

Воган Эванс

КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ

88

ИНСТРУМЕНТОВ,
КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ
КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР



Vaughan Evans

Key
strategy
tools

The **80+**
tools for every
manager to build
a winning strategy

PEARSON

Harlow, England • London • New York • Boston • San Francisco • Toronto • Sydney • Auckland • Singapore • Hong Kong
Tokyo • Seoul • Taipei • New Delhi • Cape Town • São Paulo • Mexico City • Madrid • Amsterdam • Munich • Paris • Milan

Воган Эванс

КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ

88

ИНСТРУМЕНТОВ,
КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ
КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР

2-е издание

Перевод с английского
В. Н. Егорова



Москва
Лаборатория знаний

УДК 65.0
ББК 65.290-2
914

Эванс В.

Э14 **Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / В. Эванс ; пер. с англ. В. Н. Егорова. — 2-е изд. — М. : Лаборатория знаний, 2018. — 456 с. : ил.**

ISBN 978-5-00101-134-7

Эта книга будет очень полезна менеджерам, которые сталкиваются с непростой задачей выстраивания выигрышной стратегии. Здесь приведены 88 инструментов — как известных, так и новых, разработанных самим автором, — которые позволят добиться успеха в бизнесе. Книга представляет собой пошаговую инструкцию по применению того или иного стратегического инструмента. Независимо от того, проводите ли вы анализ своего рынка, добиваетесь получения конкурентного преимущества или занимаетесь устранением рисков, вы найдете в ней инструменты для стратегического мышления, необходимые на каждом этапе.

Для руководителей организаций и отделов стратегического развития, менеджеров среднего и высшего звена, бизнес-консультантов, а также всех тех, кто интересуется стратегическими инструментами.

УДК 65.0
ББК 65.290-2

Учебное издание

Эванс Воган

**КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ.
88 ИНСТРУМЕНТОВ, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ КАЖДЫЙ
МЕНЕДЖЕР**

Ведущий редактор *Ю. А. Серова*. Художник *Н. А. Новак*
Технический редактор *Е. В. Денюкова*. Корректор *О. И. Белова*
Компьютерная верстка: *В. А. Носенко*

Подписано в печать 17.10.17. Формат 70×100/16.

Усл. печ. л. 37,5. Заказ К-3174.

Издательство «Лаборатория знаний»

125167, Москва, проезд Аэропорта, д. 3

Телефон: (499)157-5272, e-mail: info@pilotLZ.ru, http://www.pilotLZ.ru

Отпечатано при участии ООО «Столица-Принт», e-mail: st.print@bk.ru,

в АО «ИПК «Чувашия», 428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

- © VEP (UK) Limited (print and electronic), 2013.
This translation of **KEY STRATEGY TOOLS:
THE 80+ TOOLS FOR EVERY MANAGER
TO BUILD A WINNING STRATEGY**,
First Edition is published by arrangement with
Pearson Education Limited
- © Перевод на русский язык, оформление.
Лаборатория знаний, 2015
- © Иллюстрация на обложке.
Ильин Сергей / Фотобанк «Лори»

ISBN 978-5-00101-134-7

*Кэрис, Наташе и Стефану
и создаваемым ими стратегическим пирамидам*

Содержание

Об авторе	11
Предисловие	12
Пирамида стратегии	13
Как пользоваться этой книгой	14
Бизнес-стратегия в сравнении с корпоративной стратегией	21
Раздел 1. Понимание сущности своего бизнеса	23
Краткие пояснения	24
<i>Основные инструменты</i>	
1. Определение ключевых сегментов	25
2. Анализ проблем (Минто)	33
<i>Пример. Суперсегмент для British Aerospace</i>	37
<i>Полезные инструменты</i>	
3. Принцип 80/20 (Парето)	39
4. Устройство для сегментации (Кох)	42
5. Ситуационный анализ 5С	45
6. SWOT-анализ (Эндрюс)	48
Раздел 2. Задание целей и ориентиров	51
Краткие пояснения	52
<i>Основные инструменты</i>	
7. Задание долгосрочных целей	55
8. Выбор ориентиров категории SMART	59
9. Максимизация акционерной стоимости	62
10. Обеспечение сбалансированности запросов заинтересованных сторон (корпоративная социальная ответственность)	65
<i>Пример. Какие цели важны для Royal Bank of Scotland?</i>	70
<i>Полезные инструменты</i>	
11. Создание общей ценности (Портер и Крамер)	71
12. Экономическая добавленная стоимость (<i>Stern Stewart & Co</i>)	74
13. Сбалансированная система показателей и стратегическая карта (Жаплан и Нортон)	77
14. Ключевая идеология (Коллинз и Поррас)	81
15. Бизнес как сообщество (Хэнди)	83
Раздел 3. Прогнозирование рыночного спроса	87
Краткие пояснения	88
<i>Основные инструменты</i>	
16. Определение размера рынка и создание рынка (Эванс) . . .	91

