджмент не имел бы большинства своих практических и аналитических средств.

Стратегия, основанная на стержневых компетенциях

В 1990-е годы получил развитие подход, который известен как стратегия, основанная на стержневых компетенциях (Prahalad and Hamel, 1990; Heene and Sanchez, 1997; Kay, 1993). Основное ее отличие от стратегии конкурентного позиционирования заключается в том, что подчеркивается роль отдельной компании, нежели отдельной отрасли, в достижении конкурентного позиционирования. Подход, таким образом, можно обозначить как «изнутри вовне». Хотя данный подход получил развитие в 1990-е годы, начало его было заложено в работах Пенроса (Penrose, 1959), в которых подчеркивалась важная роль компании и ее ресурсов в достижении результата. Интерес к этому подходу возродился с появлением работы Прахалада и Хэмела (Prahalad and Hamel, 1990) «Стержневые компетенции компании». Стержневые компетенции - это своего рода сочетание ресурсов, умений, знаний и технологий, которые отличают компанию от ее конкурентов в глазах потребителей.

Подобное отличие компании способствует достижению ею благоприятного конкурентного позиционирования.

Указанный подход также подчеркивает важность организационного обучения, менеджмента знаний и бизнес-сотрудничества как источников конкурентного преимущества (Sanchez and Heene, 1997; Demarest, 1997).

Стратегия, основанная на стержневых компетенциях, делает упор на поиске путей борьбы за конкурентное преимущество отдельной компании. Критики этого подхода считают, что ему недостает хорошо разработанных аналитических схем и в нем недооценивается потенциальная роль бизнес-окружения при определении причин успеха или неудач.

Интегрированный подход к стратегии

Сходства и различия в подходах

Принято читать, что плановый подход и подход с точки зрения конкурентного позиционирования имеют много общего, так как они рассматривают стратегический менеджмент как структурно организованный процесс. Эмерджентный подход и подход с точки зрения стержневых компетенций делают упор на организационных знаниях и обучении.

В то же время плановый и эмерджентный подходы считаются диаметрально противоположными, то же самое можно сказать о конкурентном позиционировании и применении стержневых компетенций. Однако на практике подходы во многом дополняют друг друга, так как представляют различные перспективы на одни и те же ситуации.

Минцберг (Mintzberg et al., 1995) считает, что подход, основанный на стержневых компетенциях, и конкурентное позиционирование должны рассматриваться как «дополняющие друг друга, но в то же время два разных способа анализа, каждый из которых призван улучшить качество стратегического мышления и анализа». В дополнение к этому Квин и Войер (Quinn and Voyer, 1994) признают, что «формальные плановые техники выполняют много разных функций».

Вклад каждого подхода

Каждый из подходов имеет свои преимущества. Признавая вклад каждого из предлагаемых подходов, менеджеры смогут серьезно подойти к формированию стратегического менеджмента. Вклад каждого из подходов можно вкратце свести к следующему:

- *плановый подход* - определенная степень планирования необходима для определения целей в стратегии компании и оценки результатов ее деятельности;
- *эмерджентный подход* - планы всегда должны быть подвижны, чтобы позволить компаниям обучаться и адаптироваться к изменениям в бизнес-окружении;
- *конкурентное позиционирование* - подчеркивает важную роль окружения и дает необходимые инструменты анализа позиции компании в контексте всей отрасли;
- *стержневые компетенции* - подчеркивает роль компании в определении специфических (именно для данной компании) ресурсов.

Исходя из сказанного, мы считаем, что стратегия должна быть смотрящей как вовнутрь, так и вовне; как плановой, так и эмерджентной. Только синтезируя данные подходы, можно шире и глубже понять идею конкурентного преимущества.

Будущее науки о стратегическом менеджменте

В данной книге рассматриваются лишь некоторые стороны стратегического учения. Пытаясь определить, что же будет занимать умы ученых в будущем, смеем предположить, что это будут две области - преимущество сотрудничества и менеджмент знаний.

Сотрудничество и конкуренция в отраслях

В последние годы значительные усилия исследователей в данной области были направлены на определение того, в каких областях сотрудничество между компаниями (в противоположность конкуренции) может способствовать достижению конкурентного преимущества (Contractor and Lorange, 1988; Hamel, Doz and Prahalad, 1989; Quinn, Dooley and Paquette, 1990; Reeve, 1990; Davidow and Malone, 1992; Heene and Sauchez, 1997).

Сотрудничество в неключевых областях

Подход, основанный на стержневых компетенциях, предполагает, что компании должны сконцентрироваться на развитии ключевых компетенций, чтобы достичь конкурентного преимущества. Любая деятельность, которая не считается ключевой, может быть передана другим компаниям, для которых она будет таковой. Большинство завязанных в сеть компаний ориентированы на центральную компанию, которая и стимулирует деятельность всей системы. Как указывает Квин (Quinn et al, 1990), изменения, происходящие в сервисных технологиях, «в достаточной степени обеспечивают эффект от масштаба, гибкость, эффективность и специализационный потенциал* и дают возможность внешним поставщикам обеспечивать выполнение многих функций компании при лучшем качестве и при меньших затратах. Таким образом, многие функции можно просто передать другим компаниям».

* Специализационный потенциал - специализация продавцов на различных товарах и услугах. *Прим. пер.*

Иногда, вместо того чтобы передать контроль внешним поставщикам, лучше сформировать что-то вроде альянса (или сети) с ними. Совместные альянсы (или сети) имеют существенные преимущества. Они позволяют компаниям:

- концентрироваться на своих стержневых компетенциях и ключевых видах деятельности;
- объединять свои стержневые компетенции, достигая, таким образом, эффекта синергизма;
- сократить бюрократию и упростить организационную структуру;
- повысить эффективность и снизить затраты;
- стать более гибкими и быстро реагирующими;
- быть недоступными для конкурентов с точки зрения имитации их деятельности.

Организация совместных альянсов, в свою очередь, предъявляет следующие требования:

- определение стержневых компетенций компании;
- определение и сосредоточение на тех видах деятельности, которые наиболее важны для стержневых компетенций организации, и передача тех, которые не являются важными;
- укрепление внутренних и внешних связей в производственной цепочке, которые очень важны для эффективной координации видов деятельности и быстрой реакции на изменения.

Сотрудничество может быть:

- *горизонтальным* - партнеры находятся на одной и той же стадии ценностной цепочки и часто являются конкурентами;
- *вертикальным* - партнеры находятся на разных стадиях ценностной цепочки (сотрудничество с поставщиками, дистрибьюторами и заказчиками).

Сотрудничество дает такие выгоды, как объединение стержневых компетенций, доступ к ресурсам и технологиям, снижение риска, больший контроль над поставщиками, лучший доступ к потребителям и снижение конкуренции. Однако при сотрудничестве могут возникнуть следующие проблемы: несовпадение целей участвующих компаний, различия в культурах, изменение требований со стороны партнеров, а также проблемы, связанные с координацией и интеграцией.

Виртуальные организации

Благодаря развитию информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) значительно расширились возможности сотрудничества между компаниями, так как легче стало осуществлять интеграцию и координацию деятельности в рамках альянса. Новые технологии способствовали развитию виртуальных организаций. Виртуальная компания - это объединенные компании, которые интегрируются и координируют свою деятельность настолько эффективно, что создается впечатление о существовании единой бизнес-организации.

Подобные виртуальные организации имеют значительный потенциал для усиления своих конкурентных возможностей. ИКТ значительно увеличивают гибкость и эффективность деятельности альянса, что не оставляет конкурентам шансов дублировать его деятельность. Значительно расширяются связи с поставщиками и потребителями, а также информационные потоки, необходимые для принятия стратегических решений. Таким образом, можно сделать вывод: виртуальная организация более гибкая, более респонсивная и более приспособлена, чем неvirtуальные конкуренты, конкурировать в плане времени и удовлетворения запросов потребителя.

Организационное обучение и менеджмент знаний

С рациональными (логическими) подходами к стратегии (плановый подход и конкурентное позиционирование) тесно связано осознание того, что компании должны постоянно учиться, получать знания как о себе, так и о своем окружении. В то же время (и это отражает подход, основанный на стержневых компетенциях) признается, что организационные знания подкрепляют многие стержневые компетенции. Организационное обучение и менеджмент знаний стали в последнее время предметом многих исследований (Argyris, 1992; Grant, 1997; Demarest, 1977). Так, Грант (Grant, 1977) полагает, что «точка зрения, основанная на признании важности знаний, представляет собой слияние многих исследовательских потоков, наиболее известными из которых являются теория, основанная на признании важности ресурсообеспечения, и делопроизводство».

Внутренние и внешние знания

Организационное обучение и менеджмент знаний связаны с созданием, развитием и передачей знаний внутри организации. Знания могут быть внешними или внутренними.

Внешние (эксплицитные) знания - это знания, значение которых совершенно очевидно, детали этих знаний могут быть зафиксированы и сохранены (например, важные формулировки, процедуры, способы действия и т. п.).

Внутренние (имплицитные) знания (Demarest, 1997) часто основаны на личном опыте, их сложно фиксировать и хранить. Эти знания являются жизненно важным источником стержневых компетенций и конкурентного преимущества, так как для конкурентов наиболее сложным является соревнование именно в сфере знаний (имеются в виду опыт в данном секторе, понимание конкретной технологии или

контакты внутри сетей, которые были построены менеджерами и продавцами за последние годы).

Внешние и внутренние знания первоначально имеют характер индивидуальных знаний, но, чтобы способствовать улучшению результата деятельности компании, они должны стать организационными. ИмPLICITные знания наиболее сложно трансформировать в организационные. Именно менеджмент должен обеспечить трансформацию индивидуального обучения в организационное.

Виды организационного обучения

Как утверждает Арджирис (Argyris, 1978, 1992), организация должна развивать «двойное обучение». Другими словами, обучение - это не просто приобретение знаний, как решить возникшую проблему, а развитие принципов, которые будут определять будущее поведение компании. Такое обучение должно также вылиться в способность делать обобщения на основе специфических знаний. Подобное обучение необходимо, когда конкретные решения, применяемые к конкретным обстоятельствам, приобретают вид обобщенных решений, которые могут быть применены и к другим обстоятельствам.

Сенж (Senge, 1990) выделяет два вида обучения, необходимого в ведущих организациях: адаптивное обучение (adaptive learning) и генеративное обучение (generative learning). При адаптивном обучении основное внимание сосредоточено на изменениях, которые возникают в ответ на изменения в бизнес-окружении. Подобная адаптация необходима для выживания компании. Генеративное обучение, наоборот, связано с созданием новых компетенций или определением либо созданием возможностей для усиления существующих компетенций в новых конкурентных областях. Например, появление Mark and Spencer в сфере финансовых услуг было обусловлено усилением их существующих компетенций в розничной торговле и добавлением новых компетенций, основанных на знаниях о природе финансовых услуг (первоначально это были торговые операции по карточкам, характеризующим складские запасы).

Пути к успешному менеджменту знаний

Менеджмент знаний включает организационное обучение, однако он касается и менеджмента уже существующих знаний. Эффективный менеджмент обучения должен преодолеть (Demarest, 1997):

- барьеры к обучению и созданию знаний;
- проблемы, связанные с хранением и распределением знаний (в частности, имPLICITных знаний);
- проблемы, связанные с оценкой знаний.

Таким образом, менеджмент знаний в основном касается создания новых знаний, хранения и распределения существующих знаний, а также контроля знаний. Менеджмент знаний - это важный элемент в создании стержневых компетенций, которые должны быть четко определены и не поддаваться имитации.

Нематериальная природа знаний часто делает сложным их копирование. Например, для компании Microsoft совершенно очевидно, что ее стержневые компетенции в основном определяются большими знаниями. Квин (Quinn, 1992) утверждает, что «наиболее удачливые предприятия сегодня - это умные предприятия», так как они формируют свои стержневые компетенции на основе знаний. В то же время Грант (Grant, 1997) отмечает, что «такие компании, как Dow Chemical, Anderson Consulting, Polaroid и Scania, развивают внутри корпорации системы для отслеживания, доступа, использования и создания организационных знаний». В таких организациях поощряются интерес к знаниям, творчество, а также доверие, работа в команде и партнерство. Вместе с тем компаниями создаются инфраструктуры, которые поддерживают знания, помогают хранить и контролировать их, а также координируют их использование при создании и поддержке стержневых компетенций.

Всестороннее осознание роли знаний и их менеджмента в стратегии еще впереди. Вполне вероятно, что значительное развитие в этой сфере произойдет в новом тысячелетии.

Заключение

Стратегический менеджмент в основном связан с пониманием природы конкурентного преимущества и тех средств, с помощью которых оно может быть достигнуто и поддержано. В главе были рассмотрены основные подходы, которыми оперируют аналитики, чтобы лучше понять факторы, способствующие конкурентному преимуществу и позволяющие некоторым организациям обогнать своих конкурентов. Различные подходы не должны рассматриваться как взаимоисключающие. Они

скорее предлагают альтернативные методы для лучшего понимания тех средств, с помощью которых стратегия формулируется и внедряется. Определенная степень планирования необходима, но стратегии могут возникать спонтанно. Как утверждает Гераклеус (Heracleous, 1998), для формулирования новых стратегий необходимо не только стратегическое мышление (которое является и конкретным, и творческим), но и стратегическое планирование (которое является и аналитическим, и обусловленным). Будущие тенденции в стратегическом менеджменте, скорее всего, будут сфокусированы на роли совместных альянсов (сетей) и менеджмента знаний для достижения конкурентного преимущества. Эта дисциплина еще очень юная. И поэтому достаточно сложно предположить, как она будет развиваться в дальнейшем.

Вопросы и задания

1. Объясните разницу между плановым и эмерджентным (спонтанным) подходами к стратегическому менеджменту.
2. Обсудите точку зрения, согласно которой конкурентное позиционирование и подход, основанный на стержневых компетенциях, являются взаимоисключающими.
3. Объясните, как сотрудничество между компаниями может привести к достижению конкурентного преимущества.
4. Что такое менеджмент знаний? Каким образом знания могут стать важным источником конкурентного преимущества?
5. Какие, на ваш взгляд, наиболее вероятные изменения в стратегическом менеджменте возможны в будущем?

Дополнительная литература

- Ansoff I. (1987). Corporate Strategy. L: Penguin. Argenti J. (1965) Corporate Planning. Alien and Unwin.
- Argyris C. (1977). Double loop learning in organizations // Harvard Business Review. September-October. 115-125.
- Argyris C. and Schon D. (1978). Organization Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison Wesley.
- Argyris C. (1992). On Organizational Learning. L.: Blackwell.
- Contractor F. and Lorange P. (1988). Why should firms co-operate? In Cooperative Strategies in International Business. Lexington Books.
- Cravens D.W., Creenley G., Piercy N.F. and Slater S. (1997). Integrating contemporary strategic management perspectives// Long Range Planning. 30. No 4. August. 493-506.
- Davidow W.H. and Malone M.S. (1992). Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21 st Century – The Virtual Corporation. L.: Harper Business.
- Demarest M. (1997). Understanding knowledge management // Long Range Planning. 30 (3). 374-384.
- Grant R.M. (1991). The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation//California Management Review. 33. Spring. 114-135.
- Grant R.M. (1997). The knowledge-based view of the firm: implications for management practice // Long Range Planning. 30 (3). 450-454.
- Hamel G., Doz Y. and Prahalad O.K. (1989). Collaborate with your competitors and win // Harvard Business Review. January-February.
- Hamel G. and Prahalad C.K. (1989). Strategic intent// Harvard Business Review. 67 (3).
- Hamel G. and Prahalad C.K. (1994). Competing for the Future. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Heene A. and Sanchez R. (eds) (1997). Competence-Based Strategic Management. L: John Wiley.
- Heracleous L. (1998). Strategic thinking or strategic planning // Long Range Planning. 30 (3).
- Kay J. (1993). Foundations of Corporate Success. Oxford: Oxford University Press. Kay J. (1995). Learning to define the core business//Financial Times. December 1.
- McKiernan P. (1997). Strategy past; strategy futures // Long Range Planning. 30 (5). October.
- Mintzberg H. (1987). Grafting strategy// Harvard Business Review. July-August.
- Mintzberg H. (1991). The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghoshal S. (1995). The Strategy Process: Concepts Contexts and Cases, European Edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Penrose E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press.
- Porter M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: The Free Press.
- Porter M.E. (1985). Competitive Advantage. New York: The Free Press.
- Prahalad C.K. and Hamel G. (1990). The core competence of the corporation // Harvard Business Review. 79-91.
- Quinn J.B. (1978). Strategic change; logical incrementalism // Sloan Management Review. Fall.
- Quinn J.B. (1992). The Intelligent Enterprise. New York: Free Press.
- Quinn J.B. and Voyer J. (1994). The Strategy Process. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Reve T. (1990). The firm as a nexus of internal and external contracts. In Aoki M., Gustafsson M. and Williamson O.E. (eds). The Firm as a Nexus of Treaties. L.: Sage.
- Rumelt R. (1991). How much does industry matter? // Strategic Management Journal. March.
- Sanchez R. and Heene A. (eds) (1997). Strategic Learning and Knowledge Management. New York: Wiley.
- Senge P. (1990). Building learning organizations//Sloan Management Review. Fall.

ЧАСТЬ V. КЕЙСЫ И СЦЕНАРИИ

Кейс

Ben & Gerry's Homemade Ice Cream Inc (новый корпоративный принцип взаимного благоденствия)

Начало

Бен Коэн и Джерри Гринфилд учились вместе в школе в конце 1960-х в Берлингтоне (северо-восток Соединенных Штатов). Они имели репутацию эксцентричных молодых людей, что сделало их друзьями на долгие годы. Окончив школу, Бен и Джерри стали хиппи - социальными отшельниками, которые жили непривычной для всех жизнью. Они отрастили волосы (а один из них и бороду), жили вместе со своим псом в одной комнате. Среди их общих интересов была сфера общественного питания, и однажды они решили, что одним из самых привлекательных элементов в системе fast food было бы мороженое.

Узнав, что оборудование, необходимое для производства мороженого, будет стоить 40 000 долл., они пошли на заочные курсы по производству мороженого, заплатив по 5 долл. каждый.

В 1978 г., разработав несколько основных рецептов для мороженого, Бен и Джерри организовали небольшую торговую точку на отремонтированной бензоколонке, вложив туда 12 000 долл. (4 000 долл. они заняли). С самого начала Бен и Джерри хотели выпускать отличный продукт и всячески подчеркивали, что мороженое изготовлено из свежего молока и сливок, произведенных в Вермонте. Торговая точка была названа «Ben & Gerry Homemade Ice Cream», а чтобы придать ей уникальный вид, они пригласили пианиста, который играл блюз.

Магазинчик стал очень популярным среди местных жителей, многие из которых знали владельцев еще детьми. Штатные сотрудники, нанятые Беном и Джерри, имели такой же хипповый вид, что и владельцы, а манера ведения бизнеса соответствовала их стилю поведения - каждый день вечеринка. Однако главное конкурентное преимущество состояло в уникальности продукта. Если большинство видов мороженого до этого имели традиционные наполнители, то Бен и Джерри ввели необычные наполнители - такие, как фрукты, шоколад, орехи и другие сладости. «Толстенские» брикеты мороженого стали отличительной чертой нового имиджа компании. В течение лета 1978 г. число покупателей увеличивалось по мере роста репутации компании и мороженого. Но в конце года, когда пришла зима, начались проблемы. Продажи снизились. Бен и Джерри поняли, что им нужно открыть другие торговые точки, чтобы избежать банкротства. Они убедили ряд местных бакалейщиков хранить продукты в одно-пинтовых* банках, и вскоре выяснилось, что нужна более широкая потребительская база. Проведя анализ продаж своей продукции в ряде местных супермаркетов, Бен выяснил, что она не пользуется большим спросом. Видимо, роль играли размер их компании, а также собственный внешний вид, отношение к компании. Ему посоветовали найти независимых дистрибьюторов мороженого в соседних штатах, которые продают товар более крупным розничным торговцам. И тут возникла первая проблема, с которой столкнулись Бен и Джерри.