17. Подход HOOF к прогнозированию спроса (Эванс) 97
Пример. Отклонения рыночного спроса у Galileo 105
Полезные инструменты
18. Сглаживание с помощью скользящих средних 108
19. Эластичность спроса по доходу 111
20. Методы проведения обзоров, используемые при прогнозировании спроса 114
21. Статистические методы прогнозирования спроса 119

Раздел 4. Измерение параметров

- отраслевой конкуренции** 123
- Краткие пояснения** 124
- Основные инструменты*
22. Пять сил (Портер) 126
23. Оценка критериев совершения покупок заказчиками. . . 133
24. Определение ключевых факторов успеха 139
Пример. Под действием пяти сил Woolworths не устояла. . 144
Полезные инструменты
25. Определение экономии, достигаемой благодаря более крупным масштабам. 146
26. Корпоративная среда как шестая сила 150
27. Дополняющие продукты как шестая сила (Бранденбургер и Нейлбафф) 153
28. Анализ PESTEL 155

Раздел 5. Отслеживание конкурентного преимущества 159

- Краткие пояснения** 160
- Основные инструменты*
29. Определение рейтинга конкурентной позиции 161
30. Матрица мощи ресурсов и характеристик/важности (Грант) 169
Пример. Умное конкурентное преимущество Cobra Beer 172
Полезные инструменты
31. Цепочка создания ценности (Портер) 174
32. Матрица «товар–рынок» (Ансофф) 177
33. Диаграммы «крест», «паук» и «расческа» 180
34. Бенчмаркинг 184
35. Структурированное собеседование 187

Раздел 6. Определение величины

- стратегического разрыва** 193
- Краткие пояснения** 194
- Основные инструменты*
36. Матрица привлекательности/преимуществ (GE/McKinsey) 196
37. Матрица роста/рыночной доли (Бостонская консалтинговая группа) 203

38. Составление профиля идеального участника	208
39. Определение величины разрыва в характеристиках	212
<i>Пример. Komatsu ориентируется на кошку</i>	218
<i>Полезные инструменты</i>	
40. Матрица стратегических условий (<i>Arthur D. Little</i>)	220
41. Модель 7S (<i>McKinsey</i>)	224
42. Матрица возможностей/уязвимости (<i>Bain/L.E.K.</i>)	227
43. Мозговой штурм	231
44. Сценарное планирование	234

Раздел 7. Устранение разрыва с помощью бизнес-стратегии	237
Краткие пояснения	238
<i>Основные инструменты</i>	
45. Три родовых стратегии (Портер)	240
46. Кривая опыта (Бостонская консалтинговая группа)	245
47. Стратегическое репозиционирование и формирование вариантов увеличения прибыли	249
48. Принятие стратегических инвестиционных решений	257
49. Стратегия голубого океана (Ким и Моборн)	266
<i>Пример. Может ли Facebook отказаться от того пути, по которому следовала MySpace?</i>	270
<i>Полезные инструменты</i>	
50. Переломный момент (Гладуэлл)	274
51. Ценовая эластичность спроса (Маршалл)	277
52. РИМС (GE/SPI)	282
53. Составляющие маркетинга 4P (Маккарти)	285
54. Качество продукта и степень удовлетворения (Кано)	291
55. Иерархия потребностей (Маслоу)	294
56. Основание пирамиды (Прахалад и Либерталь)	297
57. Реконструкция бизнес-процессов (Хаммер и Чампи)	301
58. Аутсорсинг	305
Раздел 8. Устранение разрыва с помощью корпоративной стратегии	309
Краткие пояснения	310
<i>Основные инструменты</i>	
59. Оптимизация корпоративного портфеля	312
60. Создание стоимости с помощью слияний, поглощений и союзов	317
61. Гексаграмма корпоративной реструктуризации (<i>McKinsey</i>)	330
62. Создание родительской ценности (Гулд, Кэмпбелл и Александр)	334
63. Ключевые компетенции (Хэмел и Прахалад)	338
64. Стратегически ценные ресурсы (Коллис и Монтгомери)	342