Конфронтация с Pillsbury

Бен обратился к Dari-Farms с намерением привлечь их к продаже мороженого в штатах Новой Англии. Денис Силва, вице-президент компании, согласился взять часть запасов Ben & Jerry, несмотря на их достаточно нетрадиционный подход к бизнесу. Чтобы расширить продажу, Бен также обратился к Paul's Distributors, и председатель этой компании Чак Грин согласился выступить в качестве дистрибьютора Ben & Jerry.

Рыночным лидером по продаже высококачественного мороженого в то время была компания Häagen Dazs, которая принадлежала большой американской Pillsbury Corporation. Ее ежегодный торговый оборот превышал 4 млрд долл. в год, и торговля продуктами питания составляла значительную долю. Наряду с Häagen Dazs сюда входили компании Green Giant (торговля овощами) и Burger King (быстрое питание).

Кевин Хели, президент Häagen Dazs (дочерней компании Pillsbury), был зятем основателя этой компании Рубена Мэтьюс. Мэтьюс основал компанию Häagen Dazs в 1959 г. в Нью-Йорке. Он оставил звучащее по-датски название компании в надежде возбудить интерес потребителя к экзотическому европейскому бренду. К 1984 г., когда произошла конфронтация с компанией Ben & Jerry, Häagen Dazs имела 70% доли на рынке высококачественного мороженого.

Когда Хели узнал, что Dari-Farms и Paul's стали дистрибьюторами продукции Ben & Jerry, являясь в то же время дистрибьюторами Häagen Dazs, он позвонил их руководству и высказал свое недовольство. Хели был убежден, что его дистрибьюторы не должны сотрудничать с его конкурентом, даже несмотря на то, что Ben & Jerry имели очень малую долю на рынке. «Мы не говорили дистрибьютору: "Вы не должны помогать Ben & Jerry", - рассказывал Хели. - Мы просто сказали им, что они должны сделать выбор, так как нельзя продавать продукцию обеих компаний одновременно». Эта дилемма «мы или они» застала дистрибьюторов врасплох. «Мы были просто шокированы заявлением HD - огромной компании, чью продукцию мы продавали трейлерами, в то время как продукция Ben & Jerry составляла мизерную часть рынка, - говорил Чак Грин из Paul's Distributors. - Они настаивали на том, чтобы мы приняли решение». Узнав об угрозе Хели, Бен и Джерри встретились с дистрибьюторами, чтобы обсудить ситуацию. Высоко оценивая потенциал компании Ben & Jerry, никто из дистрибьюторов не хотел прекращать заниматься их товаром, однако они отдавали себе отчет в том, что если HD откажется от их услуг, результаты могут быть плачевны. Три стороны понимали, что им потребуется юридическая поддержка, если они вздумают пойти против мощной компании Pillsbury, и они обратились к бизнес-адвокату Хови Фагету, который имел большой опыт по урегулированию таких ситуаций.

Хови, как Бен и Джерри, был эксцентричным человеком. Говорили, что он мало заботился о своей внешности и носил дырявые ботинки. Согласившись с тем, что компания Pillsbury повела себя достаточно странно, он написал письмо, в котором изложил свою точку зрения на эту проблему. Возражая против подобных действий, он написал совету директоров Pillsbury следующее: «Руководство вашей дочерней компании (HD) хотело бы разгромить компанию B. & J, задушить ее рост и заставить ее свернуть свою деятельность. Ben & Jerry - классический пример предпринимательского успеха, и ее владельцы будут бороться. HD должна научиться конкурировать на рынке, используя достоинства своей продукции. Именно в этом заключается американский способ ведения бизнеса, на этом зиждется конкуренция». Несмотря на явную правоту Ben & Jerry, юридические тонкости были не в их пользу. Было решено, что если они не смогут выиграть у «зарвавшейся» компании HD юридическими способами, придется прибегнуть к другому «оружию».

Кампания против «пехотинца»

Основная идея была такова: начать кампанию не против HD, а против Pillsbury, так как она была больше, и ей было что терять. С середины 1960-х годов символом компании Pillsbury был солдат-пехотинец. Именно этот образ использовался компанией в рекламе и других корпоративных проявлениях, и он был символом компании. Чтобы избежать впечатления, что два производителя мороженого объявили друг другу войну, Хови предложил начать наступление на Pillsbury с атаки на солдата-пехотинца. Итак, кампания началась с лозунга «Чего боится солдат-пехотинец?» и намеренно была представлена как война Давида и Голиафа, в которой на маленькую компанию (Ben & Jerry) нападал грозный бык (Pillsbury). «Мы действительно ничего не знали о PR. Мы просто пытались выжить, - говорил Бен Коэн. - Если нам суждено было проиграть, мы хотели, чтобы как можно больше

людей знало, что происходит. Мы хотели сказать: они не видят продукцию компании Ben & Jerry на прилавках магазинов потому, что большая корпорация – Pillsbury – пытается помешать им, потребителям, выбрать то мороженое, какое они хотят».

При проведении кампании использовались футболки, наклейки на бамперы и другие средства рекламы, на которых был только один вопрос: «Чего боится солдат-пехотинец?». Джерри организовал кампанию протеста около главного офиса Pillsbury в Миннеаполисе (штат Миннесота), и вскоре все местные новости начинались с освещения этой проблемы. Это не только позволило завоевать симпатии общественности, но и способствовало большой известности компании и ее продукции.

Руководство компании Pillsbury обратилось в свой юридический отдел, где работало 17 специалистов, и попросило Ричарда Вегенера «освободить компанию от проблем, связанных с Ben & Jerry». Вегенер быстро оценил степень сложности проблемы. «Общественный интерес гораздо важнее, чем предмет данного спора», - заявил Вегенер. На карту была поставлена репутация Pillsbury. Понимая, что кампания приобрела широкий общественный резонанс, а симпатии были явно на стороне Ben & Jerry, Вегенер посоветовал Хели отступить.

Кевин Хели подписал соглашение о том, что компания не будет оказывать давление на дистрибьюторов. Война закончилась, Ben & Jerry выиграла. В результате этого конфликта Pillsbury потерпела поражение, в то время как бренд Ben & Jerry обрел широкую известность.

После победы

Деятельность компании Ben & Jerry после конфликта с Pillsbury развивалась очень успешно. Аистрибьюторские каналы еще более расширились, мороженое фирмы стало продаваться в супермаркетах, бакалейных магазинах, через систему доставки продовольственных товаров, а также через систему лицензированных или франчайзинговых магазинов компании. К 1992 г. оборот компании превысил 130 млн долл., и она была готова выйти на международный рынок.

На рынок в сектор высококачественного мороженого были запущены товары с новыми характеристиками. Например, с новыми сортами мороженого с различными наполнителями на рынке появились замороженные сладости («кремовые новинки», замороженные йогурты). Имя Ben & Jerry и высокая репутация, связанная с качеством, обеспечили большой успех компании на рынке. Благодаря основателям компании была определена организационная культура и сформулированы задачи организации. Были разработаны два важных документа, в которых был определен подход компании к бизнесу. В 1988 г. компания заявила: «Мы намерены создать и претворять в жизнь новый корпоративный принцип взаимного благоденствия». Этот принцип был прописан в Заявлении о филантропии (Phylantropy Statement) и в Программном заявлении, определяющем основную цель компании (Mission Statement).

Заявление о филантропии

Компания Ben & Jerry распределяет 7,5% своих доходов (без вычета налогов) следующим образом: в фонд компании Ben & Jerry; служащим Community Action Teams в Вермонте; на корпоративные гранты, учреждаемые директором отдела социального развития. Мы поддерживаем проекты, направленные на социальные изменения; проекты, которые демонстрируют творческий подход к решению проблем. Фондом компании руководят 8 членов совета. Он рассматривает вопросы, касающиеся детей из неблагополучных семей, а также проблемы, связанные с окружающей средой.

Программное заявление

Компания Ben & Jerry намерена создать и претворять в жизнь новый корпоративный принцип взаимного благоденствия. Наша задача состоит в достижении трех взаимосвязанных целей:

- производить, распределять и продавать мороженое высочайшего качества и родственную продукцию с большим количеством новых наполнителей из молочной продукции местного производства;*
- руководить компанией с целью решения первоочередных задач: создание прочной финансовой основы для роста прибыли, увеличение благосостояния наших акционеров, создание возможности карьерного роста и финансового поощрения служащих компании;*
- руководить компанией таким образом, чтобы, признавая ту роль, которую бизнес играет в обществе, всячески улучшать качество жизни широких слоев общества - на местном, национальном и международном уровнях.*

В соответствии с заявленными задачами компания Ben & Jerry намерена изыскивать новые творческие пути для их реализации, одновременно демонстрируя глубокое уважение к людям как внутри, так и за пределами компании и к сообществам, к которым они принадлежат.

Кейс

Camelot

Национальные и местные лотереи широко известны во многих странах. В 1993 г. правительство Великобритании также предложило провести национальную лотерею. Эта идея получила поддержку разных партий в парламенте, однако разногласия возникли по поводу того, кто должен проводить эту лотерею. Лейбористская партия, которая в то время была в оппозиции, считала, что лотерею должно проводить государство (через государственную структуру), правящая консервативная партия полагала, что предпочтительнее отдать это дело в руки частного сектора. Признавая, что оператор лотереи сможет получить определенную прибыль, основное преимущество передачи лотереи частному сектору состояло в том, что качество организации и услуг в данном случае будет значительно выше.

После того как предложение было озвучено, ряд компаний и консорциумов заинтересовались проектом. Были приглашены все претенденты, с которыми обсуждались различные прогнозы общих продаж лотерейных билетов, целевая сумма (очень важная часть лотереи), а также доходы акционеров. Были определены операционные критерии: охват национальной аудитории, безопасность и надежность информационных систем и возможность обеспечения открытости лотереи. И наконец, подчеркивалось, что победители должны быть определены достаточно быстро, а выигрыши должны выплачиваться без промедления.

В конечном итоге первый контракт по лотерее Camelot было решено предложить консорциуму, объединяющему 5 компаний из Великобритании и США. Консорциум включал:

Компания	Доля, %	Отрасль
Cadbury Schweppes plc	22,5	Еда и напитки
De La Rue plc	22,5	Печать ценных бумаг, банкнот, кредитных карточек и т.д.
G-Tech Inc.	22,5	Лотерейные операции в других странах, включая США
Racal plc.	22,5	Передача баз данных и системы защиты
ICL	10	Компьютерные и информационные технологии

Для контроля за проведением лотереи в соответствии с законом был создан подотчетный правительству контролирующий орган - Регулятор лотереи (Lottery Regulator). В его обязанности входили контроль за поведением оператора, чтобы он работал в соответствии с правилами, утвержденными парламентом, и обеспечение гарантии честности для всех участников лотереи. Был создан комитет по распределению целевых денег, в который вошла группа независимых экспертов.

В 1998 г. один из участников консорциума (G-Tech. Inc.) нарушил правила. В результате компания была вынуждена выйти из консорциума, хотя по правилам она могла остаться в качестве одного из поставщиков. Оставшиеся 4 компании перераспределили свое долевое участие в Camelot. ICL увеличила свою долю - до 20%, а остальные - до 26,67% каждая.

Кейс

Cardiff Car Components Ltd (CCC)

Джон Армстронг унаследовал South Cardiff Engineering ltd (автозапчасти и сборка) от своего отца в 1958 г., когда ему было 25 лет. Его отец после войны построил компанию South Wales на пустом месте и достиг весьма приличного уровня жизни. В штате компании было 12 человек, которые выполняли общую техническую сборку. Джон стал работать внештатным механиком. Он много думал о том, как превратить маленькое машиносборочное предприятие в компанию, специализирующуюся на

конкретных сборочных операциях, в которых сам он был профессионалом. Чтобы осуществить это, в дополнение к маленькому цеху Джон построил небольшой цех по обслуживанию и ремонту машин (здесь пригодился его опыт механика). Компания размещалась в нескольких довоенных зданиях на бесхозной земле, которая когда-то была промышленной зоной. Места для дополнительных пристроек было достаточно. В 50-е годы Джон уловил тенденцию к увеличению количества автовладельцев по мере повышения благосостояния людей. Он был убежден, что инженерные навыки компании использованы в производстве запасных частей для зарождающейся машиностроительной отрасли.

В конце 50-х годов ощущался дефицит машин и запасных частей, и Джон принимает решение приспособить некоторые из своих станков для производства автомобильных запчастей. Затем были куплены и установлены специальные станки. К 1960 г. компания приобрела репутацию надежного поставщика дефицитных высококачественных запчастей для автомобилей (включая выхлопные системы, рулевые системы, подвески). Потребительская база развивалась за счет гаражей и ремонтных мастерских во всем южном Уэльсе и западной Англии. Принцип, которым руководствовался Джон в бизнесе, был «попробовать все», если потребитель испытывал потребность в какой-либо запчасти. Он испытывал особое удовлетворение, если удавалось изготовить сложнейшие детали, которые не могли сделать другие производители запчастей. В 1961 г., проанализировав направление деятельности своей компании, Джон переименовал ее в Cardiff Car Components Ltd (ССС). На ярмарке автопоставщиков в Западном Мидленде в 1962 г. Джон заключил важный деловой контракт, в соответствии с которым ему было предложено обеспечивать снабжение запчастями в качестве субконтрактора крупной компании E.T. Phillips (Automotive OEM Ltd), базирующейся в Бирмингеме. Компания была основным поставщиком запчастей для автомобильной промышленности в Мидленде и имела долгосрочные контракты с ведущими национальными дилерами. Хотя прибыльность от работы на Phillips была ниже, чем прибыль от работы для своих прямых потребителей, СССР взялась и за это дело. Производство запчастей гарантировало долгосрочную занятость и, по словам Джона, заставляло «машины бегать». В 1960-х годах в связи с увеличением числа частных машин СССР расширила производственный ассортимент, отреагировав таким образом на появление разнообразных моделей машин. Расширилась дистрибуция через систему дилеров по всей стране за счет значительной разницы в ценах на запчасти, выпускаемые оригинальными производителями, и на те, что производились по образцу такими компаниями, как СССР. В 1968 г. Джон продал ремонтный и сервисный бизнес, чтобы расширить производство, и компания полностью сосредоточилась на изготовлении автозапчастей. В 60-х и 70-х годах в связи с увеличением затрат на техническое обслуживание многие автолюбители стали сами обслуживать и ремонтировать машины. Это способствовало появлению нового рынка для запчастей, которые продавались через различные торговые точки, такие, как «сделай сам», и СССР стала развивать свой бизнес в полном соответствии с этой тенденцией. Дополнительные возможности возникли с появлением большого числа иностранных машин, запчасти для которых были значительно дороже, чем для машин, производимых в Великобритании. Джон изучил характеристики новых импортных машин и стал производить легкозаменяемые детали.

На протяжении 80-х годов СССР продолжала расти вместе с появлением новых рынков и товаров. Джон стал экспертом по определению новых возможностей и быстро приспособлял производство к выпуску взаимозаменяемых деталей для автомашин и другого транспорта. Он был бизнесменом, который действовал интуитивно, будучи абсолютно уверенным, что формальный бизнес-план не нужен. Однако, когда Джон обратился к директору банка за дополнительным кредитом, от него потребовали предоставить 5-летний бизнес-план. «Мне никто никогда не подсказывал, когда начинать, - объяснял свою позицию Джон. - Я просто реализую бизнес-возможности, когда они появляются. Если я получаю прибыль от контракта, я им занимаюсь. Если нет, я его отклоняю».

К 1997 г. в компании работало 145 работников, из них 4 человека занимались продажами товаров, ассортимент которых все время расширялся и которые продавались под разными брендами. Эта команда была перегружена работой и не имела возможности дойти до каждого потенциального клиента. Однако постоянным клиентам уделялось большое внимание независимо от того, были они крупными или маленькими. С самыми крупными клиентами Джон имел дело сам (в основном это были клиенты OEM, включающие и клиентов Phillips), используя наработанные связи с потребителями за 40 лет работы в данной отрасли.

Вся структура и культура компании базировалась на личности Джона Армстронга. Когда он подошел к пенсионному возрасту, многие из его сотрудников и клиентов начали размышлять о будущем СССР без него. Джон после ухода на пенсию планировал продать свою компанию, но, прежде чем сделать это, он

хотел расширить потребительскую базу компании. В 1997 г. он посетил торговую ярмарку в Германии. По стечению обстоятельств в тот момент проводилась забастовка металлургов, и это помогло ему получить большой заказ от немецких производителей машин. Предполагалось, что маржа прибыли* от заказа будет небольшой, однако с увеличением курса фунта стерлинга по отношению к немецкой марке заказ становился выгодным.

* Маржа прибыли (profit margin) - показатель прибыли (чистого дохода) в процентах к объему реализованной продукции (продажам) или капиталу. -Прим. пер.

Однако к окончанию срока действия контракта фунт стерлинга по отношению к немецкой марке упал приблизительно на 15%, и Джон забеспокоился, что при такой прибыли заказ может стать даже убыточным. В конце концов, он смог компенсировать убытки от транспортировки за счет 5%-ного увеличения цены немецким потребителям. Этот неудачный опыт заставил Джона отказаться от любых дальнейших попыток делать бизнес за границей. В скором времени ССС начала ощущать последствия усиливающейся конкуренции среди других производителей запчастей. Ее основные клиенты - магазины «сделай сам», OEM и ремонтные мастерские - стали объектами пристального внимания таких компаний, как Unipart, специализирующейся на запчастях, а также поставщиков более дешевых запчастей из Восточной Европы или Дальнего Востока.

Рынок запчастей для автомобилей стал намного сложнее, чем 40 лет назад, когда Джон начинал свое дело. Усилилась конкуренция из-за рубежа, увеличилось также число британских производителей. Рыночная доля ССС уменьшилась до 15% на внутреннем рынке по сравнению с 20% в 1965 г. Юридическое окружение также выглядело достаточно неопределенным: ходили слухи, что европейское законодательство предоставит производителям машин исключительное право продавать запчасти для своих машин. В начале 1999 г. поступило неожиданное предложение слиться с компанией Gear-tackle Ltd. – национальной цепочкой магазинов «сделай сам». Эта компания в отличие от ССС имела репутацию организации, тщательно планирующей свою деятельность. Ее исполнительный директор Билл Версторн имел степень магистра делового администрирования, полученную в Лондонской бизнес-школе, и был ориентирован на карьерный рост. Он очень надеялся, что ССС сможет восстановить утраченные рыночные позиции с введением процесса планирования.

Компания Gear-tackle предложила Джону 2,3 млн долл. за контрольный пакет акций в ССС и пригласила его остаться в совете директоров в должности неисполнительного директора, чтобы в переходный период руководить компанией. Однако менее чем через 3 месяца Джон и Билл «разошлись» из-за «несовместимых различий в менеджерском стиле», как сказал Билл. Джон решил уйти на пенсию.

(Кейс основан на реальной компании, хотя имена и место изменены по просьбе самой компании)

Приложение

Отчет о прибылях и убытках (упрощенный) компании ССС по десятилетиям (в тыс. ф. ст.)

	1958г.	1968г.	1978 г.	1988 г.	1998 г.
Продажи	144	987	1956	3678	5324
Затраты	136,2	840,2	1607,4	3012,2	4734,6
Доходы без выплат по акциям и налогам	7,8	46,8	348,6	665,8	589,4

Кейс

Dansk Tyggegummi Fabrik A/S

«Жевательная резинка Dandy всегда стимулирует»

Введение

Dansk Tyggegummi Fabrik A/S (DTP, The Danish Chewing Gum Factory Ltd) - семейная компания, которая имеет филиалы по всему миру. В 1996 г. ее годовой оборот составил 1,7 млрд датских крон (около 170 млн ф. ст.), 97% продукции было продано за рубежом. На тот момент компания имела около

2000 работников, из которых 1100 человек работали в головной компании в г. Вейле в Дании. Компания имела торговые представительства в 15 странах, участвовала в нескольких стратегических альянсах и имела совместное производственное предприятие в Зимбабве. Компания занимала лидирующее положение на рынке Восточной Европы, ее крупнейшим зарубежным рынком стала Россия. В 1996 г. DTF открыла русский завод по упаковке жевачки, в связи с успешной деятельностью компания увеличила российские инвестиции. В 1999 г. в Новгороде открылся производственный завод со штатом 300 человек.

Основные бренды

Основными международными брендами компании являются:

- *Stimorol (Стиморол)*;
- *Dirol (Дирол)* («защищает ваши зубы с утра до вечера») для потребителей от 15 до 25 лет;
- *Fertin V6 (Фертин В6) Dental* (для самых молодых и взрослых); *Fertin Fluorette* - со фтором; *Fertin Vitamin C* - для взрослых и детей; *Fertin Nicotinel* и *Fertin*.

История компании

Компания была основана в 1915 г. датским предпринимателем Холгером Серенсенем. Сначала она занималась производством качественных кондитерских изделий в Дании. Репутация товаров фирмы быстро росла, особенно на полуострове Ютландия и на острове Фунен, втором по величине острове Дании.

Холгер Серенсен всегда пытался найти новые производственные идеи, и на выставке в Лондоне он нашел эту новую идею: жевательная резинка. Он купил рецепт жевательной резинки и, возвратившись в Данию, начал экспериментировать с новым продуктом. В январе 1927 г. Vejle Chewing Gum была запущена на датский рынок.

Вскоре новый продукт стал широко продаваться в западной Дании. В 1930 г. растущий национальный рынок потребовал расширения производственных площадей. Они были куплены, и в них разместили новое оборудование. Серенсен начал продавать свой товар в столице Дании - Копенгагене, где компания имела доступ к широкой розничной сети. Именно в 1939 г. впервые было использовано звучащее по-английски имя бренда - Dandy (Денди). Это имя до сих пор используется на национальном рынке для идентификации компании.

Во время Второй мировой войны Дания была оккупирована немецкими войсками. В связи с введением карточной системы, а также других ограничений развитие нового продукта было прервано. Компания едва сводила концы с концами, так как спрос на товары, не являющиеся товарами первой необходимости, упал. После войны проблемой для Dandy стал дефицит сырья, и она боролась за выживание на внутреннем рынке. Однако помогла промоушн-кампания, организованная совместно с датским Красным Крестом. Красный Крест получил грант Министерства торговли для финансирования производства 2 млн упаковок Dandy, а средства от их продажи предназначались для финансирования организации первой помощи. Это помогло восстановить бренд на датском рынке.

В 1946 г. компания открыла экспортный отдел в Копенгагене, единственном датском городе, известном иностранцам и имевшем заграничное воздушное сообщение. Экспортный департамент был впоследствии переведен в Ютландию.

В 90-х годах организация стала современной транснациональной компанией, структура которой позволяла открыть производство во многих странах. В настоящее время компания базируется в Дании.

Маркетинг

DTF всегда старалась использовать эффективные маркетинговые технологии. Исследования показывают, что 90% покупок жевательной резинки совершается импульсивно, поэтому компании, работающие в этом секторе, знают, как важно все время напоминать потребителям о своем бренде. На протяжении всей своей истории DTF была одной из самых инновационных маркетинговых компаний в отрасли, производящей жевательную резинку. Перед Второй мировой войной возросла популярность торговых автоматов, и в 1929 г. DTF стала устанавливать собственные автоматы в центрах крупных городов. В 50-х годах компания стала использовать комические вкладыши для рекламы своего товара. На некоторых вкладышах был нарисован один из героев Dandy для поддержания идентификации бренда (достаточно новый подход для того времени).

До того как телевидение стало широко использоваться в качестве средства рекламы, многие

компаний-производители рекламировали свою продукцию с помощью кинематографа. Свою первую рекламу в кино DTF запустила в 1952 г. Для того чтобы сделать ее запоминающейся, на съемки были приглашены известный датский комик и несколько симпатичных девушек. После успеха первых рекламных кампаний фирма стала использовать в качестве постоянной характеристики своей рекламной продукции изображения известных людей - в печатной рекламе, на календарях и на обороте игральных карт. Игральные карты с фотографиями известных людей оказались исключительно популярными в Соединенном Королевстве. Эта излишняя дерзость даже обсуждалась в прессе. Один из членов парламента пытался их запретить.

Чтобы привлечь внимание потребителей, в 1952 г. Dandy выпустила серию коллекционных фотоснимков. За первой серией, посвященной Олимпиаде в Хельсинки, последовали другие (в 60-х и 70-х годах) с фотографиями поп-звезд, животных и флагов всех стран. Один из образов, который оказался успешным в Скандинавии, неожиданно встретил сопротивление в Великобритании. Это был герой комиксов по имени Кинки Дэн.

В 1996 г. компания использовала целый ряд средств и маркетинговых инструментов, таких, как спонсорство спортивных, музыкальных и других мероприятий. Широко использовались средства масс-медиа. Наряду с обычными средствами рекламы (телевидение, журналы, кино, уличная реклама) DTF использовала ряд потребительских промоушн-кампаний, а также стала спонсором «Российского прогноза погоды». Она стала одной из первых датских компаний, занимающейся рекламой в Интернете (www.stimorol.com). В годовом отчете за 1996 г. указывается: «Маркетинг брендов Stimorol, Dirol и V6 должен быть приоритетным направлением. Это должно осуществляться с помощью новых интересных инициатив в прямом маркетинге, которые делают упор на функциональности и жизненном стиле бренда и должны быть поддержаны деятельностью, дающей потребителям ощущение их причастности и чувство новизны».

Новые товары и рынки

В 50-е годы был придуман новый бренд Stimorol для пастилок для горла. Идея заключалась в том, чтобы расширить производственный портфель компании для укрепления ее торговой базы. Однако в 1956 г. было принято решение продавать Stimorol как жевательную резинку, и она стала одним из самых удачных товаров компании. Для продвижения этого флагманского бренда было решено провести широкую рекламную кампанию. С этой целью на экраны Европы был выпущен рекламный фильм, переведенный на все европейские языки.

В 1959 г. голландский бизнесмен Клаас Кампиус обратился к Dandy с предложением продавать Stimorol вместе с товарами для курильщиков. Его тактика заключалась в том, чтобы использовать индивидуальные торговые точки и обеспечивать их только тем количеством товара, которое может быть продано. В результате Голландия вскоре стала крупным рынком для Stimorol, находящимся за пределами Дании.

Успех в Нидерландах задал тон в дальнейшем экспорте. 9 марта 1966 г. Эрик Багер Сервисен (сын основателя, а затем генерального директора компании) подписал контракт с National Confectionery Products Co. (NCP) в Багдаде на производство и продажу товаров с брендами Dandy (Dandy, Stimorol и Rex). Это положило начало первым лицензированным заводам фирмы Dandy.

После сотрудничества с Ираком в 1969 г. последовало второе лицензионное соглашение с нигерийской компанией. Затем лицензированная компания открылась в Турции. После того как цели этих соглашений были достигнуты, предприятия прекратили свое существование. Совместные предприятия были открыты также в Зимбабве и Австралии. Компания в Зимбабве в настоящее время продолжает работать.

С 1959 г. до середины 60-х годов Dandy выпускала на рынок пастилки без сахара под названием Sugarfree. Продукт не пользовался успехом. Однако, когда конкуренты в середине 60-х годов выпустили на рынок новый бренд Сагохін, идея «жевачка и гигиена полости рта» прижилась. Как раз тогда Dandy выпустила на рынок новый продукт без сахара. В 1968 г. появился Dirol, который был запущен как конкурент Сагохін, но на первых порах ему не удалось завоевать большую долю на рынке средств ухода за полостью рта. Когда в 1970 г. Dirol вновь вернулся на рынок, его упаковка была большего размера и содержала уже 20 жевательных пластинок. Данный формат оказался более популярным, и продукт вскоре занял 15% рынка. Интерес к идее гигиены полости рта привел к дальнейшему улучшению продукта за счет новых ароматов, подсластителей и улучшенной текстуры. Успех Dirol заставил DTF исследовать дополнительные возможности для создания специальных жевательных резинок. С этой

целью в 1978 г. компания приобрела Fertin Laboratories в Швеции. Данное поглощение позволило DTF исследовать технические и медицинские аспекты включения клинически активных ингредиентов в состав жевательной резинки. Имя Fertin было использовано как основа названия нового ассортимента товаров. Товары фирмы DTF продолжали завоевывать новые рынки. На ярмарке Fancy Food Fair в Нью-Йорке в июле 1998 г. продукт компании - жевательная резинка V6 выиграл контракт с сетью универмагов Target (900 торговых точек) и сетью аптек Wallgreen (2500 торговых точек).

DTF в России

До распада СССР в 1991 г. DTF торговала с ним через систему государственных торговых организаций. В результате распада СССР DTF лишилась налаженных каналов дистрибуции. Компания восстановила свое присутствие в России через датского экспортера Jahn International A/S. Следующей задачей DTF была защита российского рынка от других западных производителей жевательной резинки, которые в то время пытались проникнуть на этот рынок. В 1991 г. Wrigley's начала экспортировать свой традиционный товар в Россию. Однако DTF удалось удержать свои позиции в конкурентной борьбе с Wrigley, частично используя американский стиль телевизионной рекламы: делая упор на качество своей продукции и одновременно подчеркивая уникальность активной зубной формулы. В 1993 г. DTF прервала свой контракт с Jahn International, и в 1994 г. создала собственный отдел продаж в Москве. Компания перешла от национальной к региональной системе дистрибуции в России, внутри DTF было образовано новое бизнес-подразделение Russian Brands Division («Российские бренды»), В 1996 г. в Новгороде был открыт завод по производству упаковки. Продукция компании поступала оптом из Дании и затем распаковывалась в традиционные пакетики Dandy, предназначенные для российского рынка. Молодой прогрессивный губернатор Новгорода Михаил Прусак проводил политику привлечения иностранных инвестиций в Новгород в жесткой конкурентной борьбе с Санкт-Петербургом, который также боролся за привлечение инвестиций. Завоевание Stimorol (и британской компании Cadbury Schweppes) было значительной победой Прусака. Успех DTF в России привел к идее построить производственный завод в Новгороде при финансовой поддержке Датского инвестиционного фонда для Восточной Европы и Европейского банка реконструкции и развития.

DTF продолжала подогревать интерес к своей продукции с помощью рекламы. Она использовала достаточно рискованный американский рекламный стиль, чтобы привлечь молодежь, и оказалось, что это срабатывало лучше, чем реклама Wrigley's. Один обозреватель отметил: «Реклама Wrigley менее эффективна, так как она не ориентирована на жизненные ценности большинства российских тинейджеров. Реклама Stimorol более успешна, потому что она всегда экзотична и у нее есть сюжет».

Другая деятельность компании

Фонд Dandy был основан в 1984 г. Каждые 2 года фонд распределяет гранты с целью оказания поддержки научной деятельности, связанной с медицинскими исследованиями в области гигиены полости рта, диабета и болезней глаз.

В 1992 г. компания получила знак качества ISO 9001 как признание высокого менеджмента качества в головной и дочерних компаниях в Дании, Швеции, Германии и Швейцарии.

В 1996 г. компания открыла свой музей Dandy Inspiratorium. Музей рассказывает об истории компании с 1915 до 1972 г. (когда компания вступила в Европейское экономическое сообщество, сейчас - Европейский союз). В тот же год компания предложила новую программу обучения персонала.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Маркетинговая доля на европейском рынке жевательной резинки (%)

Производитель (страна)	Сегмент, занимаемый драже	Сегмент, занимаемый драже и пастилками
Dandy (Дания)	20	48
Wrigley (США)	41	33
Warner (США)	7	6
Perfetti	13	-

Kraft (США)	9	-
Huhtamaki/Leaf (Финляндия)	5	13
Другие	5	-
Итого	100	100

Примечание: Драже - маленькие капсулы жевательной резинки.

Приложение 2

Заявление для прессы

***Денди увольняет 120 рабочих.
Русские не покупают жевачку.
Дания, 30 сентября 1998 г.***

Фабрика по производству жевательной резинки, расположенная в Вейле (Дания), увольняет 120 рабочих, так как продажи жевательной резинки в России дошли до критически низкой отметки. Пострадали производственные и административные отделы, но отдел продаж и маркетинга сохранился в том же составе.

Россия является одним из самых больших экспортных рынков Dandy с годовым оборотом 500 млн датских крон. Однако экономический кризис в России сказался и на продажах жевательной резинки.

В течение какого-то времени Dandy Corporation занимала позицию «ждать, что будет», надеясь на улучшение ситуации. Но кризис затянулся надолго, и его последствия начинают сказываться на датских производителях. В начале года компания начала строительство фабрики в России, стоимость проекта оценивается в 666 млн датских крон (около 65 млн ф. ст.). Если все пойдет хорошо, фабрика в Новгороде будет закончена в 1999 г. Она будет снабжать жевательной резинкой российский рынок, а также рынок бывших союзных республик. На фабрике будет работать около 300 человек. В настоящее время в Dandy работает около 2000 человек, половина из которых за пределами Дании.

Приложение 3

Организационная структура компании

(выпущено компанией)

Stimorol Chewing Gum A/S

Stimorol Chewing Gum A/S - самое большое бизнес-подразделение внутри DTF. Stimorol Chewing gum A/S занимается выводом бренда Stimorol и ряда других брендов на рынки Европы и Дальнего Востока через собственные торговые дочерние компании или через местных дистрибьюторов. Более чем 30 лет бренд Stimorol являлся самой популярной жевательной резинкой среди молодых людей во многих странах.

Качество - ключевая идея для Stimorol в отношении как продукта, так и всех аспектов маркетинга. Развитие продукта включает использование наиболее прогрессивных технологий и тщательный маркетинговый анализ в целях максимального удовлетворения потребительского спроса.

Dandy Chewing Gum A/S

Для этой компании ценность идеи напрямую связана с требованиями времени. Вот почему мы постоянно отслеживаем развитие рынка, и вся организация нацелена на быстрое и гибкое удовлетворение постоянно меняющегося спроса.

DCG A/S разрабатывает, производит и продает жевательную резинку и жевательные «пузыри» (buble gum) по всему миру. Продукт нашей компании поступает на рынок под брендами самой компании или под частными брендами торговых организаций. Портфолио продукции включает такие всемирно известные бренды, как Dandy, Dandy Light и Clip and Clap, наряду с продажами Stimorol на рынках Европы и за ее пределами. Продажа осуществляется через собственные торговые дочерние компании и через систему подготовленных дистрибьюторов. Продукт производится в Дании и на совместном производстве в Зимбабве. Таким образом, мы занимаемся развитием и менеджментом совместных

предприятий,

The Russian Brands Division

Данное бизнес-подразделение является самым молодым в Dandy Group. RBD отвечает за продажи и маркетинг брендов компании на российском рынке, который является одним из самых важных для Dandy. Используя исключительно интенсивную рекламу на национальных телевизионных каналах, RBD добилось того, что 170 млн потребителей знают такие бренды, как Stimorol, Dirol, V6.

Продажи и маркетинг организуются головной компанией RBD в Москве, которая постоянно находится в контакте со многими дистрибьюторами, обеспечивающими продажу продукции компании Dandy Group во всех 12 часовых поясах.

Fertin A/S

В компании Dansk Tyggegummi Fabrik A/S находится подразделение Fertin A/S, которое занимается успешной разработкой, маркетингом и продажей медицинской жевательной резинки. Компания Fertin A/S действует в соответствии с GMP (Good Manufacturing Practice) и одобрена Министерством здравоохранения Дании. Fertin A/S является также членом Mefa, ассоциации датских производителей лекарств.

Fertin A/S производит такие бренды, как, например, V6, которые продаются собственными дистрибьюторами, а также через торговые дочерние компании внутри Stimorol Chewing Gum A/S. Компания также производит продукцию с частными лейблами для других компаний отрасли, производящей лекарственные препараты.

Fertin A/S имеет собственное подразделение, занимающееся новыми разработками, а также отвечает за всю необходимую документацию. Клинические тесты и т. п. проводятся в сотрудничестве с медиками и стоматологами в больницах, стоматологических учебных заведениях и в Датском фармацевтическом колледже. Fertin A/S доказала преимущество использования в жевательных резинках многих лекарств для профилактики и лечения болезней полости рта, лекарств с высоким уровнем метаболизма, лекарств для детей, когда необходимо их быстрое проникновение через рот.

Приложение 4

Продажи и производство DTF

Главное производство

Главное производство находится в Вейле (Дания), и способно производить приблизительно 7 тонн основы для жевательной резинки в день (16 500 тонн в год).

Торговые филиалы

Дания
Швеция
Голландия
Бельгия
Словения
Сербия
Беларусь
Украина
Литва
Казахстан
Швейцария
Россия
Хорватия
Латвия (включая Эстонию)
Грузия (включая Армению и Азербайджан)

Стратегические альянсы

Craft Jacobs Suchard (Франция)

Freia Marabou A/S (Швеция)
Lone Folienprint GmbH (Германия)
SmithKline Beecham (Великобритания)
Ciba-Geigy/Novartis (Швейцария)

Совместные предприятия В Зимбабве

Приложение 5

Заявление о производстве продукции и поведении покупателей

Товары DTF можно разделить на товары для детей и товары для взрослых. Исследования показывают, что 90% всех покупок жевательной резинки совершаются импульсивно, поэтому Dandy разработала собственные торговые стенды, предназначенные для магазинов.

Приложение 6

Заявление о целях компании DTF

<i>Смотри, как улыбается покупатель, жуя нашу резинку. Цель компании удовлетворить потребность людей ощущать приятный вкус во рту.</i>
--

Приложение 7

Стратегическая модель Dandy

Качество продукта - это ключевое слово для Dandy с самого начала. В жевательной резинке качество - основной элемент, и это пронизывает всю стратегию компании.

Потребители будут покупать продукцию Dandy только в том случае, если она правильно продается, т.е. правильно позиционируется в торговых точках. Кроме того, потребители должны знать продукт и любить его. Все это достигается за счет целенаправленных действий.

Мы в компании Dandy работаем, чтобы удовлетворять запросы и ожидания потребителей. Это главное в нашей стратегической модели, и этому подчиняются все наши действия.

Кейс

Derwent Valley Foods Ltd **Первые годы (1982-1988)**

Начало

История Derwent Valley Foods (DVF) ведет отсчет с начала 80-х годов, когда Роджер Маккечни ушел из компании Tudor Foods (производитель картофельных чипсов) в компанию County Durham в надежде начать новое дело в отрасли, занимающейся производством чипсов и легких закусок. У Роджера была успешная карьера финансового консультанта сначала в компании Procter & Gamble, а затем в течение 14 лет в компании Tudor, где он стал директором по маркетингу. В его обязанности входило закрепление компании как лидера бренда в секторе чипсов на рынке северо-восточного региона. Став управляющим директором компании, он решил использовать весь свой опыт, накопленный за годы работы в Tudor, и создать собственную компанию.

Один из давних друзей Роджера - Рэй Макги был менеджером одной из групп продуктовой сети Lyons. Роджер убедил его начать вместе новое предприятие, и они решили создать компанию в том секторе, который Роджер знал лучше всего, - производство чипсов и легких закусок. В апреле 1981 г. Роджер определил основные идеи, касающиеся новой компании:

Компания будет производить и продавать большой ассортимент высококачественных вкусных продуктов в упаковках для детей и домохозяек. Это будет небольшая, преданная делу компания,

производящая высококачественную продукцию, способная дать своим потребителям исключительное обслуживание и приемлемые цены благодаря низким накладным расходам и личному участию менеджеров высшего звена.

Вскоре двое бывших коллег Роджера из компании Tudor тоже заинтересовались зарождающейся компанией и решили к ней присоединиться. Кит Джилл, бывший менеджер группы, был энергичным человеком, способным генерировать идеи, а Джон Пайк присоединился к ним с намерением руководить производством.

В январе 1982 г., когда стратегия компании была еще в стадии разработки, Роджер отправился в США на ежегодную встречу производителей легких закусок и чипсов. Он обнаружил, что в отличие от упаковочного дизайна, принятого в Великобритании, чипсы и закуски, поступающие на американский рынок, которые были отмечены наградами, упакованы в высококачественные пакеты из фольги. Это не только обеспечивало свежесть продукции, но и позволяло сделать дизайн упаковки более отчетливым и привлекательным. Там же Роджер присмотрел необходимое оборудование для производства различных по форме и видам закусок на кукурузной основе.