<i>Пример. Бренд Virgin как образец ресурсной стратегии</i>	345
<i>Полезные инструменты</i>	
65. Стратегические особые ресурсы (Барни)	348
66. Отличительные характеристики (Кай)	352
67. Отличительные компетенции (Сноу и Хребиньяк)	355
68. Динамические характеристики (Тис, Пизано и Шуэн)	359
69. Заблаговременно подготовленные и неожиданные стратегии (Минцберг)	362
70. Верность своему призванию (Питерс и Уотерман)	366
71. Прибыль, обеспечиваемая ключевой деятельностью (Зук)	369
72. Организация, ориентированная на рынок (Дэй)	372
73. Ценностные дисциплины (Трейси и Вирсема)	376
74. Прорывные технологии (Кристенсен)	381
75. Конкурентное сотрудничество (Бранденбургер и Нейлбафф)	385
76. Этапы развития и кризиса роста организации (Грейнер)	389
77. Хорошая стратегия, плохая стратегия (Румельт)	393
78. Инновационные точки кипения (Граттон)	397
79. Стратегия ориентирования или анимации (Каммингс и Уилсон)	399
80. Спираль знания (Нонака и Такеучи)	401
81. Восемь этапов изменений (Коттер)	404
Раздел 9. Учет рисков и использование возможностей	407
Краткие пояснения	408
<i>Основные инструменты</i>	
82. Стратегическая полная проверка и подготовка к планированию с учетом рыночного контекста (Эванс)	410
83. Диаграмма «Солнца и тучи» (Эванс)	417
<i>Пример. Следовало ли рисковать с группой Beatles?</i>	422
<i>Полезные инструменты</i>	
84. Обобщенный индекс риска и матрица риска 5 × 5	425
85. Матрица управления рисками	429
86. Ожидаемая стоимость и анализ чувствительности	432
87. «Черные лебеди» (Талеб)	436
88. Стратегические ставки (Бургельман и Гроув)	439
<i>Заключение</i>	442
<i>Реферативная и дополнительная литература</i>	443
<i>Глоссарий</i>	449
<i>Выражение признательности издателя</i>	456

Об авторе

Вон Эванс — в настоящее время самостоятельно работающий консультант по стратегии (www.managingstrategicrisk.com), основной опыт деятельности которого относится к области отраслевых экономик: анализу рыночного спроса и отраслевой конкуренции, т. е. тех краеугольных камней, которые лежат в основе стратегии бизнеса. С середины 1980-х гг. он также специализируется на проведении стратегической полной проверки, — направлении, относящемся к рискам и доходности стратегии, которую реализует компания. К тому же он предложил несколько полезных идей, относящихся к самому стратегическому процессу.

В течение многих лет он работал консультантом по менеджменту и технологиям в *Arthur D. Little* и в инвестиционном банке *Bankers Trust*. Степень по экономике Эванс получил в Даунинг-колледже в Кембридже и с отличием окончил Лондонскую школу бизнеса. Он автор еще четырех книг, в том числе бестселлера «Базовое наставление *Financial Times* по составлению бизнес-плана: как получить поддержку для своего стартапа или наращивания своего бизнеса» (*The Financial Times Essential Guide to Writing a Business Plan: How to Win Backing to Start Up or Grow Your Business*).

Предисловие

Пугают ли вас как менеджера мысли, связанные с разработкой стратегии? Не заставляют ли они вас вспоминать непонятные части из учебников, по которым вы учились в бизнес-школе, где излагались запутанные квазинаучные теории? Или о глобальных компаниях, приглашающих известные, получившие самые престижные награды консалтинговые группы, чтобы те подготовили для них пузырьковые диаграммы, порой только все запутывающие?

Давайте вначале разберемся с этими и им подобными опасениями. Стратегия вовсе не обязательно должна быть сложной. И вам совсем не обязательно нужно тратить кучу денег на множество консультантов.