Разработка бренда и продукта

Роджер имел точное представление о том, каковы потребности рынка в закусках. Вместе с компаньонами он начал разрабатывать идеи относительно вида продукции и рыночного позиционирования. Традиционный рынок картофельных чипсов был достаточно зрелым и не сулил никаких высоких прибылей, поэтому решено было развивать такой продукт, который отличался бы от других и мог продаваться по хорошей цене.

Одной из идей, достаточно новой для того времени, стало производство закусок не на картофельной, а на кукурузной основе. Кукуруза была основным ингредиентом большинства популярных закусок в Южной и Центральной Америке, и «тортилла-чипс»* стала одной из первых идей, на основе которой была разработана первая партия продукции DVF. Экзотические приправы из различных стран мира и упаковка в фольге стали основой нового бренда.

* Тортилла - плоская маисовая лепешка, в Мексике заменяет хлеб. - Прим. ред.

Имя Филиса Фога, одного из героя романа Жюль Верна «80 дней вокруг света», было взято в качестве бренда. Очень скоро с ним стали появляться различные продукты - такие, как Tortilla Chips, California Corn Chips (с сырным вкусом) и Punjab Puri (очень острый). Товар был распакован в маленькие пакетики весом 100 г (а обычные пакетики картофельных чипсов весили 25 г). Необходимо было пересмотреть целевого потребителя, так как стало очевидно, что наиболее вероятными потребителями продукции с брендом фирмы Фог будут взрослые (специфический вкус продукции позволял предположить, что ее будут покупать и употреблять с алкогольными напитками).

Производство

Итак, решив создавать новый продукт, новая компания стала искать место для производственной базы. Так как все четверо жили в северо-восточной Англии, естественно, поиск начался с данного региона. В конце концов был выбран бывший сталелитейный город Консетт. Джон Пайк объяснил этот выбор следующими причинами:

«Так как мы не готовы были переезжать, мы сконцентрировали свой поиск на северо-востоке, где к тому же нам предложили грант для поддержки бизнес-идеи. Городок Консетт предложил подходящую фабрику, за ее аренду не надо было платить, и к тому же на ней достаточно было места для дальнейшего развития. Поддержка со стороны Агентства по промышленному развитию Лервенсайла (DIDA - Derwentside Industrial Development Agency) была существенным фактором. Городок и мэрия были рады принять нас, так как мы обеспечивали для них рабочие места».

Помещение, где должно было разместиться производство, имело около 12 000 кв. футов производственных площадей, что было вполне достаточно для начала. Работниками компании стали в основном безработные, жившие в этом городе после закрытия сталелитейного производства в 1979 г. Было завезено необходимое оборудование, которое Роджер присмотрел в США. Оно стало базой производства.

Изменения

Очень скоро спрос на бренд «Филис Фог» превысил мощность фабрики, и компания смогла открыть

еще одну фабрику прямо через дорогу. В связи с расширением территории (с 12 000 до 40 000 кв. футов) было закуплено новое оборудование как для производства, так и для офисов. Четыре директора располагались в большом офисном помещении в новом здании. Они обсуждали все вопросы стратегии открыто и на равных. Чтобы консолидировать свою позицию на рынке, DVF провела ряд слияний в 80-е годы. В группу вошли: Anglo-Oriental Foods - компания, базирующаяся в Лондоне и специализирующаяся на индийской еде, Camsis bakery и Sisterson Foods, базирующиеся в Консетте. Ее цель Роджер обозначил следующим образом: *«Стать в Великобритании компанией номер один в сфере производства легких закусок, ориентироваться на потребность самых богатых клиентов. Мы хотим быть Rolls-Royce в производстве легких закусок»*. К 1988 г. за плечами DVF было 4 года постоянного развития. В процессе слияний компания разрабатывала новые виды продукции, некоторые из них в качестве основы включали хлеб и орехи. Оборот компании вырос до 14 млн ф. ст., штат компании - до 200 человек. Однако нужны были квалифицированные менеджеры, чтобы директора могли полноценно заниматься вопросами стратегии и внедрения новых идей и продуктов. Наряду с успешным применением бренда «Филис Фог» DVF смогла получить заказы на производство товаров с брендами супермаркетов. Самыми первыми заказчиками со своими брендами были Sainsbury's и Marks & Spencer.

Культура и менеджерский стиль

С момента основания компании в 1982 г. четверка директоров пыталась создать уникальную корпоративную культуру в DVF. Она описывалась как «неформальная» и выражалась в лозунге «делать весело». В отличие от других работодателей в этой отрасли, директора DVF носили неформальную одежду и поощряли в этом своих менеджеров. Основная идея корпоративной культуры была, в конечном итоге, выражена в программном заявлении компании.

Программное заявление об основных задачах компании DVF Ltd

Мы станем лучшими в Великобритании производителями легких закусок для взрослых, опираясь на качество, смелое использование новых идей и веру в свой успех.

Так как мы хотим достичь этой цели, для нас важно существовать в атмосфере дружбы, сотрудничества и уважения.

Идея дружбы и сотрудничества рассматривалась как одна из самых важных для успеха компании. Директоры компании полагали, что подобный подход к культуре, атмосфера творчества и новизны должны создаваться в компании. Это то, без чего DVF не смогла бы расти и процветать.

Кейс

Honda Rover. Как это было?

British Leyland (BL)

История Rover Group уходит корнями к концу XIX в. В первой половине XX в. в Западном Мидленде (Великобритания) работало несколько независимых автомобильных компаний, и вскоре он стал одним из самых важных центров автомобильной промышленности за пределами США. В 50-е и 60-е годы эти компании стали ощущать давление со стороны иностранных конкурентов, поэтому местные производители решили использовать тактику слияния, чтобы использовать возможность эффекта от масштаба при продажах и производстве.

Компании Austin и Morris MG объединились в 1952 г. и стали British Motor Company (BMC), в 1965 г. к ним присоединилась Pressed Steel Ltd - производитель металлопроката, одного из основных элементов в производстве машин. Компания стала холдингом в 1966 г., когда BMC купила Jaguar Daimler. Двумя годами позже, в 1968 г., BMC Holdings слилась со своим конкурентом Leyland Motor Corporation (LMC) и создала British Leyland Motor Company. LMC в свое время была создана в результате нескольких слияний в 60-х годах и владела марками Rover, Land Rover, Triumph и Leyland. К 1975 г., когда группа упростила свое название до British Leyland (BL), она имела три производственные площадки: две в Западном Мидленде - в Лонг-бридже (самый большой автомобильный завод в Великобритании) и в Соли-халле и одну в Оксфордшире (завод Cowley).

Rover в 70-е годы

70-е годы были неудачным десятилетием для BL. Между 1968 и 1978 гг. доля британского рынка машин упала с 40 до 23%, и впервые ее опередила компания Ford Motors (США). Профсоюзы на заводах компании Rover, в частности на основном заводе в Лонгбридже около Бермингема, были настроены достаточно воинственно, и производительность значительно упала в результате ряда забастовок с требованиями работать в соответствии с законом. Спрос на основные марки был такой же невысокий, как и на второстепенные. Если Land Rover или Range Rover шли хорошо, то машины среднего класса Austin Allegro и Morris Marina продавались плохо по сравнению с равнозначными Ford Escort, Vauxhall's Viva и Chevette, а также VW Golf. Некоторые из машин фирмы Rover стали в 70-е годы героями анекдотов и предметами насмешек. Объясняя своим сотрудникам положение компании, председатель совета директоров BL Дональд Стоукс сказал: «Качество и дизайн машин фирмы BL должны быть улучшены. Если мы этого не сделаем, я думаю, мы рискуем потерять нашу работу».

Один из сегментов рынка с высокой долей продаж был весьма обещающим. Это был зарождающийся рынок супермини-автомобилей. Запуск Ford Fiesta в середине 70-х годов показал, что такой дизайн быстро становится популярным, и к концу десятилетия Mini Metro подала надежды в этом секторе. Автомобиль Mini с достаточно традиционным дизайном хорошо продавался на своем маленьком рыночном секторе.

В 1977 г. предположения Дональда Стоукса оправдались. Британское лейбористское правительство приобрело контрольный пакет акций компании, чтобы предотвратить ее банкротство, при этом 60 000 рабочих потеряли свои места. Такая же угроза нависла над многими работниками, занятыми в секторе обслуживания и обеспечения, в компании Западного Мидленда. Это была последняя национализация лейбористской администрации 1974-1979 гг.

Когда в 1979 г. к власти пришла консервативная партия, одним из первых актов промышленной политики премьер-министра М. Тэтчер была приватизация BL. Британской оборонной компании British Aerospace plc (BA) было предложено выкупить BL на условиях полной собственности как дочернюю компанию. Несмотря на то что производство машин не вписывалось в производственный портфель BA, планы радикального изменения судьбы BL все же стали разрабатываться.

В конце 70-х годов мировая автомобильная промышленность начала стагнировать после нескольких десятилетий постоянного роста. Все производители стали быстро перестраиваться, чтобы приспособиться к новым условиям. Они активно использовали средства, предназначенные для научно-исследовательских разработок, пытались снизить риск, связанный с производством основных деталей.

Компании также искали новые способы проникновения на рынки, на которые было трудно или почти невозможно попасть. Производители всего мира пришли к выводу, что лучшим способом достижения этих целей является создание совместных предприятий при относительной самостоятельности каждого входящего в альянс предприятия. Honda также придерживалась этих взглядов.

Совместные предприятия и Honda

Существовавшие ограничения в виде импортных пошлин и квот препятствовали расширению транснациональных рынков. Автомобильный рынок не был исключением. Некоторые производители, пытаясь обойти эти ограничения, стали использовать достаточно рискованную международную стратегию прямого инвестирования. Однако большинство компаний решило изучить возможность объединения с местными производителями с целью сотрудничества в исследовательских и производственных областях. Если машина собиралась на местном предприятии, она продавалась как товар местного производства со всеми вытекающими отсюда привилегиями. Другим плюсом такого объединения был синергизм в дизайне, продажах и сбыте. К 1980 г. большинство основных производителей машин уже вошли или намеревались войти в международные совместные предприятия или объединения. Находящаяся в США компания General Motors (самый крупный производитель машин в мире) стала сотрудничать с Saab, Daewoo, Isuzu, Lotus & Suzuki. Такое же сотрудничество было у компании Ford с Jaguar, Kia, Mazda и Nissan. В ряде случаев международное совместное сотрудничество заканчивалось слиянием (например, как Jaguar Ford).

Японская автомобильная компания Honda была хорошо известна в Великобритании как производитель мопедов и гораздо меньше - как производитель машин. Как и многие производители Дальнего Востока, Honda не могла развернуть свою деятельность на европейском рынке, так как таможенные ограничения не позволяли ей достичь высокого уровня импортирования в данный регион.

Из трех основных авторынков - Дальний Восток, США и Европа - самым незначительным было присутствие Honda на европейском рынке. Она имела сильную позицию на внутреннем рынке и начала

успешно развиваться на рынке Северной Америки. Однако высоко оценивая потенциал европейского рынка, Honda считала своим стратегическим приоритетом проникновение на него.

Образование альянса

В конце 1978 г. состоялась встреча представителей Honda и BL, а 27 декабря 1979 г. было подписано соглашение. Обе стороны организовали так называемое товарищество, однако раскрывать все свои карты, пока не создастся атмосфера общего доверия, они не собирались. Первой договоренностью было совместное производство одной модели - Triumph Acclaim (марка Triumph принадлежала BL). В этой модели были использованы части и технологии обеих компаний, и она оказалась достаточно успешной - объем продаж в Европе достиг 130 000 машин.

В 1981 г. был запущен «Проект XX», целью которого было создание разработанной совместно модели с маркой обеих компаний. У Rover-800 и Honda Legend было много общего в техническом оснащении. Сохранив «начинку», компании моделей усовершенствовали дизайн и стиль машины. Успех моделей и «Проекта XX» свидетельствовал о том, что, работая совместно, компании могут создать качественный продукт, который будет конкурентоспособен на европейском рынке. В июне 1984 г. в производство были запущены 2 машины среднего уровня, их «начинка» была практически одинакова. Разработкой автомобилей Rover 200 и Honda Ballade в основном занималась компания Honda, а компания Rover предоставила свои ценные знания европейского рынка в вопросах стиля и характеристик продукта. Обе машины были произведены компанией Rover на заводе в Лонгбридже. В 1984 г. BL приняла решение отделить свои марки Jaguar и Daimler. Предполагалось, что продажа их акций будет полезной для развития главных продуктов компании, имевших высокий уровень продаж. Через два года компания BL сменила свое название на Rover Group, чтобы ее идентифицировали с наиболее сильной маркой.

Фортуна улыбнулась компании, когда в 1989 г. за серию Rover 200 она получила награду «машина года». Компания продолжала производство Honda Concerto для европейского рынка и запустила новую серию Rover 400. Однако, несмотря на эти очевидные удачи, улучшение дизайна, продукция компании Rover стала терять позиции на рынке по сравнению с более крупными международными конкурентами. В 1988 г. доля Rover на рынке Великобритании опустилась ниже 12%, и она была поглощена английской компанией Vauxhall, которая являлась дочерней американской компанией General Motors.

Альянс в 90-е годы

В конце 80-х годов Honda вложила деньги в собственный сборочный завод в Великобритании. Завод стоимостью 200 млн ф. ст. в Суиндоне был меньше, чем подобные заводы, построенные приблизительно в то же время в Великобритании компаниями Toyota и Nissan. Однако завод в Лонгбридже, принадлежащий Rover, и заводы в Коулее могли взять на себя дополнительные объемы в случае необходимости.

Памятуя об успехе альянса в 80-х годах, две компании в 1989 г. продлили соглашение о сотрудничестве на срок 10 лет. Первым результатом стали Rover 600 и Honda Accord. Как и модели 80-х, они имели одинаковую «начинку» и были предназначены для апмаркета и мидмаркета*. Панели для обеих машин производились Rover, а их сборка - на двух ее предприятиях. Компания Honda помогала компании Rover в расширении международного рынка путем сбыта продукции Rover через свою дилерскую сеть на северо-востоке. Например, Land Rover Discovery продавался в Японии под названием Honda.

* Апмаркет (upmarket) - «высшая масть» рынка, т.е. сегмент, ориентированный на потребность самых богатых клиентов; мидмаркет (midmarket) - сегмент рынка, ориентированный на потребность среднего потребителя. - *Прим. пер.*

В начале 90-х годов компании продемонстрировали жест доброй воли друг другу как знак взаимного доверия и дружбы: они обменялись 20%-ной долей в уставном капитале. Rover Group так прокомментировала данное событие: «Это продвинуло наши взаимоотношения на более официальную и постоянную основу и помогло обеим компаниям при сохранении собственной уникальности развить долгосрочные стратегии для того, чтобы удовлетворить спрос увеличивающегося глобального рынка».

Обе компании также сформулировали совместную стратегию продаж и обеспечения запчастями. Она включала следующее: использовать преимущества эффекта от масштаба и обеспечить гарантию стандартов качества запчастей.

События 1994 г.

В начале 90-х годов British Aerospace, родительская компания Rover Group, начала пересматривать место Rover в портфеле других компаний. BA, являясь международной компанией по производству самолетов и вооружения, имела к тому же стратегические интересы в проекте Eurofighter. Было также учтено, что BA стала собственником Rover в 70-е годы весьма неохотно (по настоянию премьер-министра Тэтчер). Компания Honda не знала обо всем этом.

31 января 1994 г. компания BA объявила о продаже всей Rover Group (за исключением 20% акций компании Honda) немецкому производителю машин BMW за 800 млн. ф. ст. Для BA это отсечение рассматривалось как возможность сконцентрироваться на ключевых целях. Honda узнала о продаже из прессы и была очень возмущена этим.

Компания BMW, новый владелец Rover, ясно дала понять, что она намеревается сохранить производственный завод в Великобритании, но вряд ли будет поддерживать альянс с компанией Honda. 21 феврДля 1994 г. Honda объявила, что она продала свои 20% акций в капитале Rover Group.

Кейс

Kwik Save Group plc

Коротко о розничной торговле в Великобритании

Общий объем продаж через британские супермаркеты в 1997 г. превысил 62 млрд ф. ст. Из них большая часть приходится на продукты питания (45 млрд. ф. ст.), остальное - это товары для дома и одежда. Общая сумма от продажи продуктов питания (как в супермаркетах, так и в других торговых точках) составила в 1997 г. 81 млрд ф. ст.

За последние годы бакалейный сектор претерпел существенные изменения. Наиболее важным является усиление рыночной доли самых крупных компаний: 4 самые крупные в данном секторе компании контролируют свыше 60% общего рынка. 5 лет назад те же самые компании контролировали менее половины общего рынка.

Таблица 1

Рыночная доля ведущих британских супермаркетов и универсамов по стоимости, 1996 г. (Источник: Key Note)

Компания	Рыночная доля, %
Tesco plc	20,3
J. Sainsbury plc	18,1
ASDA Group plc	12,2
Safeway plc	9,9
Kwik Save Group plc	4,5
Somerfield plc	4,5
Marks & Spencer plc	3,6
Wm Morrison Supermarkets plc	3,3
Waitrose Ltd	2,0
Iceland Group plc	1,8

* Только продажа продуктов питания.

История и философия компании Kwik Save (KS)

То, что стало потом Kwik Save Group plc, начиналось в 1959 г. в северном Уэльсе, в городке Рил. В 1965 г., когда компания уже имела 4 магазина, она сменила название с Value Foods Ltd на Kwik Save. Предполагалось, что измененное название отражает философию компании: предлагать продовольственные товары по сниженным ценам. «Мы экономим не на качестве, - заявляла компания, - мы экономим на операционных расходах, повышая эффективность и придерживаясь философии продаж, в которой нет места глупостям». Постоянно росло не только количество точек сбыта, принадлежащих компании, но и расширялся ассортимент компании. Оставаясь приверженцами продаж

готовой продукции (заранее упакованной), компания начала продавать вина, пиво, алкогольные напитки, сигареты, охлажденные и замороженные продукты питания, а также открыла (на условиях франчайзинга) отделы по продаже мяса, зелени и фруктов.

Таблица 2

Ведущие британские супермаркеты и универсамы по количеству торговых точек в Великобритании, 1997 г. (Источник: Key Notes)

Компания	Количество торговых точек
Kwik Jave Group plc.	979
Tesco plc	545
Safeway plc	500
Somerfield plc	400
J Sainsbury plc	378
Marks & Spencer plc*	285
Co-operative Wholesale Society Ltd	268
ASDA Group plc	213
Gateway (Somerfield plc)	132
Aldi Stores Ltd	130
Netto Foodstores Ltd	113
Waitrose Ltd	113
Budgens plc	108
Iceland Group plc	108
Wm Morrison Supermarkets plc	86
Food Giant Ltd	28
Savacentre Ltd	12
Lidl Ltd	10
Dales ASDA Ltd	7

* Только продажа продуктов питания.

В 1970 г., когда компания имела 24 магазина, она выпустила акции на Лондонскую биржу. Это обеспечило капитал, необходимый для дальнейшего расширения, и в следующем десятилетии компания увеличила количество магазинов до 260. Через 11 лет компания открыла свой 750-й магазин, а к 1995 г. имела уже 979 торговых точек.

В середине 90-х годов генеральный директор Грэм Боулер сформулировал подход компании как «предложение разумных цен в удобно расположенных магазинах». Развивая далее эту мысль, он говорил: «Приемлемые цены остаются краеугольным камнем в философии розничных продаж компании KS».

Компания выпустила Программное заявление о целях и устав, который был опубликован в годовом отчете.

Программное заявление о целях и устав компании Kwik Save Group plc

Программное заявление

Осуществлять торговлю чисто, разумно, эффективно, дружелюбно и ответственно, без каких-либо «глупостей», что позволит предложить понимающему покупателю наилучшую цену в любой торговой точке нашей фирмы.

Компания опубликовала устав в своем годовом отчете

Чем эффективнее мы работаем, тем большее количество покупателей получает выгоды от самых низких цен.

Мы продаем только лучшие по качеству бренды и товары - мы не экономим на качестве.

Мы используем все наши возможности, чтобы снизить затраты до минимума и получить выгоды за счет низких цен. Мы работаем в небольших, эффективных торговых точках, они удобно

расположены и в них удобно покупать. Мы не оскорбляем наших покупателей всякого рола хитростями и уловками, убеждая их купить наш товар.

Мы верим, что все это будет способствовать развитию качественной торговли в Великобритании.

Слияния и уступки

Начиная с 1981 г. компания начала реализовывать программу расширения, но не за счет внутренних резервов.

1 мая 1981 г. KS выкупила компанию Coleman Meat Ltd. Это была независимая компания, производящая и продающая мясо, и KS использовала ее опыт для продажи мясопродуктов в большинстве своих универсамов, что расширило ее ассортимент. Таким образом, компания Coleman стала продавать мясные изделия в бакалейных и специализированных мясных отделах в магазинах компании KS.

В 1986 г. KS купила 29 морозильных установок компании Arctic, которая занималась продажей замороженных продовольственных товаров. Компания Tates Ltd. (продажа на удобных точках) была куплена в августе 1986 г. На следующий год Dairy Farm, крупная международная компания, занимающаяся розничной торговлей продуктов питания, купила 25% акций KS. Новые владельцы включили в совет директоров KS двух новых директоров. В том же году компания купила первый из 43 универсамов в Лондоне, усилив, таким образом, свое присутствие на юго-востоке. В 1989 г. была приобретена компания Victor Value, владеющая «супермаркетами с ограниченным ассортиментом». Большинство из этих удачно расположенных торговых точек были преобразованы в магазины, работающие в стиле KS, некоторые были закрыты, так как были невыгодными. Слияния продолжались и в 90-е годы. В 1991 г. еще 42 принадлежащих компании Gateway магазина были присоединены к группе KS, что усилило ее присутствие в северо-восточной Англии. 7 магазинов Grandways были куплены у William Jackson and Sons Ltd и 18 магазинов - у RT Willis Ltd (дистрибьюторы продуктов питания). В том же году компания KS купила сеть магазинов Liquorsave, имеющих патент на продажу спиртных напитков, и стала продавать вина, пиво и спиртные напитки в своих крупных магазинах. В 1992 г. еще 12 магазинов были куплены у фирмы William Jackson в Йоркшире и Хамберсайде. В 1994 г. добавилось еще 100 магазинов сети Shoprite, занимающихся розничной торговлей по сниженным ценам и расположенных по всей Великобритании.

Некоторые из слившихся компаний продолжали функционировать под своими именами. Большинство из них было куплено из-за их месторасположения, их переоборудовали в соответствии со стандартами компании KS. Дочерние компании Coleman и Liquorsave были представлены в крупных универмагах компании KS на условиях некоторой самостоятельности. Одним из результатов программы развития компании стало значительное расширение ее географической базы.

Месторасположение магазинов

В отличие от многих своих конкурентов, KS не расширяла универмаги, расположенные далеко от города. Ее внимание было сосредоточено на небольших магазинах в центре городков или их пригородов, куда большинство покупателей могли дойти пешком или добраться за короткое время на автобусе. Средняя площадь магазинов компании KS в 1995 г. составляла около 10 000 кв. футов, что значительно уступало таким продовольственным гигантам, как Tesco, Asda и Sainsbury.

Географически большинство торговых точек KS были открыты или приобретены в тех районах страны, которые пострадали во время деиндустриализации, происходившей в последние годы. Все 990 магазинов размещались главным образом в Уэльсе, на северо-западе, северо-востоке и в Мидленде. Ряд магазинов был открыт в Лондоне и на юго-западе. Небольшое присутствие было и в Шотландии.

Таблица 3

Количество торговых точек компании KS (Источник: Kwik Save Group plc.)

Год	Количество магазинов
1965	4
1970	24
1975	71
1980	260

1985	420
1990	661
1991	730
1992	780
1993	814
1994	860
1995	990

Товары

Ассортимент товаров компании KS включал бренды как от крупных производителей продовольственных товаров, так и самой компании. Чтобы привлечь покупателей, для которых цена играет роль, в 1993 г. компания выпустила собственный бренд «No Frills» (без подвоха, без обмана). Товары с этим брендом продавались в скромных черно-белых упаковках, они предназначались тем покупателям, для которых цена была более важна, чем суперкачество. В течение года со дня выхода на рынок бренда «No Frills» продажа 100 видов товаров с этой маркой составила 7% всех продаж и продолжала расти.

Таким образом, выпуская товар с различной степенью качества, компания предоставляет покупателю возможность выбора. Примером может служить растворимый кофе. В продажу поступают 3 вида товара: «Kenco» - широкоизвестный бренд товаров сухой заморозки, ориентированный на покупателей, для которых качество является самым важным фактором; «Nescafe» - повседневный гранулированный кофе, «No Frills» - кофе, упакованный в пластиковые мешочки и ориентированный на тех, для кого приемлемая цена является очень важным фактором. Такой подход, обеспечивающий предложение разных видов одного товара, используется и в отношении других продуктов. При разработке ассортимента товара учитываются «быстро продаваемые бренды, разнообразие и размер». Это означает, что KS намерена проводить политику снижения затрат (а значит, и цен) за счет хранения меньшего ассортимента товаров, чем ее основные конкуренты-супермаркеты, чьи низкие затраты на хранение обеспечиваются быстрой оборачиваемостью запасов.

Технология и системы

KS была одной из первых компаний, которая стала использовать систему сканирования EPOS (electronic point of sale) в розничной торговле. Инвестиции в разработку технологии сканирования начали осуществляться в 1988 г. Новая технология была предназначена для сканирования штрихкодовой информации на упаковке товаров (которая только начала появляться на товарах). Технология сканирования позволила ускорить не только кассовые операции, но и сбор информации о товарных потоках. Компания рассматривала эту технологию как средство, позволяющее «создать тот ассортимент товаров, который нужен покупателю, а также наладить эффективную и производительную работу сети сбыта».

В середине 90-х годов система была усовершенствована, что обеспечило ряд дополнительных преимуществ, которые проявились в том, что была создана низкозатратная операционная база. Компания сформулировала свои преимущества следующим образом:

- усовершенствование системы EPOS для внедрения электронного и других видов платежей;
- развитие новых систем для расширения ассортимента товаров и для их продвижения;
- развитие новых систем хранения и заказов в режиме ежедневного обновления полок магазинов, что важно для продажи свежих и охлажденных продуктов;
- расширение использования компьютерных программ в отделах сбыта. Для получения экономии от масштаба при закупке и сбыте в 1995 г. был построен новый центр складских помещений в центральной Англии. Расположенные близко к автострате (M1) в Веллингборо складские помещения с регулированием температуры хранения составляли 250 000 кв. футов.

Вот как компания описывала удобства новых помещений:

«Центр позволяет обеспечивать снабжение охлажденными, свежесмороженными и сухими продуктами ежедневно. Выполняя заказы с меньшей частотой, мы обеспечиваем постоянное наличие товара на полках магазинов, снижаем уровень складских запасов, уменьшаем затраты и обеспечиваем лучшую сохранность товара. Все это является несомненными преимуществами».

Розничный сектор в конце 90-х годов

В 90-х годах произошли изменения как внутри розничного сектора, так и в его внешнем окружении. Стоит отметить некоторые из них. Во-первых, «большая четверка» (Sainsbury, Tesco, Safeway и Asda) расширялась за счет вновь построенных магазинов в местах, расположенных на городских окраинах или за пределами городов, где земля и дороги гораздо дешевле, чем в городах. Такая торговля рассчитана на покупателей, которые отовариваются 1 раз в неделю или даже в месяц. Эти супермаркеты имеют большую площадь, они располагают крупными парковками для целых семей, родителей с детьми и других категорий покупателей. Хотя такие супермаркеты, безусловно, оказались очень популярными среди покупателей, местные власти не склонны были поощрять их развитие, так как это негативно сказывалось на магазинах, расположенных в центре городов. Во-вторых, в данном секторе явно обнаружилось снижение ценовой конкуренции. Стало очевидным, что покупатели, помимо цены, принимают в расчет и другие характеристики магазина, в котором они делают покупки. Это - наличие бесплатной парковки, удобства для инвалидов, наличие заправки и др. Как это будет влиять на экономику таких супермаркетов, как KS (которые традиционно конкурируют на цене), пока не ясно. В-третьих, крупные супермаркеты не только предлагают продовольственные товары, но и расширяют ассортимент непродовольственных товаров. Идея создания таких магазинов, где можно купить все сразу, сделав одну остановку (one-stop shop), стала определяющей для покупателей с большим кошельком, но с малым количеством времени, которые предпочитают не тратить время на покупки. Многие крупные розничные магазины добавили к портфелю продовольственных товаров одежду, музыкальные товары, электротовары, банковские услуги, лекарства, а также турагентства. Открытие на территориях больших универмагов таких встроенных магазинчиков стало сейчас очень популярным.

В ближайшем будущем произойдут изменения, связанные с тем, как основной покупатель делает закупки. Некоторые магазины увеличивают время работы, иногда работая круглосуточно, чтобы подстроиться под стиль жизни покупателей. Предполагается, что объем «домашнего шопинга», или покупок по Интернету, также возрастет, поэтому крупные розничные торговцы вкладывают деньги в информационные технологии. И наконец, различия между первоклассными супермаркетами и магазинами эконом-класса стали размываться, когда «большая четверка» расширила ассортимент, добавив к своим базовым брендам товары с другими брендами. Tesco, Asda и Safeway выбрали такой подход по отношению к товарам с брендами «Farm stores» (Asda) и «Savers» (Safeway). Проводя такую политику, крупнейшие розничные компании полагают, что в их супермаркетах найдут свой товар и покупатель, ориентированный на низкую цену, и покупатель, который хочет приобрести товары с известными торговыми марками.

Приложение 1

Консолидированный отчет о прибылях и убытках (1987–1996)

	1996 г.	1995 г.	1994 г.	1993 г.	1992 г.	1991 г.	1990 г.	1989 г.	1988 г.	1987 г.
Продажи, включая НДС	3511,6	3228,3	3020,3	2858,4	2498,2	1894,6	1520,4	1238,8	974,1	862,03
НДС	(257,5)	(236,2)	(220,3)	(207,2)	(179,2)	n/a	(74,8)	(47,4)	(42,46)	(35,92)
Продажи без НДС	3254,1	2992,1	2800,0	2651,2	2319,0	n/a	1445,6	1181,4	931,634	826,1
Торговые издержки	(2796,8)	(2551,9)	(2403,6)	(2278,7)	(1984,6)	n/a	(1226,4)	(1002,0)	(792,07)	(708,5)
Общая прибыль	457,3	440,2	396,4	372,5	334,4	n/a	219,2	179,3	139,564	117,59
Издержки сбыта продукции	(349,5)	(297,4)	(249,2)	(232,9)	(206,9)	n/a	(131,8)	(106,4)	(81,45)	(69,98)
Административные расходы	(44,8)	(36,2)	(35,4)	(33,8)	(31,2)	n/a	(19,9)	(15,5)	(13,8)	(10,45)
Торговая прибыль	63,0	106,6	111,8	105,8	96,3	n/a	67,5	57,4	44,3	37,16
Иной доход (уступки и другие источники)	32,2	27,5	23,7	20,5	16,8	n/a	12,9	11,2	8,69	7,75
Условно-чистая прибыль ¹	95,2	134,1	135,5	126,3	113,1	n/a	80,4	68,6	53,0	44,9
Продовольственные товары	—	(6,8)	—	—	—	n/a	—	—	—	—
Доход от изъятия капиталов	—	—	0,2	—	—	n/a	—	—	—	—
Процент, подлежащий оплате / получению	(4,9)	(1,8)	(0,1)	(0,2)	(2,5)	n/a	4,86	4,6	2,186	1,701
Прибыль до уплаты подоходного налога	90,3	125,5	135,6	126,1	110,6	101,7	85,3	73,2	55,176	46,6
Налог	(31,6)	(45,5)	(47,1)	(40,5)	(36,4)	n/a	(29,9)	(25,0)	(19,755)	(16,408)
Прибыль после уплаты процентов и подоходного налога	58,7	80,0	88,5	85,6	74,2	n/a	55,4	48,2	35,421	30,2

¹ Валовая прибыль минус торговые издержки. - Прим. пер.

² Изъятие капиталов (divestment) - освобождение фирмы от части своих активов. Иногда отделение активов вызвано коммерческими соображениями, согласно которым данное подразделение, получив независимость или оказавшись под управлением другой фирмы, будет функционировать более прибыльно. - Прим. пер.

Приложение 2

Консолидированная балансовая стоимость активов (1987–1996)

	1996 г.	1995 г.	1994 г.	1993 г.	1992 г.	1991 г.	1990 г.	1989 г.	1988 г.	1987 г.
Основные фонды										
Материальные активы	635,4	626,2	517,4	465,3	405,3	n/a	253,72	217,48	183,13	168,12
Инвестиции	–	–	–	–	–	n/a	3,721	3,721	–	–
Оборотные средства										
Акционерный капитал	179,0	180,2	148,4	154,9	116,5	n/a	70,751	61,277	43,9	37,86
Дебиторы	51,7	36,6	7,9	16,2	15,9	n/a	13,913	10,683	6,5	6,05
Краткосрочные инвестиции	9,5	9,7	41,6	–	3,6	n/a	11,833	22,217	37,5	18,3
Банковская и кассовая наличность	11,4	19,5	14,7	31,2	14,7	n/a	7,536	6,651	6,3	5,9
	251,6	246,0	212,6	202,3	150,7	n/a	104,033	100,828	94,24	68,16
Кредиторы (с погашением в течение 1 года)	(460,6)	(431,4)	(285,4)	(318,5)	(260,3)	n/a	(153,46)	(148,8)	(104,5)	(91,2)
Чистые краткосрочные обязательства (за вычетом стоимости легко реализуемого имущества)	(209,0)	(431,4)	(72,8)	(116,2)	(109,6)	n/a	(49,428)	(47,97)	(10,24)	(23,06)
Сумма баланса за вычетом краткосрочных обязательств	426,4	440,8	444,6	349,1	295,7	n/a	208,013	173,227	172,9	145,06
Кредиторы (с погашением более 1 года)	–	–	(0,1)	(0,2)	(0,3)	n/a	(3,441)	(3,441)	(14,9)	(12,1)
Обеспечение краткосрочных обязательств и издержек	(44,2)	(5,3)	(34,3)	(1,1)	(1,0)	n/a	(0,7)	(0,5)	(0,5)	(0,5)
Нетто-активы	382,2	435,5	410,2	347,8	294,4	244,3	203,9	169,3	157,5	132,4
Капитал и резервы										
Гарантийный акционерный капитал	15,6	15,6	15,5	15,4	15,4	n/a	15,33	15,26	15,2	15,15
Премияльный паевой счет	19,0	18,4	14,9	14,1	12,6	n/a	10,6	9,25	8,9	7,5
Отчет о прибылях и убытках	347,6	401,5	379,8	318,3	266,4	n/a	177,9	144,8	133,3	109,8
Фонды акционеров	382,2	435,5	410,2	347,8	294,4	244,3	203,89	169,3	157,5	132,4

Приложение 3

Выборочная оперативная статистика

	1996 г.	1995 г.	1994 г.	1993 г.	1992 г.	1991 г.	1990 г.	1989 г.
Количество магазинов фирмы KS в конце года	979	979	861	814	768	745	661	643
Средние размеры помещений (кв. футов)								
Общая площадь торговой зоны, включая концессии (млн кв. футов)	7,3	7,1	7,2	7,3	6,5	6,1	5,3	5,0
Общее количество концессий	1,849	1,864	1,664	1,560	1,507	1,472	1,113	1,062

Кейс

Sainsbury Homebase

Родительская компания

Sainsbury известна в Великобритании как розничный торговец продуктами питания. Бакалейный бизнес начался в 1870 г., и с тех пор компания занимается исключительно этим бизнесом. В 1995 г. в

структуру компании входили следующие подразделения:

- J. Sainsbury Supermarkets - один из ведущих розничных продавцов, на долю которого приходится 18% всего розничного рынка продовольственных товаров. Это самое большое подразделение в J. Sainsbury Group, дающее 80% всех продаж группы и около 90% ее дохода. Обычные складские запасы содержат около 19000 наименований различных продовольственных товаров;
- Savacentre hypermarkets - сеть магазинов, организованных по аналогии с Sainsbury supermarkets и работающих в формате суперунивермагов. Ассортимент товаров включает потребительские товары, продукты питания, товары для дома, для детей (Babyshop), для кухни, одежду, принадлежности для плавания, кондитерские изделия и т.п. Компания имеет партнерские отношения с компаниями подобного рода за рубежом (например, с французской Mammoth);
- Shaw's supermarkets Inc. - основной бизнес Sainsbury Group за рубежом. Shaw's - это цепочка из 87 магазинов, расположенных на северо-востоке Соединенных Штатов (в Массачусетсе, Нью-Хэмпшире, на островах Мейн и Роуд). Ассортимент Shaw's включает 2500 видов товаров (принцип «value for money» - «качество за деньги»);
- Giant Food Inc. - также базируется в США и является розничным продавцом, 50% контрольного пакета акций этой компании было куплено Sainsbury в 1994 г. Имеет 160 универмагов в Мериленде (штат Колумбия), Вирджинии и Делавере;
- Homepage house and garden centers - цепочка из 83 магазинов «Сделай сам» и «Все для сада», расположенных на территории Великобритании.

Подразделения Homepage

Сектор рынка «Сделай сам» претерпел значительные изменения в конце 70-х годов, когда товары одного направления стали продаваться в крупных торговых павильонах. До этого покупатели вынуждены были покупать необходимые товары в маленьких специализированных магазинах - таких, как «Лаки - краски», «Инструменты» и т.п. Благодаря системе павильонов все товары для дома были объединены под одной крышей. В результате и розничные торговцы могли договориться с поставщиками о приемлемых ценах с учетом экономии от масштаба.

Стремясь развить эту тенденцию, компания Sainsbury в 1981 г. запустила проект Homepage. В течение 80-х годов Homepage завоевала часть рынка, в то же время развилась и сеть магазинов «Сделай сам». Головная компания позволила Homepage функционировать внутри группы в качестве самостоятельного подразделения со своей структурой и менеджментом. К 1995 г. Homepage была четвертой по величине компанией в этом секторе и имела 83 торговые точки, в которых был представлен широкий ассортимент товаров для дома и сада.

В 1995 г. Ladbroke Group plc. предложила Sainsbury цепочку магазинов «Сделай сам» из группы Texas. Для Sainsbury данное предложение означало возможность увеличить число магазинов «Сделай сам» до 300, и она становилась, таким образом, второй по величине компанией в этом секторе после компании B&Q. Слияние с Texas не только увеличило рыночную долю компании, но и прекрасно подходило компании Sainsbury географически. В планы Sainsbury входило переделать каждую торговую точку в формат Homepage без сохранения первоначальных названий. Предполагалось, что процесс интеграции Texas и Homepage займет 2 года, а основными станут вопросы, связанные с человеческими ресурсами.

Кадровая стратегия в 1995-1998 гг.

Слияние с Texas дало Homepage дополнительно 17 000 служащих. Необходимо было по каждому работнику принимать решение, поэтому приоритетным направлением стал подбор такой менеджерской команды, которая смогла бы объединить эти две компании. В момент интеграции головной офис компании Homepage находился в Кроудоне, на юге Лондона, а офис Texas располагался в Нортэмптоне, в 50 милях к северу от столицы. Было принято решение оставить головной офис в Кроудоне. Это привело к тому, что большинство руководителей Texas были вынуждены уйти из компании. Руководство Homepage сожалело о том, что им пришлось потерять людей, чей опыт мог бы понадобиться в интеграционном процессе и конверсии магазинов Texas.

Homepage ввела новые условия для служащих, которые до этого работали по контракту с Ladbroke. Для стандартизации подходов и практики в магазинах Texas были организованы 177 семинаров,

касающихся вопросов кассовых расчетов и обслуживания покупателей. Были созданы «конверсионные» команды из штата работников магазинов Homebase, чтобы организовать работу в магазинах Texas так, как она организована в Homebase. Сотрудники магазинов Texas, в свою очередь, были рассредоточены в магазинах Homebase, чтобы впитать организационную культуру.