Стратегия должна быть посильной для каждого менеджера.

Но для этого вам нужен соответствующий процесс, а также набор необходимых инструментов и знание того, какими именно инструментами и почему следует пользоваться на каждом этапе этого процесса.

Другая ситуация: вы — предприниматель. Вы хорошо, «изнутри» знаете свою компанию и рынки, на которых она действует, и тем не менее на днях во время обеда с женщиной, менеджером обслуживающего вас банка, в вас закралось сомнение. При объяснении курса, по которому следует ваш бизнес, ваши слова не были очень убедительными. Вы отметили, что возможных вариантов несколько и что вы продолжите их изучать. «Но ведь вы не можете следовать сразу по всем возможным направлениям», — отреагировала на ваши слова собеседница, четко указав на суть стоящей перед вами проблемы.

Чтобы перевести свое детище, ваш бизнес, на следующий уровень, вам необходима надежная стратегия.

Независимо от того, являетесь ли вы менеджером или предпринимателем, вам не нужно прибегать к научному трактату или энциклопедии, где излагаются теории о стратегии, расположенные по алфавиту или каким-то иным образом.

Вам нужно практическое наставление, где рассказывается о том, как разработать стратегию, которая окажется успешной для вашего бизнеса.

В этом наставлении должны быть тщательно отобранные и сгруппированные по предназначению стратегические инструменты и даны все необходимые пояснения по ним.

Все это и не только это вы и найдете в этой книге.

В ней объясняется процесс создания стратегии, которая сможет удовлетворить все основные критерии, предъявляемые к ней вашим советом директоров.

Более того, вы создадите стратегию, которая будет настолько надежной, что, если вы выберете такой вариант, после «перекрестного допроса», устроенного ей, она сможет удовлетворить запросы и внешнего спонсора, вроде частной инвестиционной фирмы со всеми ее экспертами и советниками, специализирующимися на проверке всех юридических аспектов любой стратегии.

Другими словами, эта книга поможет вам создать стратегию, которая сможет получить необходимую поддержку.

Пирамида стратегии

Эта книга познакомит вас с простым, практически ориентированным и проверенным процессом разработки стратегии, представленным в виде пирамиды стратегии. Пирамида составлена из девяти строительных блоков, от первого, который называется «Хорошо разберитесь в сущности своего бизнеса», до девятого «Учет рисков и возможностей».

Каждый из 88 стратегических инструментов, разбираемых в этой книге, отнесен к одному из девяти строительных блоков.

Вы получите в свое распоряжение общий подход, наставление и набор инструментов, позволяющие создать успешную стратегию, которая поможет вам стать победителем на рынке.

Но сначала давайте разберемся вот с каким вопросом. А что такое «стратегия»? Что мы понимаем под этим термином?

Существует множество определений этого термина, начиная с того, которое дано в «Искусстве войны» военачальника Сунь Цзы, написанном в VI в. до н. э., — «Знай своего противника», и заканчивая совсем недавним «Если очень коротко, это конкурентное преимущество», предложенным Кеничи Омаэ.

По образованию я экономист и поэтому чувствую необходимость ввести в объяснение этого термина более широкое определение, в котором должно быть слово «ресурсы». Если экономику можно определить как оптимальное распределение редких ресурсов страны, то под стратегией можно понимать способ достижения компанией своих целей с помощью распределения своих редких ресурсов для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества.

Ваша стратегия предусматривает, каким образом вы планируете распределить редкие ресурсы своей фирмы, чтобы решить поставленные задачи и добиться заданных целей. Этими ресурсами прежде всего являются ваши активы: персонал, физические активы (например, здание, оборудование, запасы) и наличные денежные средства

(а также возможность воспользоваться заемными средствами). Как вы распределите — или инвестируете — эти ресурсы, чтобы полученные результаты были оптимальными?

Как пользоваться этой книгой

Фактически под одним переплетом соединены две книги: книга об инструментах и наставление о том, как ими следует пользоваться. Здесь представлены 88 инструментов, сгруппированных в рамках общей модели разработки стратегии, которая называется «пирамида стратегии».

Эта пирамида создается из девяти строительных блоков, к каждому из которых отнесен соответствующий набор инструментов, подразделяющихся на основные и полезные.

Вам предоставляется возможность выбора. Можно воспользоваться только основными инструментами, чтобы с их помощью создать стратегию, потенциально обеспечивающую успех.

Но можно пойти еще дальше. Познакомьтесь и с другими, полезными, инструментами, выберите из них те, которые больше всего подходят для вашей фирмы и для вашей ситуации, и также их примените. Это повысит шансы на то, что разработанная вами стратегия в конечном счете окажется успешной.

Воспользуйтесь этой книгой как наставлением при создании стратегии, необходимой для достижения успеха вашей фирмой.

С чего следует начать при разработке стратегии и куда лучше всего направить ваши ресурсы? Прежде всего необходимо хорошо разобраться с сущностью своего бизнеса — узнать его. Где именно в нем находятся источники прибыли? Другими словами, какие продуктовые/рыночные сегменты вы обслуживаете и какие из них вносят самый большой вклад в вашу операционную прибыль? Основой стратегического анализа является сегментация бизнеса (см. рис. 0.1).

После того как вы заложили фундамент, самым важным фактором при разработке стратегии является его прочная привязка к контексту той макроэкономики, в которой функционирует ваша фирма. Какими бы основными допущениями вы ни пользовались в ходе всего процесса, относящимися, например, к разработке продукта, ценообразованию, улучшению обслуживания или сокращению затрат, все они должны отражать нынешние и завтрашние реалии рыночного спроса и отраслевого предложения в вашем макроэкономическом контексте.

За годы своей деятельности я видел десятки стратегий, созданных на основе неадекватных исследований макроэкономической среды. Все они были построены на песке. Причем некоторые из них даже оказались успешными, хотя этого не заслуживали. Такое

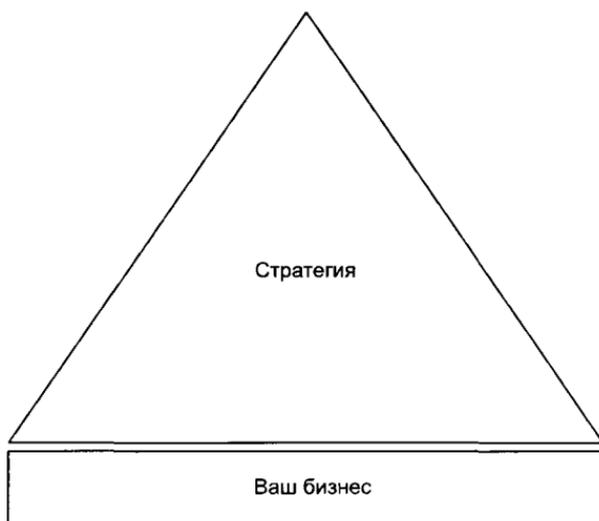


Рис. 0.1. Заложите фундамент: хорошо разберитесь с сущностью своего бизнеса

счастливого развития событий достигалось лишь благодаря редкой интуиции или простой удачливости их руководителей. Но большинство терпело крах.

Пирамида стратегии должна опираться на результаты макроэкономического анализа (см. рис. 0.2).

В макроэкономике имеются две основных составляющих: рыночный спрос и отраслевое предложение, каждую из которых сле-



Рис. 0.2. Создавайте свою стратегию в макроэкономическом контексте...

дует анализировать по отдельности. Неспособность их разделить может привести к беспорядочному толкованию происходящего. Инструменты, используемые для анализа каждой составляющей, совершенно различны. И каждый их набор в равной степени важен. Поэтому макроэкономический строительный блок можно разделить на две части (см. рис. 0.3).



Рис. 0.3. ...или в контексте спроса и предложения

В контексте макроэкономики самой важной частью в процессе разработки стратегии теперь становится анализ конкурентоспособности вашей фирмы: надо определить, какими являются ее показатели по ряду факторов, критичных для достижения успеха. Из результатов анализа внутренней конкурентоспособности можно узнать столько же полезного, как и из внешнего макроэкономического анализа (см. рис. 0.4).

Конкурентный анализ лучше всего проводить в два этапа. На первом следует определить текущее положение вашей фирмы на рынке в сравнении с ее соперниками. На втором оценить рейтинг вашей фирмы относительно конкурентов в будущем, т. е. вашу целевую конкурентоспособность. Конкурентная ситуация «на сегодня» и «какой она будет» выступает в качестве двух строительных блоков, из которых складывается пирамида стратегии (см. рис. 0.5).