Все эти меры, касающиеся персонала, значительно ослабляли ресурсную базу Homebase, но без них вряд ли можно было говорить об успешной интеграции. Менеджеры Homebase были рассредоточены в магазинах Texas, и наоборот, что помогало увидеть потенциальные проблемы. Реакция персонала Texas была следующей: «Они (Homebase) не понимают нас». Сотрудники Homebase задавались вопросом: «А что, собственно, произошло? Для чего все это сделано?». Чтобы как-то решить возникшие проблемы, Homebase проводит политику «перемешивания персонала» там, где это возможно, чтобы культура, ценности и поведение, типичные для Homebase, были усвоены сотрудниками Texas.

Параллельно с этим Homebase сочла нужным реструктурировать неприбыльный кухонный бизнес Texas, что вылилось в увольнение еще 70 сотрудников.

Стратегические вопросы в конце 1990-х годов

В конце 90-х годов произошли изменения в британском секторе «Сделай сам». Компания B&Q - лидер этого рынка - ушла от концепции палаточной торговли и использовала подход, основанный на продаже товаров для магазинов «Сделай сам» с территории складов. Другой конкурент - компания Wickes - увеличил свою рыночную долю за счет расширения дифференциации некоторой части своей продукции.

Чтобы адекватно ответить на эти и другие угрозы, Homebase (которая к этому времени полностью поглотила Texas) начала фундаментальную ревизию всех своих операций. Предыдущие стратегии фирмы, в которых упор делался на выборе, обслуживании покупателей и расширении торговых площадей, никак не учитывали человеческие ресурсы в процессе принятия решений. Интеграционные процессы изменили взгляды некоторых сотрудников, и менеджеры магазинов на совете директоров поставили вопрос о том, что персонал также должен участвовать в разработке стратегии, касающейся развития компании. В марте 1998 г. совет директоров Homebase назначил директора, в обязанности которого входили вопросы, связанные с человеческими ресурсами.

После этого менеджеры высшего звена также должны были обратить особое внимание на вопросы, связанные с человеческим фактором. Для развития этой стратегии Homebase организовала опрос покупателей. Результаты его показали, что покупатели хотят видеть персонал в магазинах, который помог бы им при выборе и был компетентен и дружелюбен. Пожелания покупателей были учтены, однако возникла проблема текучести персонала, консервативно настроенного к различным нововведениям. Чтобы понять, в чем заключались причины высокой текучести кадров, был проведен опрос сотрудников с целью узнать их требования и мотивы. В Homebase проанализировали также фирмы конкурентов и некоторых других розничных торговцев на предмет их отношения к вопросу учета человеческих ресурсов. Положительный опыт был взят на вооружение. Была выработана основная идея: «В нашей компании каждый человек важен». Этот подход был подкреплён развитием новых взаимоотношений с персоналом. Одной из таких мер стало создание советов сотрудников. Отдел кадров постоянно проводил мониторинг индекса удовлетворенности сотрудников. Результатом предпринятых действий стало заключение совета директоров Homebase о том, что все сотрудники, работающие в компании, должны обязательно участвовать в разработке деловой стратегии компании. Это было явным достижением данной компании.

Приложение 1

Статистические данные Sainsbury Group UK в период интеграции с Texas

1. Продажи (включая налоги) (млн ф. ст.)
2. Прибыль от производственной деятельности (млн ф. ст.)
3. Количество магазинов
4. Торговые площади (тыс. кв. ф.)
5. Штатные сотрудники
6. Внештатные сотрудники

Война в Персидском заливе (1990-1991)

Вторжение

1 августа 1990 г. агентство BBC World сообщило о нападении Ирака на своего южного соседа Кувейт. После того как армия Ирака заняла позиции на границах Кувейта, президент Ирака Саддам Хусейн приказал своим войскам двигаться в направлении Эмирата Кувейт, государства, расположенного между Ираком и Саудовской Аравией, богатого нефтью, но слабо обороняемого. По телевидению демонстрировались кадры, как иракские танки и БМП вошли в столицу Кувейта.

Политические лидеры во всем мире осудили вторжение. Среди тех, кто первым отреагировал на иракскую агрессию, были премьер-министр Великобритании Маргарет Тэтчер и президент США Джордж Буш. Организация Объединенных Наций созвала чрезвычайную сессию, которая не только осудила иракскую агрессию, но и потребовала немедленного вывода войск с территории Кувейта. Было подчеркнуто, что любое мирное или дипломатическое решение проблемы предпочтительнее, чем военная конфронтация.

Возможности ответного удара

Когда картина вторжения прояснилась, президент США Джордж Буш собрал в Белом доме военный совет, чтобы решить вопрос о возможном участии США в данном конфликте. Участниками совещания, поддержавшими Буша, были вице-президент Ден Куэл, госсекретарь Джеймс Бейкер, министр обороны Дик Чейни, советник по национальной безопасности Brent Скоукрофт и председатель объединенных сил генерал Колин Пауэлл. На первых стадиях обсуждения проблемы было решено прибегнуть к военным действиям только в случае провала дипломатических усилий. В связи со сложностью политической ситуации на Ближнем Востоке, которая характеризовалась постоянным напряжением и потенциальными потрясениями, цели любой военной кампании должны были быть тщательно сформулированы. Президент Буш предложил, чтобы любые военные действия в Персидском заливе были поддержаны коалицией разных государств, каждое из которых имеет стратегические интересы, выражающиеся в сохранении относительной стабильности статус-кво в Персидском заливе (как района - основного поставщика нефти Западу). Преимущество такого подхода было в том, что США и Запад могли избежать негативного впечатления на мировую общественность в связи с тем, что они пытаются «утихомирить» этот район с помощью своего военного превосходства. Недостатком коалиционного подхода (для США) было то, что любое военное действие должно быть ограниченным по целям. Для обозревателей в средствах массовой информации было совершенно очевидно, например, что президент Буш и другие европейские лидеры, возможно, хотели бы отдать Саддама Хусейна под суд, однако такой исход дела не устраивал арабское сообщество, соседей Ирака, которые тоже должны были войти в коалицию. После интенсивных дипломатических переговоров на самом высоком уровне была сформирована коалиция, куда вошли 30 стран, согласившиеся либо принять непосредственное участие в военной кампании, либо оказать полную поддержку. Все члены коалиции согласились, что военная кампания должна иметь очень определенную и легко измеряемую цель - убрать иракских военных с территории Кувейта, и не более того.

После того как были сформулированы цели этого «большого плана», военный кабинет США назначил ключевые военные фигуры, в задачу которых входил контроль над военной стадией операции в случае, если она понадобится. Объединенные силы согласились, что США должны возглавить кампанию, и правительство США назначило генерала Нормана Шварцкопфа командующим военными силами в случае военных действий. В течение нескольких дней Шварцкопф вел активные дискуссии с Диком Чейни и Колином Пауэллом по поводу того, как реализовать на практике поставленные задачи. План включал возможное использование военной помощи Великобритании, Франции, Сирии, Египта, Саудовской Аравии и других государств. Страны, которые предложили только финансовую помощь, также участвовали в обсуждении.

В ноябре 1990 г. после провала на выборах британской консервативной партии на смену Тэтчер пришел новый премьер-министр Джон Мейджор, который сразу же заявил, что Великобритания не будет менять своей позиции по иракскому вопросу. После консультаций с американцами Джон Мейджор назначил главнокомандующим британских Вооруженных сил в предстоящей кампании в Персидском заливе генерала де Ла Бильера. Начался новый год, и стало ясно, что дипломатические

усилия, направленные на вывод иракских войск, не принесли никакого результата. Саддам Хусейн вложил большие деньги в кувейтскую кампанию и добился огромной поддержки своих действий со стороны иракского народа. Дипломатические усилия Генерального секретаря ООН Пересаде Куэллера не принесли никаких результатов. Президент США Буш направил госсекретаря Джеймса Бейкера для встречи с заместителем премьер-министра Ирака Тариком Азизом. Госсекретарь привез письмо иракским лидерам от президента Буша, в котором ясно говорилось: «Не может быть никакой награды за агрессию. Не может быть никаких переговоров. Вы и ваша страна заплатите ужасную цену». Эта встреча, как и предполагалось, окончилась неудачной попыткой изменить мнение иракских лидеров, и Бейкер вернулся в Вашингтон ни с чем. Посоветовавшись с союзниками, Буш приходит к выводу: приступить к военному решению проблемы.

Операция «Буря в пустыне»

С самого начала проведения консультаций в Белом доме не исключалась возможность решения проблемы путем военной операции. Пока предпринимались дипломатические шаги, планировались и военные действия. Консультируясь с союзниками, Буш договорился о возможности использования военных баз в странах - соседях Ирака. Иран и Иордания решили занять нейтралитет, но иракские соседи - Сирия, Саудовская Аравия и Турция - согласились предоставить свои военные базы для военной операции «Буря в пустыне». Израиль занимал позицию нейтралитета в силу своих сложных отношений с исламскими соседями, в частности, с палестинцами и египтянами.

Генералы Пауэлл, Шварцкопф и де ла Билльер сформулировали военную стратегию, которая позволила бы выполнить поставленные цели. «Быстрая и решительная победа» не могла быть достигнута, так как Израиль не участвовал в этом конфликте. Генералы хотели избежать потерь среди иракских жителей и материальных разрушений.

Было решено сконцентрировать усилия на быстром достижении превосходства в воздухе. США ввели в действие 48 бомбардировщиков и 1000 истребителей, Великобритания, Саудовская Аравия, Франция и Кувейт доставили еще 200 самолетов. Для поддержки авиации в водах Средиземноморья, в Красном море и в самом Персидском заливе были размещены 6 авианосцев и свыше 100 военных кораблей, оснащенные высокотехнологичным вооружением, включающим крылатые ракеты спутникового наведения «Томагавк».

Сухопутные войска были сосредоточены на территориях стран - участниц коалиций: Турции, Сирии и Саудовской Аравии. Войска США насчитывали 350 тыс. человек, Саудовской Аравии - 20 тыс., Египта - 30 тыс., Сирии - 20 тыс., остальных стран, вместе взятых, - 20 тыс. человек. Превосходство сил в районе было полностью на стороне союзников. Хотя иракская армия говорила о 350 тыс. военнослужащих, западные разведслужбы утверждали, что состояние готовности Ирака далеко от показателей союзников. Ирак имел около 500 военных самолетов и небольшое количество ракет наземного базирования «Скад».

16 января 1991 г. президент Буш приказал начать операцию. Саддам Хусейн заявил: «Сатана Буш и его предательская банда начали большой спектакль-битву между всепобеждающим добром и низвергнутым в бездну злом». Советский лидер Михаил Горбачев был одним из тех, кто открыто высказал сожаление по поводу конфликта. «Хочу еще раз подчеркнуть, - сказал он, - что мы сделали все возможное, чтобы решить конфликт мирным путем». Президент Франции Миттеран выразил точку зрения большинства глав государств, когда признал, что усилия дипломатов оказались безуспешны, и сказал, что «наступило время, когда будет разговаривать оружие». В первые несколько часов военной кампании объединенные силы сбросили с самолетов сотни бомб для нейтрализации иракских коммуникационных систем. Другой целью было уничтожение Воздушных сил Ирака, поэтому были предприняты атаки на известные позиции иракских ВВС. Основными орудиями Саддама Хусейна были очень умелое манипулирование средствами массовой информации и секретные ракеты «Скад». Апеллируя к состраданию со стороны Запада, он выпустил фильм, в котором демонстрировалось, как в результате попадания американской крылатой ракеты в подвал одного из домов было убито много иракцев. В то же время 18 января он предпринял попытку дестабилизировать объединенную коалицию, выпустив серию ракет «Скад» по Израилю в надежде, что Израиль будет вынужден ответить ударом на удар. Однако правительство этой страны сохраняло нейтралитет в интересах коалиционных сил. 25 и 31 января были совершены еще несколько бомбовых атак на Тель-Авив, в результате которых были убитые и раненые.

Конец

Поскольку стало очевидно, что объединенные силы выигрывают кампанию, иракские Воздушные силы, как сообщалось в прессе, направили оставшуюся часть своих самолетов в соседний Иран, чтобы сохранить их. Одновременно иракское командование отдало приказ вылить большое количество нефти в залив, что вызвало сильную обеспокоенность Запада по поводу возможной экологической катастрофы.

22 феврДля, после того как коалиционные силы полностью уничтожили иракские ВВС, президент Буш определил конкретный срок вывода иракских сил с территории Кувейта. Как заявил Буш, отказ подчиниться может вызвать «немедленный и очень серьезный ответный удар». Премьер-министр Мейджор добавил: «Мы больше не будем ждать». Иракская армия в Кувейте и южном Ираке были отрезаны от основных путей снабжения истребителями объединенных сил, и моральный дух в войсках упал. Саддам Хусейн, готовясь к окончанию военных действий в соответствии с окончательной датой вывода войск, объявленной Бушем, объявил американского президента «врагом Бога и другом сатаны».

Когда объединенные войска вошли в Кувейт, чтобы разгромить иракскую армию, Саддам приказал отходящим войскам зажечь кувейтские нефтяные скважины. Первый взрыв ночью 22 феврДля был виден на расстоянии 40 миль. Лейтенант Паул Хэнсон рассказывал: «Огромный столб пламени неожиданно взвился в небо. Это был огромный оранжевый шар, освещавший море». В столице Саудовской Аравии бригадный генерал Ричард Нэйл докладывал: «Саддам собирается уничтожить Кувейт». В течение 100 часов с момента, когда началась сухопутная операция, иракские войска полностью покинули Кувейт и согласились сдать на условиях сил коалиции. Продвижение союзных войск деморализовало иракскую армию, которая не могла обороняться. Многие из них бросали оружие, и объединенные силы коалиции вошли в южный Ирак, не встретив никакого сопротивления.

27 феврДля, когда была достигнута основная цель по освобождению Кувейта, президент Буш отдал приказ завершить кампанию. Саддам Хусейн на переговорах с командованием объединенных сил согласился на проведение инспектирования своей программы вооружения со стороны ООН, целью которого было обеспечение контроля и уничтожение запасов оружия массового поражения, производимого Ираком. Объединенные силы тем временем столкнулись с необходимостью решать задачу по тушению горящих нефтяных скважин и нейтрализации нефтяного разлива в Персидском заливе. В этом конфликте общие потери объединенных сил составили 16 человек со стороны Великобритании и 35 человек со стороны США. Потери Ирака были оценены в 150 тыс. человек, треть из которых было убито. С финансовой точки зрения цена войны была значительной. В первые две недели операции «Буря в пустыне» было потрачено свыше 1,25 млрд ф. ст., и каждый день добавлял 30 млн ф. ст. К общим расходам стран - участниц альянса следует прибавить 8 млрд ф. ст., предоставленных Саудовской Аравией, и 5 млрд ф. ст. - Японией. Общая стоимость войны составила свыше 40 млрд ф. ст.

Кейс

Лакокрасочная промышленность Великобритании

Краска - это любое соединение, которое можно нанести на поверхность для декорирования, затемнения, сохранения или предохранения от внешнего химического или другого воздействия окружающей среды. Данное определение является достаточно широким, поэтому сюда можно отнести много категорий товаров. В дополнение к обычным декоративным краскам, которые традиционно наносятся с помощью кисточки, существует целый ряд разновидностей этого продукта. В лакокрасочной продукции Великобритании выделяют 4 категории красителей, каждая из которых характеризуется своей особой химической технологией, - это декоративные, промышленные, автомобильные и специализированные краски. Наряду с тем что большинство красок в каждой категории имеют традиционную основу химических соединений, которые высыхают естественным образом на воздухе, за последние два десятилетия были изобретены и новые соединения, основой которых является вода и действие которых определяется скорее химической реакцией, чем высыханием на воздухе. К инновационным технологиям последних лет относятся, например, эмалевое покрытие, красители на водной основе, высокопрочное автопокрытие и сравнительно недавно разработанные декоративные краски на водной основе и без запаха. Британская индустрия производства красок имеет давнюю историю, которую можно проследить на протяжении века. Великобритания может похвастаться тем, что с середины 80-х годов является самым крупным производителем красок в мире

(ICI Paints Division). Некоторые наиболее значительные исследования в области производства красок и в родственных областях были осуществлены именно в этой стране. Общие ежегодные продажи в Великобритании превышают 1,5 млрд ф. ст., что составляет (в терминах совокупного оборота) примерно столько же, сколько получает отрасль, производящая чипсы и закуски, или английская фотоиндустрия. Количество конкурентов в отрасли зависит от общего состояния экономики. Продажи красок отражают общий уровень экономического роста. В середине 80-х годов число производителей красок в Великобритании составляло 330, но в период спада с 1991 по 1993 г. снизилось до 250 из-за упавшего спроса со стороны местных потребителей, сектора «Сделай сам» и строительных компаний. В период между 1993 и 1997 гг. число компаний - производителей красок снова увеличилось, так как возрос общий спрос в экономике.

Производство красок сконцентрировано в руках сравнительно небольшого числа достаточно крупных компаний. Первая десятка производителей обеспечивает свыше половины общего объема производства. Две самые большие компании - Kalon Group plc. и ICI Paints Division - вместе занимают свыше 10% общего рынка Великобритании. Большинство крупных производителей за последнее десятилетие реализуют свои стратегии роста, прибегая к поглощениям как в Европейском союзе, так и в Северной Америке. На другом конце этого континуума находятся производители, которые имеют в штате не более 5 сотрудников и распродают свою продукцию нескольким независимым местным подрядчикам и торговым точкам «Сделай сам».

Одним из таких производителей является компания Culloden Paints Ltd. в Глазго, которая не только производит продукцию, имея небольшие производственные мощности, но и является дистрибьютором, развозя свою продукцию в небольшом фургончике, специально оборудованном для транспортировки банок с красками.

Технологии, используемые при производстве красок, достаточно просты. При воспроизводстве большинства обычных красок (включая все декоративные краски и эмульсии) используется процесс, называемый высокоскоростной дисперсией (ВСД), при которой ингредиенты смешиваются друг с другом на большой ротационной скорости для достижения требуемой консистенции. Аппараты для осуществления ВСД похожи на кухонные миксеры, их стоимость 5000 ф. ст. Формулы (рецепты) большинства красок можно легко получить от поставщиков сырья, которые заинтересованы в том, чтобы производители красок пользовались оправдавшими себя готовыми рецептами.

Краски считаются товаром химической промышленности. Поэтому производители красок, как и другие подразделения химической отрасли (например, фармацевтическая), должны удовлетворять юридическим требованиям, касающимся здоровья, безопасности и влияния на окружающую среду. Для многих производителей красок эти требования являются достаточно серьезной проблемой. Основными законодательными актами, регулирующими эти моменты, являются Закон 1989 г., который значительно ужесточил правила работы с материалами на рабочем месте, и Закон о защите окружающей среды 1990 г., который ограничил виды деятельности, негативно влияющие на окружающую среду, включая выбросы в окружающую среду вредных веществ. Многие производители в химической отрасли, конкурирующие друг с другом, оценили неоспоримое преимущество следования принятым международным стандартам качества (ISO 9000 - стандарт качества и ISO 14000 - стандарт, связанный с защитой окружающей среды), хотя это и требовало значительных временных затрат. Так, крупные покупатели при покупке краски требовали наличия знака соответствия стандартам ISO 9000. Самые большие объемы спроса на данную продукцию отмечаются в секторе недифференцированных товаров, используемых на декоративных и промышленных рынках. Сюда входят обычные лаки и эмульсионные краски для отделочных работ, промышленные красители для автомобильной промышленности, морских судов и металлоизделий. Другие товары достаточно дифференцированы и занимают небольшую по объему рыночную нишу, но они, совершенно очевидно, обеспечивают большую маржу прибыли. В эту категорию входят специальные покрытия типа антиграфити, самоочищающиеся и эмульсионные покрытия, а также высококачественные устойчивые к перепадам температуры красители, используемые, например, в авиационной промышленности. Крупные компании, которые работают в Великобритании, зависят в большой степени от декоративного и промышленного секторов. Бренд Dulux компании ICI составляет значительную часть ее продукции. Продукция компании Kalon в основном имеет бренды розничных торговцев (магазинов «Сделай сам»), в то время как другой конкурент владеет двумя достаточно популярными товарами - декоративными красками с брендами Crown и Berger.