Однако есть составляющая, которую мы пока упустили из виду. То, какой вы видите будущую конкурентоспособность своей фирмы, частично, а порой и в значительной степени, зависит от тех целей, которые вы задаете для нее. Каковы ваши цели и ориентиры? Они



Рис. 0.4. Рассматривайте стратегию как результат конкурентного анализа...



Рис. 0.5. ...как текущего положения, так и того, каким оно будет, по вашей оценке, в будущем

могут быть разными: чтобы обосновать существование своего бизнеса, добиться максимального роста прибыли, сохранить рабочие места для своего персонала, удовлетворять запросы самых разных заинтересованных сторон. Эти взаимно перекрывающиеся друг друга цели очень важны для процесса разработки стратегии и входят в состав фундамента пирамиды стратегии (см. рис. 0.6).



Рис. 0.6. Целевая конкурентоспособность зависит и от ваших целей

Теперь настало время, чтобы объяснить одно важное различие. В стратегии есть два компонента: относящийся к отдельному бизнесу и корпоративный. Бизнес-стратегия предназначена для достижения максимальной конкурентоспособности отдельной стратегической бизнес-единицы (с полным определением можно познакомиться в разделе 6). Корпоративная стратегия используется для оптимизации состава вашего бизнес-портфеля, чего можно достичь самыми разными способами, в частности, при помощи инвестиций, приобретения какого-то бизнеса или вывода какого-то бизнеса из своего состава, а также для повышения стоимости каждой составляющей благодаря умелому использованию всех ресурсов фирмы и имеющихся у нее возможностей. Инструменты, применяемые для анализа бизнес-стратегии и корпоративной стратегии, по большей части являются разными; иногда некоторые из них могут использоваться в обоих случаях только в какой-то степени, а некоторые и там и там относятся к числу основных. Если только ваша фирма не занимается всего одним видом бизнеса, вам нужно рассмотреть обе составляющие стратегии (см. рис. 0.7).

Мы уже почти закончили. Осталось уложить всего один строительный блок, чтобы завершить создаваемую нами пирамиду. При анализе рыночного спроса, отраслевого предложения и конкурентоспособности вашей фирмы нужно также учитывать риски, встречающиеся на каждом шагу, и возникающие возможности. Нельзя будет избежать и неопределенности, которая всегда сопровождает



Рис. 0.7. У стратегии есть две составляющих: относящаяся к отдельному бизнесу и к корпорации в целом

ваши действия. Все эти составляющие в ходе процесса разработки стратегии следует учитывать системно. Они очень важны для достижения успеха и поэтому при создании пирамиды стратегии должны включаться в каждый анализ макроэкономического положения и конкурентоспособности (см. рис. 0.8).



Рис. 0.8. Разработка стратегии всегда происходит в условиях неопределенности

На возникшей конструкции теперь четко просматриваются все те строительные блоки, из которых она состоит, пронумерованные от 1 до 9 (см. рис. 0.9).



Рис. 0.9. Девять строительных блоков пирамиды стратегии

Все, что теперь осталось сделать, это превратить строительные блоки в разделы этой книги с названиями, связанными с решаемыми задачами, в результате чего мы получаем девять следующих разделов.

1. Понимание сущности своего бизнеса
2. Задание целей и ориентиров для вашей фирмы
3. Прогнозирование рыночного спроса
4. Измерение параметров отраслевой конкуренции
5. Отслеживание конкурентного преимущества
6. Определение величины стратегического разрыва у вашей фирмы
7. Устранение разрыва с помощью бизнес-стратегии
8. Устранение разрыва с помощью корпоративной стратегии
9. Учет рисков и использование возможностей

В каждом из этих разделов описываются инструменты и приемы, необходимые для создания соответствующего строительного блока. Некоторые из них относятся к категории основных. Если вы хотите воспользоваться коротким вариантом при создании своей стратегии, ограничьтесь только ими. Их будет, конечно, достаточно. Но если вы хотите лучше понять, что еще может быть связано

с ситуацией, в которой действует ваша фирма, познакомьтесь и с другими инструментами из этой книги, отнесенными здесь к категории «полезных». Они могут повысить ваши шансы на то, что созданная вами стратегия в итоге окажется успешной.