За последние годы в отрасли произошли большие изменения, особенно в секторе декоративных красок. Увеличилось число покупателей, делающих крупные закупки. В начале 70-х годов

декоративные краски в основном продавались через систему розничной торговли в сети небольших магазинов «Сделай сам». Затем эти магазины стали расширять свои площади. Таким образом, покупатели теперь могут покупать товар в больших объемах, и конкуренция среди производителей за «место на полке» заметно усилилась. Увеличились также, хотя и в меньшей степени, объемы продаж среди профессиональных покупателей (контракторы, занимающиеся покраской, и строительные компании).

Основные химические ингредиенты красок можно разделить на три категории. К первой категории относятся различные смолы (которые также называют скрепителями). Это - обычные синтетические полимеры, которые скрепляют другие компоненты и с помощью которых краска приклеивается к субстрату и обеспечивает стойкость к различным погодным изменениям. Так как большинство смол производится из нефтепродуктов, стоимость производства красок частично зависит от рыночных цен на сырую нефть. Вторая категория (пигменты и наполнители) - это в основном сухой порошок, распыляемый в смолы для придания цвета, непрозрачности и ряда химических свойств (таких, например, как антикоррозионность). Эти компоненты также подвержены колебаниям рыночных цен в зависимости от сравнительных объемов рыночного предложения. Наиболее часто используемым пигментом является двуокись титана - белый краситель, который добавляет цвет почти ко всем белым и цветным краскам (к которым добавляются еще дополнительные оттенки). Двуокись титана получают в результате переработки титановой руды, которая, как и другие руды, подвержена ценовым изменениям в зависимости от того, является ли она в данный момент дефицитной или представлена на рынке в достаточном количестве. Дефицит титановой руды на рынке возникает в том случае, если существующие рудные шахты истощились, а новые еще находятся в стадии разработки. Конечно, в условиях дефицита рыночная цена пигмента возрастает, и бремя расходов ложится на плечи производителей красок.

К третьей категории относится растворитель (обычно органическое вещество, вырабатываемое из нефти). Большинство из этих компонентов необходимо производить в больших объемах, поэтому этим занимаются крупные посреднические компании, многие из которых являются многонациональными производителями химической продукции (такие, как Exxon, Bayer, Total Oil, Shell, Sandoz). Для них производство компонентов для красок - это лишь небольшая часть общего выпуска продукции. Как и смолы, большинство растворителей производится на нефтеоснове. В результате цены на растворители зависят в значительной степени от цен на нефть, которые в свою очередь зависят от уровня продаж нефти на мировом рынке.

Кто владеет Newcastle United?

Сезон лиги для клуба Newcastle United в 1977-1978 гг. был не очень удачным, хотя начался он многообещающе: был назначен новый менеджер Кэнни Далглиш, подписан контракт с новым игроком и завоеван приз в Кубке Европы. К тому же в результате флотации $\frac{1}{3}$ всех акций компании на фондовой бирже клуб был обеспечен капиталом, достаточным для улучшения спортивной территории и привлечения новых игроков. Несмотря на победу над Барселоной в начальных матчах, команде не удалось выйти во второй этап Европейского кубка. К марту 1998 г. положение дел ухудшилось. Из-за плохих результатов команда сместилась на позицию, сулившую ей переход в более низкий класс. Все еще верные, но уже начинающие раздражаться болельщики Newcastle стали открыто выражать свое беспокойство.

Новички, приглашенные в команду, разочаровывали, а вера в нового менеджера начала потихоньку давать трещину. Вызывал озабоченность и финансовый прессинг на клуб со стороны его новых хозяев из Сити, что не позволяло пригласить тех игроков, которые, как полагали болельщики, могли улучшить результат команды.

В середине марта 1998 г. произошло чрезвычайно неприятное событие. Газета The News of the World опубликовала сообщение о якобы имевших место высказываниях двух директоров клуба: Фреди Шеферда, председателя клуба, и Дугласа Холла, заместителя председателя клуба (его семье принадлежало 58% акций клуба). Будучи за границей, они неоднократно посещали публичные дома и сделали там ряд неприличных замечаний по поводу клуба, некоторых его игроков и болельщиков. В разговоре с репортером, представившимся ближневосточным бизнесменом, оба директора высмеивали болельщиков Newcastle, которые платили по 50 ф. ст. за футбольную майку (копию оригинала), в действительности стоившую 5 ф. ст. Одного из лучших игроков Алана Ширера сравнивали с Мэри Поппинс, а женщин Тайнесайда якобы называли «собаками». Они также хвастались, что это они убрали

бывшего менеджера Кевина Кигана.

Сообщение вызвало шок у болельщиков в Тайнесаиде. Был организован опрос общественного мнения по вопросу, должны ли эти директора подать в отставку, и 97% опрошенных высказались положительно. Бывший нападающий команды Мэлколм Макдоналд, выступая по местному телевидению, настаивал на том же.

После появления газетного сообщения началось снижение цены акций компании, так как инвесторы зафиксировали внутренний разлад на стратегическом уровне компании.

В течение нескольких дней Шеферд и Холл хранили молчание. Наконец они решили опубликовать открытое извинение, пытаясь снизить накал страстей среди болельщиков и в Сити. Извинение было передано местным агентствам новостей утром накануне важного матча с Crystal Palace, который должен был решить, останется ли команда в лиге. В дневных новостях было передано заявление, затем опросили болельщиков на улице, принимают ли они это извинение. Болельщики ответили отрицательно и вновь настаивали на том, чтобы оба директора подали в отставку.

Игра на своем поле против Crystal Palace завершилась проигрышем Newcastle - 2:1. Таков был ужасный конец этой страшной недели. После игры разгневанные болельщики собрались около офиса и скандировали: «Совет директоров - в отставку, совет директоров - в отставку, совет директоров - в отставку!» Эта сцена была показана по национальному телевидению. Мэлколм Макдоналд повторил свое требование об отставке Шеферда и Холла, а бывший менеджер Кевин Киган подлил масло в огонь, заявив, что «болельщики владеют клубом».

Наступило 21 марта (суббота), оба директора отказывались уйти в отставку. Дуглас Холл был мажоритарным акционером (через свою холдинговую компанию) и фактически контролировал клуб. 22 марта газета The News of the World опубликовала еще одну серию разоблачительных заявлений. Сообщалось, что директора якобы заявляли, что им нравилось, когда болельщики во время матча напивались, так как, будучи владельцами баров, они могли получить больше прибыли.

23 марта в понедельник собрались неисполнительные директора* компании Newcastle United plc. Позже было объявлено, что Шеферд и Холл подали в отставку. Местное телевидение организовало интервью с местными болельщиками в центре города. Все высказали удовлетворение тем, что оба директора подали в отставку. На следующий день сэр Джон Холл, отец Дугласа и бывший председатель клуба, был вновь назначен на место председателя клуба до конца текущего сезона.

* Директора компании, не принимающие участия в повседневном руководстве ее деятельностью; включаются в совет директоров для привнесения независимого опыта и мнений, оказания влияния на исполнительных директоров в качестве представителей акционеров. - *Прим. пер.*

Сэр Джон организовал пресс-конференцию, на которой выразил свое недовольство по поводу того, как пресса и болельщики обошлись с двумя директорами. Было подчеркнуто, что Дуглас и Фредди сделали значительный вклад в развитие клуба, их заслугой было приглашение в клуб Алана Ширера и Кэнни Далглиша. Сэр Джон признал, что оба директора вели себя недостойно, однако выразил крайнее сожаление, что они были выкинуты из офиса «силой толпы».

Сезон игр продолжался, но команда практически не стала лучше. Единственным положительным моментом был разгром Barnsley в полуфинале кубка FA. В конце игры топ-менеджер Кэнни Далглиш открыто посвятил победу «Дугласу и Фредди».

Летом 1998 г. внимание болельщиков было обращено на мировой чемпионат, проходивший во Франции, и о Фредди и Дугласе на время забыли. Однако через неделю после окончания чемпионата события вновь стали развиваться. 15 июля в секретном месте собрался совет директоров компании, и среди болельщиков поползли слухи, что эта секретность связана с тем, что Холл и Шеферд могут быть вновь назначены директорами.

24 июля в пресс-релизе было сообщалось о том, что они действительно были восстановлены в должности директоров. Оба джентльмена обратились с заявлением к болельщикам. Фредди Шеферд заявил, что он и Дуглас вели себя «очень глупо», но они вынуждены вернуться, так как, владея 65% акций компании, очень сложно оставаться аутсайдерами.

Новость была сообщена по национальному и местному телевидению, съемки проводились на месте парковки их машин рядом с офисом в St. James Park, являющимся территорией компании. Было отмечено, что хотя оба директора подали в отставку весной, в действительности они никуда не уходили. Когда провели очередной опрос болельщиков, оказалось, что мнения разделились. Одни продолжали настаивать на отставке, другие считали, что клубу нужен хороший менеджмент, а Холл и Шеферд

доказали в прошлом свою компетентность.

ГЛОССАРИЙ

Агент изменений (Change agent) - согласно одной из моделей менеджмента изменений реализация этих изменений осуществляется с помощью отдельного человека, который анализирует деятельность компании и вносит предложения по конкретным действиям. Будучи специалистом в менеджменте изменений, он определяет успех изменений.

Анализ внешних факторов (External analysis) - анализ внешней среды, в которой фирма существует, для определения возможностей и угроз.

Анализ «затраты - выгоды» («издержки - прибыль») (Cost benefit analysis) - анализ, при котором при оценке стратегических вариантов используются нефинансовые инструменты. Этот метод предполагает взвешивание выгод, которые возникнут в результате деятельности компании, по отношению к затратам.

Анализ отрасли (Industry analysis) - часть стратегического анализа, необходимого для лучшего понимания микроэкономических факторов.

Анализ среды (Environmental analysis) - анализ внутренних и внешних макроэкономических и микроэкономических показателей; то же, что и стратегический анализ.

Анализ ценностной цепочки (Value chain analysis) - основной инструмент для идентификации потенциальных источников возрастания ценности товара (услуги). Каждая фирма рассматривается как совокупность видов деятельности (прямых и косвенных), которые выполняются для того, чтобы сконструировать, произвести, вывести на рынок, доставить и поставить ее товар (услугу).

Барьеры проникновения на рынок (Entry barriers) - барьеры, которые необходимо преодолеть для вхождения на рынок. К ним относятся стоимость капитала, юридические препоны, доступ к каналам распределения и ресурсным каналам, затраты на обеспечение конкурентоспособности (особенно отсутствие эффекта от масштаба) и т.п.

Бенчмаркинг (Benchmarking) - внутрифирменная тотально-конкурентная стандартизация качества; процесс, с помощью которого компания непрерывно осуществляет самооценку и сравнивает себя с лидерами бизнеса во всем мире.

Вертикальная интеграция (Vertical integration) - слияние или поглощение поставщика или потребителя. Различают вертикальную нисходящую интеграцию (слияние или поглощение поставщика) и вертикальную восходящую интеграцию (слияние или поглощение потребителя).

Внешний рост (External growth) - укрупнение компаний за счет слияний или поглощений.

Внутренний анализ (Internal analysis) - наряду с внешним анализом является частью стратегического анализа, направленного на выявление сильных и слабых сторон компании.

Внутренний рост (Internal growth) - укрупнение компании за счет внутренних резервов без слияний и поглощений, за счет реинвестирования сохраненной прибыли предыдущих лет в тот же бизнес.

Враждебное поглощение (Hostile takeover) - поглощение компании, которое не поддерживается советом директоров поглощаемой компании (компании-мишени).

Выбор стратегии (Selection of strategy) - второй этап в общем стратегическом процессе, на котором информация, полученная в результате стратегического анализа, используется для оценки вариантов и выбора наиболее подходящего.

Генерическая (родовая) стратегия компании (Generic strategy) - позиция компании в зависимости от выбранной стратегии. Предполагается, что успех компании зависит либо от низкой затратности на единицу продукции, либо от дифференциации.

Гибридная стратегия (Hybrid strategy) - стратегия, при которой сочетаются элементы минимальной затратности и дифференциации.

Гибридная стратегия «не застревая на полпути» (Stuck in the middle) - стратегия, при которой компания выбирает что-то среднее между дифференциацией и низкой затратностью на единицу продукции. Иногда говорят, что подобная позиция дает доход ниже среднего уровня, хотя подобное утверждение небесспорно.

Глобализация (Globalization) - наиболее экстенсивный этап развития организации, при котором интересы компании простираются по всему миру. Стратегия в данном случае вырабатывается исходя из требований потребителя в различных странах и местных культурах.

Горизонтальная интеграция (Horizontal integration) - слияние или поглощение конкурента.

Деловая этика (Business ethics) - область исследования, в которой рассматривают различные моральные аспекты взаимодействия организаций друг с другом и с обществом.

Диверсификация (Diversification) - рост компании за счет производства новых товаров для новых рынков.

Дифференцирование (в рамках родовой стратегии) (Differentiation (in generic strategy framework)) - подход, при котором высокие результаты деятельности компании обеспечиваются за счет не снижения цены товара, а каких-то отличительных его характеристик, за который рынок готов платить более высокую цену.

Добавление стоимости (Value adding) - см. *Добавленная стоимость*.

Добавленная стоимость (Added value) - разность между полной стоимостью товара и текущей рыночной стоимостью. Одной из стратегических целей является высокая добавленная стоимость. Она обычно выражается как прибыльность.

Заинтересованное лицо (Stakeholder) - человек или группа лиц, которые могут влиять на деятельность компании или сами зависят от нее.

Ежегодный отчет и счета компании (Annual report and accounts) - ежегодное представление компанией аудиторского отчета своим акционерам. В Великобритании по закону организация представляет 5 документов: отчет председателя совета директоров, аудиторский отчет, отчет о прибылях и убытках, балансовый отчет, отчет о денежной ликвидности.

Интеграция (Integration) - объединение за счет слияний и поглощений.

Интеллектуальные ресурсы (Intellectual resources) - см. *Нематериальные ресурсы*.

Интернационализация (Internationalization) - рост компании за пределы национальных границ. Достигается за счет стратегий выхода на рынок (экспорт, прямые инвестиции, совместные предприятия).

Капитал (Capital) - финансы, инвестируемые в бизнес с целью получения прибыли. Используется для закупки других ресурсов с целью обеспечения деятельности компании.

Качество (Quality) - обычно определяется как «соответствие поставленной цели».

Ключевые проблемы (Key issues) - проблемы, которые вытекают из СВОТ-анализа, являющегося, в свою очередь, кратким описанием стратегического анализа. На практике ключевые проблемы - самые назревшие и наиболее важные вопросы.

Компетенции (Competences) - способности, умения организации, позволяющие ей конкурировать и выживать в данной отрасли. Помимо осязаемых элементов (например, материальная ресурсная база), к компетенциям относятся также неосязаемые факторы (ноу-хау, связи и т.п.).

Конкурентное позиционирование (Competitive positioning (school of thought)) - подход к бизнес-стратегии, утверждающий, что успех организации в реализации стратегии зависит от позиционирования компании в бизнес-среде. Является альтернативным подходу, доказывающему, что успех зиждется на ресурсной базе.

Конкурентное преимущество (Competitive advantage)) - способность организации опережать своих конкурентов. Может быть выражено в следующих показателях: сверхприбыль, увеличение рыночной доли или другие факторы, определяющие деятельность компании.

Корпоративные отчеты (Corporate reports) - то же самое, что и ежегодные отчеты компании.

Культура (Culture) - характер, связи, поведение, нормы поведения в компании. Культуру компании можно понять, анализируя ее проявления в категориях культурных связей.

Лидерство по издержкам (в рамках родовой стратегии) (Cost leadership (in generic strategy framework)) - подход, при котором эффективность деятельности компании обусловлена низкой затратностью на единицу продукции по сравнению со средними показателями в этой отрасли. Акцент делается на масштабное производство типовых товаров.

Лицензирование (Licensing) - предоставление лицензии на использование интеллектуальной собственности другому лицу за определенную плату. В основном относится к рецептам, брендам и т.д. (не путать с франчайзингом).

Макроокружение (макросреда) (Macroenvironment) - внешний уровень, влияющий на микроэкономические факторы. Включает 4 фактора - политический, экономический, социодемографический и технологический.

Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG matrix - Boston Consulting Group matrix) - классификация продуктов и фирм на основе маркетинговой доли и маркетингового роста. Схема, используемая для рационализации и лучшего понимания портфеля продукции компании. Она делит всю

продукцию в соответствии с той долей, которую компании занимают на рынке, и с учетом уровня маркетингового роста. Четыре категории продукции делятся в соответствии с этой схемой на «звезды» (высокая рыночная доля на быстро растущем рынке), «дойные коровы» (высокая рыночная доля на медленно растущем рынке), «проблемные (трудные) дети» (низкая рыночная доля на быстро растущем рынке) и «собаки» (низкая рыночная доля на медленно растущем рынке).

Микроокружение (Near environment) - см. *Микросреда*.

Микросреда (Microenvironment) - ближайшее окружение компании, влияющее на нее непосредственно. Обычно сюда относят конкурентов, поставщиков и потребителей.

Нематериальные ресурсы (Intangible resources) - интеллектуальные ресурсы, не являющиеся материальными ресурсами, но играющие очень важную роль. Включают патенты, юридические разрешения, лицензии, зарегистрированные логотипы, дизайн, бренды и т.д.

Неродственная (несвязанная) диверсификация (Unrelated diversification) - внешний рост за счет развития новых товаров или развития новых рынков. Несвязанная диверсификация предполагает, что новые товары или рынки не имеют ничего общего с существующими товарами или рынками, поэтому риск диверсификации увеличивается, однако выгоды в данном случае максимальны.

Неэффективное производство (Waste) - все, что не добавляет стоимости в деятельности компании (неэффективность машин, плохое качество и т.д.).

Оперативные (тактические) цели (Operational objectives) - краткосрочные (в отличие от стратегических) цели. Основная их задача - помочь в достижении целей более высокого стратегического уровня.

Отличительная способность (Distinctive capability) - см. *Стержневые компетенции*.

Парадигма (Paradigm) - система взглядов фирмы или человека, определяющая культуру и поведение компании.

Планируемая стратегия (Planned strategies) - см. *Преднамеренная стратегия*.

Поглощение (Acquisition) - покупка всех акций одного предприятия другим. Поглощенный бизнес становится дочерней компанией поглощающей компании.

Подход на основе учета ресурсной базы (Resource-based approach) - метод оценки конкурентоспособности компании, основанный на анализе того, как компания получает и размещает ресурсы.

Позиция различных заинтересованных лиц (Stakeholder theory) - теория, согласно которой на цели компании влияют все лица, заинтересованные в данном бизнесе. Наряду с акционерами это могут быть директора, менеджеры, другие наемные работники, потребители, субподрядчики и даже простые жители – в случае, если деятельность фирмы оказывает влияние на окружающую среду.

Позиция собственника (Stockholder position) - теория, согласно которой при определении целей компаний должны быть соблюдены интересы прежде всего акционеров. На практике целью становится получение максимальной прибыли.

Портфельный анализ (Portfolio) - техника, посредством которой организация индивидуально оценивает и позиционирует каждую стратегическую бизнес-единицу и/или товар, старается сделать организацию менее уязвимой к неудачам и рискам, связанным с товаром или каким-то сегментом рынка, и способной быстро использовать предоставляемые возможности.

Поэтапные изменения (Incremental change) - изменения, проводимые в компании постепенно.

Преднамеренная стратегия (Deliberate strategy) - стратегия, которая планирует и обсчитывает каждый этап от начала до конца.

Программное заявление (Mission statements) - формальный документ, определяющий стратегические цели компании.

Продукт (Product) - товар, который является конечным продуктом компании, предназначенным для рыночного потребителя.

Продукты-заменители (Substitute products) - товары, которые имеют идентичные или сходные характеристики с товарами фирмы. Товары-заменители могут быть прямые (из того же материала и с теми же характеристиками) и косвенные (с теми же характеристиками, но из другого материала).

Промышленность (отрасль) (Industry) - группа производителей товаров-заменителей (субститутов), конкурирующих между собой за ресурсы и рынок.

ПЭСТ-анализ (PEST analysis) - ключевой этап в макроэкономическом анализе. Включает анализ следующих факторов: политические (П), экономические (Э), социодемографические (С) и технологические (Т).