После всего сказанного я могу, наконец-то, пригласить вас заняться непосредственно процессом разработки стратегии. Надеюсь, что пирамида стратегии и 88 инструментов, предлагаемые в этой книге, окажутся и полезными, и стимулирующими. Я вовсе не собирался создать научный трактат, а хотел предложить вам практическое наставление, написанное простым и живым языком, чтобы оно помогло вам создать стратегию, которая позволит вашей фирме добиться успеха.

Бизнес-стратегия в сравнении с корпоративной стратегией

В самом начале вашего знакомства с этой книгой надо отметить, что в ней используются две разные, хотя и связанные друг с другом, стратегии: бизнес-стратегия и корпоративная стратегия. Под бизнесом, или, если говорить более строго, стратегической бизнес-единицей (*strategic business unit*, SBU) понимают отдельную организацию, которая предлагает свой товар (или услугу) и имеет свою структуру затрат, в основном не зависящую от других бизнес-единиц. Поэтому в крупной корпорации у SBU могут быть не только свои главный исполнительный директор, финансовый директор, директор по производственным вопросам, руководитель отдела продаж и маркетинга и директор по информационным технологиям, но и руководитель технического отдела, отвечающий за все исследования и разработки (НИОКР), проводимые в этой SBU.

SBU является достаточно самостоятельной организацией и поэтому способна сама разрабатывать свою стратегию, которая может не зависеть от стратегий других SBU, входящих в состав той же корпорации.

В более простом варианте стратегия SBU называется бизнес-стратегией.

Корпоративная стратегия в первую очередь предназначена для распределения ресурсов между SBU. В какие из них вы будете инвестировать, какие сохраните для генерирования денежных средств, какие продадите, какие будете вынуждены закрыть? В этом отношении корпоративную стратегию можно рассматривать как портфельное планирование (с соответствующими инструментами для этого вы можете познакомиться в разделе 8, где разбираются вопросы оптимизации корпоративного портфеля).

Однако корпоративная стратегия не ограничивается только этим. Она также показывает, каким образом вы собираетесь добиваться синергии в ходе деятельности ваших SBU, как будет создаваться ценность в центре, как вы будете формировать культуру успеха или характеристики, важные для всей организации. По сути это теория корпоративной

стратегии, базирующаяся на ресурсной основе (например, это могут быть ключевые компетенции Хэмела и Прахалада, рассматриваемые в разделе 8).

Большая часть этой книги посвящена бизнес-стратегии. Пирамида стратегии фактически является инструментом бизнес-стратегии (к ней относятся все материалы вплоть до раздела 7 плюс раздел 9). Каждый шаг в этом процессе отдельная SBU может выполнить самостоятельно.

Корпоративная стратегия рассматривается в разделе 8, где приводятся основные модели, основанные на составе портфеля и ресурсах.

Различия между бизнес-стратегией и корпоративной стратегией могут быть временными. Крупные корпорации часто отпочковывают свои SBU, используя для этого первичное размещение акций, выкуп контрольного пакета акций корпорации ее персоналом или продажу другому участнику из той же отрасли. Такая SBU становится самостоятельной организацией и может создать в своем составе свои SBU, сделав это на основе ключевых продуктовых/рыночных сегментов, которые она выделила до этого при анализе своей бизнес-стратегии. После этого ее стратегия становится корпоративной. Через какое-то время новая организация может решить, что ей целесообразно самой отделить вновь созданные SBU, которые после этого сами становятся самостоятельными структурами. Этот процесс может продолжаться.

Отметим, что многие из инструментов планирования портфеля, используемые при разработке корпоративной стратегии, в равной степени применимы и для бизнес-стратегии. Если корпоративную стратегию можно рассматривать как механизм распределения ресурсов между SBU, то бизнес-стратегию — как механизм распределения ресурсов между ключевыми продуктовыми/рыночными сегментами. Так, некоторые инструменты, в частности, матрица привлекательности/преимуществ (*GE/McKinsey*) и матрица роста/рыночной доли (Большая консалтинговая группа) (инструменты 36 и 37) могут и должны применяться и для стратегий обоих видов. Разница заключается в том, что при разработке корпоративной стратегии «пузыри», наносимые на матрицу, относятся к SBU, а для бизнес-стратегии — к ключевым продуктовым/рыночным сегментам.