Пятифакторный отраслевой анализ (модель Портера) (Five forces analysis) - концепция деятельности компании с учетом микроэкономических факторов. Используется также для объяснения структуры отрасли и позиции конкурентов в ней.

Разукрупнение бизнеса (Demerger) - отсоединение части компании (обычно дочерней), которая становится самостоятельной компанией и продает свои акции на фондовом рынке.

Реализация (воплощение) стратегии (Implementation) - часть стратегического процесса, предполагающего осуществление выбранной стратегии. Включает проведение необходимых изменений, реструктурирование ресурсной базы.

Ресурсы (Resources) - основные вводимые ресурсы, позволяющие компании нормально функционировать. Существуют 4 вида ресурсов: материальные (физические) (основные фонды, земля, строения, и т.п.), финансовые, человеческие и интеллектуальные.

Родственная (связанная) диверсификация (Related diversification) - внешний рост за счет развития новых товаров для новых рынков. При данном виде диверсификации предполагается, что новый товар или новые рынки должны иметь что-то общее с уже существующими товарами или рынками, чтобы уменьшить риск диверсификации. Противоположный вид диверсификации - неродственная (несвязанная) диверсификация.

Рынок (Market) - потребители, для которых фирма или отрасль производит свою продукцию. Может также означать часть общего рынка, на котором торгуют индивидуалы. Словом «рынок» обозначают также место, где встречаются продавцы и покупатели.

Рыночная доля (Market share) - отношение объема поставляемого на рынок товара к общему объему рынка, выражается в процентах. Может быть определена в единицах стоимости или объема.

Сегментация рынка (Market segmentation) - разделение всего рынка на несколько частей (сегментов), каждая из которых обслуживает определенного потребителя. Рынки сегментируются путем использования разных технологий деления рынка.

Сильные стороны компании (Strengths) - внутренние положительные качества, которые помогают компании конкурировать в своей стратегической группе или отрасли.

Синергизм (Synergy) - эффект, который наблюдается при укрупнении компаний, когда общий результат больше, чем сумма отдельных частей. Иногда выражается формулой $2 + 2 = 5$.

Слабые стороны компании (Weaknesses) - отрицательные характеристики компании в своей стратегической группе или отрасли.

Слияния (Mergers) - один из способов внешнего роста компании путем объединения двух обычно равных по размеру компаний, в результате образуется одна большая компания.

Совместные предприятия (Joint ventures) - объединение двух или нескольких компаний обычно на короткий срок или один проект. Могут быть в форме консорциумов.

Сотрудничество (Collaboration) - совместная работа компаний для достижения стратегических целей обеих организаций.

Стержневые компетенции (Core competences) - ключевые способности, умения, являющиеся основной причиной преимуществ в конкурентной борьбе.

Стратегические альянсы (Strategic alliances) - объединение обычно двух компаний для реализации взаимовыгодных стратегических целей.

Стратегические варианты (Strategic options) - часть второго этапа стратегического процесса (оценка и отбор), т. е. варианты, которые определены как будущая перспектива.

Стратегические группы (Strategic groups) - группы, которые формируются в пределах отрасли для конкурентной борьбы за потребителей или необходимые ресурсы. Члены стратегической группы постоянно осуществляют мониторинг деятельности компаний-конкурентов, что является существенной частью стратегического анализа.

Стратегические цели (Strategic objectives) - в отличие от тактических, являются главными целями организации. Они касаются всей организации, конечного продукта, объема рынков и более растянуты по времени по сравнению с тактическими целями.

Стратегический анализ (Strategic analysis) - первый этап стратегического процесса. Его целью является сбор информации о внутренней и внешней среде фирмы для оценки вариантов при определении стратегических целей.

Стратегический процесс (Strategic process) - определение стратегии как процесса, который делится на 3 этапа: стратегический анализ, стратегическая оценка и стратегическая реализация.

Стратегия (Strategy) - существует ряд определений понятия «стратегия», лучшим из которых,

возможно, является определение Минцберга, основанное на признании 5 факторов («5 П» Минцберга): plan - план, ploy - прием, perspective - перспектива, pattern behavior - поведенческий принцип, position in respect to others - отношение (позиция) по отношению к другим.

Стратегия фокусирования (в рамках родовой стратегии) (Focus strategy (in generic strategy framework)) - конкурентное преимущество, которое достигается за счет обслуживания одного (или немногих) рыночного сегмента.

Структура организации (Structure) - термин, который используется для описания организационной структуры. В стратегии, когда говорят о структуре, обычно оперируют терминами «высота», «ширина», «сложность» компании и «степень ее децентрализации», хотя подобное утверждение небесспорно.

СТЭП-анализ - см. *ПЭСТ-анализ*.

Счет прибылей и убытков (Profit and loss account) - один из трех обязательных отчетных документов, представляемых компанией ежегодно. Данный документ сообщает обо всех продажах, затратах, связанных с ними, и о доходе за отчетный период.

«Точно вовремя» (Just in time) - операционная философия, направленная на производство товаров без потерь и на то, чтобы добиться уменьшения расходов на складирование готовой продукции.

Увеличенные льготы (общий полезный результат) (Augmented benefits) - дополнительные преимущества продукта, которые отличают его от других.

Факторы производства (Factors of production) - ресурсы, необходимые для деятельности компании.

Факторы успеха (Critical success factors - CSFs) - характеристики компании, обуславливающие ее успешную деятельность.

Фискальная политика (Fiscal policy) - регулирование национальной экономики через систему государственных доходов и расходов.

Франчайзинг (Franchising) - выдача компанией документа (франшизы) на производство или продажу товара под ее маркой.

Цели стратегического уровня (Objectives) - конечный результат, которого компания старается достичь.

Ценовая эластичность спроса (Price elasticity of demand) - отношение пропорционального изменения предложения товаров или спроса на них к пропорциональному изменению цен.

Цепочка поставок (Supply chain) - путь, по которому товары проходят от первого промышленного этапа до конечного потребителя.

Человеческие ресурсы (Human resource) - один из четырех ресурсов (материальные, финансовые, человеческие и интеллектуальные), необходимых для функционирования компании. Это не только работники компании, но и их навыки и умения.

Экономия, обусловленная ростом масштаба производства (эффект от масштаба). (Economies of scale) - эффект, характеризующийся снижением долговременных средних издержек производства на единицу продукции.

Эмерджентная (непредвиденная, спонтанная) стратегия (Emergent strategy) - стратегия, которая не планируется заранее и возникает по необходимости, исходя из обстоятельств.

СОДЕРЖАНИЕ

Часть I. Введение в стратегический процесс	4
Стратегический анализ	4
Стратегический выбор	5
Реализация стратегии и менеджмент	5
Глава 1. Стратегия и стратегические цели	5
Что такое стратегия?	6
«Пять П» стратегии Минцберга	6
Элементы стратегии	8
Определение Чандлера	8
Три компонента стратегии	8
Кто ставит цели в организации?	9
Стратегические и оперативные цели	9
Стратегический уровень	9
Оперативный уровень	9
Основные положения (вывод)	10
Конгруэнтность (соответствие) и «подгонка» задач разных уровней	10
Временные рамки и масштабы планирования	11

Основная цель и программные заявления	11
Цели программного заявления	11
Что включает программное заявление?	11
Каким образом организации определяют цели?	13
Кто является владельцем организации?	13
Кто такие заинтересованные лица?	13
Заинтересованные лица и цели	14
Что ожидают компании от стратегии?	15
Экономические цели	15
Социальные цели	15
Цели, связанные с ростом или рыночной долей	15
Цели, связанные с конкурентным преимуществом	16
Часть II. Внутренний анализ	17
Цели внутреннего анализа	17
Глава 2. Бизнес-организация: компетенции и виды деятельности	18
Ресурсы, компетенции и стержневые компетенции	18
Как работают стержневые компетенции	19
Ресурсный анализ	20
Материальные и нематериальные ресурсы	20
Анализ ресурсов	20
Компетенции	21
Стержневые компетенции	21
Отличие стержневых компетенций от общих компетенций	21
Стержневые концепции, или отличительные способности	21
Результаты анализов	22
Анализ видов деятельности в ценностной цепочке	23
Что такое добавление ценности?	23
Процесс создания ценностной цепочки	23
Ценностная цепочка	24
Анализ ценностной цепочки	25
Основные и неосновные виды деятельности, привлечение субконтракторов	25
Глава 3. Человеческие ресурсы и культура	27
Человеческие ресурсы	28
Значение человеческих ресурсов	28
Аудит человеческих ресурсов	28
Цель аудита человеческих ресурсов	28
Содержание аудита человеческих ресурсов	29
Формальный и неформальный аудит человеческих ресурсов	29
Результаты аудита человеческих ресурсов	29
Выявление человеческих ресурсов, которые определяют успех	30
Организационная культура	30
Что такое культура?	30
Детерминанты культуры	31
Почему культура важна?	31
Культурная сеть	32
Классификация типов культур	33
Типы культур по классификации Хэнли	34
Типы культур по классификации Майлза и Сноу	34
Глава 4. Финансовый анализ и показатели хозяйственной деятельности	36
Введение в финансовый анализ	36
Значение финансов	36
Источники корпоративного финансирования	37
Капитал, основанный на эмиссии прав	38
Нераспределенная прибыль как источник капитала	38
Заемный капитал	39
Сравнение акционерного и заемного капиталов	39
Другие источники финансирования	40
Стоимость капитала	41
Модели расчета стоимости капитала	41
Модель определения цены фиксированного капитала	41
Средневзвешенная стоимость капитала	42
Почему необходимо производить оценку капитала?	42
Финансовый анализ	43
Продольный (трендовый) анализ	43
Поперечный анализ	44
Коэффициентный анализ	45

Коэффициенты результативности	45
Коэффициенты эффективности	46
Коэффициенты ликвидности	47
Инвестиционные коэффициенты	48
Коэффициенты структуры капитала	48
Использование показателей при финансовом анализе	49
Ограниченность финансовой информации	49
Другие аналитические инструменты	50
Глава 5. Продукты и рынки.....	52
Способы определения рынков	52
Определение рынков и рыночной доли	52
Определение, основанное на продукте	53
Определение, основанное на удовлетворении потребности или выполненной функции	53
Определение, основанное на идентификации покупателя	54
Смешанное определение	54
Сегментация рынка	54
Целевой маркетинг и сегментация рынка	54
Три подхода к сегментному маркетингу	55
Позиционирование продукта	56
Основы сегментации	56
Что такое основа сегментации?	56
Емкость рынка	56
Типичные основы сегментации рынков	57
Продукты	58
Пятиуровневая модель продукта Котлера	58
Типология продукта и стратегия по Копеленду	59
Недостатки классификации Копеленда	59
Жизненный цикл продукта	60
Что такое жизненный цикл продукта	60
Критика концепции жизненного цикла товара	62
Разработка нового продукта	62
Значение новых продуктов	62
Зарождение идеи нового продукта	62
Отбор	63
Разработка	63
Теория продуктового портфеля	64
Что такое портфель?	64
Матрица БКГ	64
Оценка рыночной доли	65
Оценка рыночного роста	65
Применение матрицы БКГ	65
Недостатки матрицы БКГ	66
Составные (комбинированные) модели портфеля	66
Часть III. Внешний анализ.....	68
Глава 6. Анализ макроокружения	69
Макросреда	69
Что такое макросреда?	69
Проведение анализа макросреды	69
Ограниченность анализа макросреды	70
СТЭП-анализ	70
Обзор СТЭП-воздействий	70
Социодемографические воздействия	71
Технологические воздействия	72
Экономические воздействия	72
Политические, правительственные, правовые и нормативные влияния	73
Взаимоотношения между СТЭП-воздействиями	74
Применение СТЭП-анализа	75
Глава 7. Анализ конкурентного окружения	76
Отрасли и рынки	76
Взаимоотношения между компанией, ее отраслью и рынками	78
Отраслевой анализ	78
Что такое отраслевой анализ?	78
Пять факторов отраслевого анализа (модель Портера)	78
Фактор 1. Угроза появления новых конкурентов в отрасли	79
Фактор 2. Угроза появления товаров- или услуг-заменителей	80
Фактор 3. Рычаги воздействия покупателей	81

Фактор 4. Рычаги воздействия поставщиков	81
Фактор 5. Уровень конкуренции в отрасли	82
5-факторная модель и доходность	83
Недостатки 5-факторной модели	83
Альтернативный подход к анализу конкурентной и совместной деятельности	83
Ресурсный подход к анализу среды	84
Недостатки существующих моделей анализа	84
Схема ресурсного подхода	84
Вывод. Ресурсная модель	87
Анализ стратегических групп и конкурентов	87
Что такое стратегические группы?	87
Отраслевые и рыночные критические факторы успеха	88
Глава 8. Стержневые компетенции, генерические и гибридные стратегии	90
Генерические (родовые) стратегии М. Портера	90
Модель генерической стратегии Портера	91
Стратегия лидерства по издержкам	91
Стратегия дифференциации	93
Стратегия фокусирования	93
Критика генерической (родовой) стратегии Портера	94
Критическая оценка модели	94
Гибридные стратегии	95
Конкурентное преимущество, основанное на компетенции	95
Стержневые компетенции и отличительные способности	96
Стержневые компетенции	96
Отличительные способности	96
Стержневая компетенция, отличительная способность и конкурентное преимущество	97
Синтез стержневой компетенции, генерической (родовой)	97
стратегии и ценностной цепочки	97
Как согласуются между собой различные подходы	97
Где применять стержневые компетенции и стратегии	99
Стратегические направления	99
Модель «продукт- рынок» И. Ансоффа	99
Родственная диверсификация	101
Неродственная диверсификация	101
Стратегическое развитие и риск	101
Часть IV. Реализация стратегии и менеджмент	103
Глава 9. Оценка и выбор стратегий	104
Определение стратегических вариантов	104
Природа стратегических вариантов	104
Решения, связанные с выбором продуктов и рынков	105
Решения, связанные с выбором генерической стратегии	105
Решения, связанные с ростом и развитием	106
Применение оценочных критериев	106
Критерий соответствия	106
Критерий технико-экономической обоснованности	106
Критерий приемлемости/одобренности	107
Критерий конкурентного преимущества	107
Финансовые инструменты оценки	107
Другие инструменты оценки	108
Анализ «издержки-прибыли» («затраты-выгоды»)	108
Анализ воздействий	109
Анализ чувствительности и допущений («что, если?»)	109
Стратегическая оценка в эмерджентных (спонтанных) стратегиях	109
Глава 10. Реализация стратегии	110
Ресурсы и реализация стратегии	111
Ресурсы - ключевые факторы производства	111
Соответствие стратегии ресурсам	112
Развитие ресурсов и их контроль	113
Культура организации и реализация стратегии	114
Соответствие культуры выбранной стратегии	114
Типология культур Майлза и Сноу	114
Варианты культур по Майлзу и Сноу	114
Цель анализа типологии культур Майлза и Сноу	114
Структура организации и реализация стратегии	115
Что такое организационная структура?	115
«Высота» структур	115

Сложность структур.....	116
Методы структурирования организации на подразделения.....	116
Менеджмент изменений в реализации стратегии	117
Необходимость изменений.....	117
Инерция как барьер для изменений.....	117
Трехступенчатая модель изменений К. Левина.....	117
Одномоментные и поэтапные изменения	118
Модели реализации изменений.....	119
Глава 11. Стратегическое развитие.....	121
Внутренний рост	121
Самый обычный механизм роста.....	121
Внешние механизмы роста - слияние и поглощение	122
Краткая история слияний и поглощений	122
Причины и мотивы слияний и поглощений.....	124
Синергизм - главная цель слияний и поглощений.....	124
Возможные неудачи при слияниях и поглощениях и их причины.....	125
Факторы, обеспечивающие успех слияний и поглощений.....	125
Внешний рост без слияний и поглощений - стратегические альянсы.....	126
Что такое стратегические альянсы?.....	126
Виды стратегических альянсов.....	126
Мотивы формирования стратегических альянсов.....	127
Разукрупнение компаний	128
Что такое разукрупнение компаний?	128
Причины разукрупнения	128
Акционеры и разукрупнение.....	129
Другие методы разукрупнения	130
Рамки регулирования внешнего роста	130
Цель регулирования	130
Национальные и межнациональные правила	130
Регулирование со стороны Европейского союза.....	131
Управление добросовестной конкуренции (УАК) и.....	131
Комиссия по монополиям и слияниям (КМС).....	131
Управление добросовестной конкуренции.....	131
Комиссия по монополиям и слияниям (КМС).....	132
Глава 12. Качество, производственная деятельность, результат и бенчмаркинг	134
Производственная деятельность в компаниях-победителях.....	135
Цели деятельности	135
Влияние потребителя на качество и результат.....	136
Качество	137
Что такое качество?	137
Проблема качества в историческом аспекте.....	139
Современное движение за качество	140
Тотальный контроль качества (Total quality management - TQM)	140
Что такое TQM?	140
Модель TQM Оукленла	141
Модель Оукленла	141
Роль производственного процесса.....	141
Системы качества.....	142
Инструменты и способы достижения качества	142
Призы за качество и системы самооценки.....	143
Европейская награда за качество, учрежденная Европейским фондом менеджмента качества (ЕФМК)	144
Модель ЕФМК.....	144
Бенчмаркинг	147
Что такое бенчмаркинг?	147
Виды бенчмаркинга	148
Глава 13. Международные и глобальные стратегии.....	150
Интернационализация и глобализация.....	151
В чем разница?	151
Глобализация рынков и отраслей	152
Левитт и маркетинговая однородность	152
Портер и мультинациональность.....	152
Факторы, способствующие глобализации	152
Схема Ипа	153
Рыночные (маркетинговые) факторы глобализации.....	153
Затратные факторы глобализации	155
Государственные факторы глобализации	157

Использование факторов глобализации как инструмента анализа	158
Глобальные родовые стратегии Портера	158
Глобальная стратегия Портера - конфигурация и координация внутренней деятельности.....	159
Тотальная глобальная стратегия	160
Этапы в тотальной глобальной стратегии (по Ипу).....	161
Ключевые (стержневые) стратегические решения.....	161
Решения о вхождении на рынок	161
Критерии принятия решений	161
Размещение видов деятельности в ценностной цепочке	162
Методы развития рынка	162
Внутренние методы развития	163
Внешние методы развития рынка.....	163
Глава 14. Социальная ответственность и деловая этика	165
Компания и ее отношения с обществом.....	166
Введение	166
Позиция собственника	166
Позиция заинтересованных лиц	167
Классификация заинтересованных лиц.....	168
Критерии разграничения заинтересованных лиц	168
Взаимоотношения между организацией и заинтересованными лицами.....	169
Схема Доналдсона и Престона.....	169
Подход к ЗЛ с точки зрения инструментальной мотивации	169
Подход с точки зрения нормативной мотивации	170
Интересы заинтересованных лиц.....	170
Социальные интересы заинтересованных лиц	170
Отношение компании к социальной ответственности.....	172
Социально-обструкционистские компании	172
Социально-послушные компании.....	172
Социально-доброжелательные (респонсивные) компании	172
Социально-конструктивные компании	172
Механизмы выполнения социальных обязательств.....	172
Программные заявления	173
Этический кодекс поведения	173
Отчеты компании о социальной деятельности.....	173
Социальные отчеты.....	174
Глава 15. Стратегический менеджмент -современные и будущие тенденции	175
Темы в стратегическом менеджменте	176
«Большие» противоречия	176
Дискуссия «предписывающая стратегия - эмерджентная стратегия».....	178
Плановая, или предписывающая, стратегия	178
Эмерджентная стратегия	178
Дискуссия «конкурентное позиционирование - стержневые компетенции»	178
Конкурентное позиционирование	178
Стратегия, основанная на стержневых компетенциях.....	179
Интегрированный подход к стратегии	179
Сходства и различия в подходах.....	179
Вклад каждого подхода	180
Будущее науки о стратегическом менеджменте.....	180
Сотрудничество и конкуренция в отраслях.....	180
Сотрудничество в неключевых областях	180
Виртуальные организации.....	181
Организационное обучение и менеджмент знаний.....	181
Внутренние и внешние знания.....	181
Виды организационного обучения	182
Пути к успешному менеджменту знаний.....	182
Часть V. Кейсы и сценарии	184
Глоссарий	214
Содержание	218