Раздел 1

Понимание сущности своего бизнеса



Краткие пояснения

Основные инструменты

1. Определение ключевых сегментов
2. Анализ проблем (Минто)

Полезные инструменты

3. Принцип 80/20 (Парето)
 4. Устройство для сегментации (Кох)
 5. Ситуационный анализ 5С
 6. SWOT-анализ (Эндрюс)
-

Краткие пояснения

Насколько хорошо вы знаете свой бизнес? На каких его скрытых глубинах находятся запасы прибыли? Какие факторы могут в значительной степени повлиять на размеры этой прибыли?

При формулировке стратегии надо обязательно учесть два основных исходных условия: уточнить, где именно находятся ваши источники прибыли, и хотя бы в первом приближении проанализировать факторы, которые могут на них повлиять.

В первую очередь необходимо полностью разобраться с сущностью своего бизнеса. Нужно определить основные сегменты, в которых вы будете конкурировать и которые в значительной степени будут влиять на ваши итоговые показатели. К следующему шагу можно переходить только после того, как вы полностью поймете, какие сегменты бизнеса значимы для вас с учетом стратегии вашей фирмы.

После этого вам следует решить, на какие главные вопросы бизнеса вам нужно получить ответы, чтобы при реализации своей стратегии оказаться в числе победителей. Надо учесть и то, что порой прямых ответов на эти вопросы нет, и поэтому вам придется получить какие-то промежуточные ответы, которые станут мостиками к главным. Правильно ориентироваться в ходе исследований и анализа, необходимых для создания стратегии, вам поможет последовательное структурирование всех вопросов. Постарайтесь при этом не упустить из виду ничего важного и всему уделите должное внимание.

В этом разделе в качестве двух основных инструментов бизнеса, к которым следует прибегнуть в самом начале, выбраны «определение ключевых сегментов» и «анализ проблем».

Конечно, вначале надо выяснить, какие продуктовые/рыночные сегменты в вашем бизнесе являются ключевыми? Поэтому первым из основных инструментов, которыми вы воспользуетесь для анализа своего бизнеса, является определение этих сегментов.

1

Определение ключевых сегментов

Инструмент

Не обслуживает ли ваша фирма сегменты, в которых достигнут высокий объем продаж, но прибыль очень невелика, из-за чего вы испытываете вполне понятное чувство раздражения? Но, может быть, у вас есть и другие сегменты, вызывающие у вас намного более позитивные эмоции, те, где продажи относительно незначительные, зато прибыль очень весомая?

При укладывании первого строительного блока в пирамиду стратегии прежде всего необходимо определить место, где находится ваша прибыль.

Этот шаг состоит из двух составляющих. Вам нужно выяснить следующее.

- В каких сегментах бизнеса конкурирует ваша фирма: какие продукты вы продаете и каким группам потребителей? (В этом разделе книги под «продуктом» понимаются как товары, так и услуги.)
- Какие из этих сегментов приносят вам наибольшую прибыль?

К разработке своей стратегии вы можете приступить только после завершения указанного процесса сегментации. Нет никакого смысла тратить много часов на какие-то виды деятельности, будь это анализ данных о конкурентах или создание механизма обратной связи от потребителей, если в данном случае речь идет о сегменте, приносящем вам всего 1% операционной прибыли, особенно если потенциал его роста в течение следующих пяти лет невелик.

Конечно, поиски способов, которые позволят вам укрепить ваши позиции в этом сегменте, могут быть захватывающими, но они второстепенны с точки зрения стратегии вашего бизнеса и почти не интересны для совета директоров вашей фирмы или тех людей, которые ее каким-то образом поддерживают.

Вам нужно тратить время и усилия на укрепление позиций вашей фирмы в тех сегментах, которые приносят или будут приносить вашей фирме 80% прибыли и больше.

Как пользоваться этим инструментом

Для уже действующего бизнеса

Каким является ассортимент ваших продуктов? Какие товары и услуги предлагает ваш бизнес и каким потребительским группам?

Какие составляющие в вашем бизнесе самые весомые?

Компании редко предлагают всего один продукт и всего одной потребительской группе. Чаще они предлагают на рынке несколько разных продуктов разным потребительским группам.

Продукт обычно отличается от других, если у него есть конкурентные особенности. Некоторые соперники могут предлагать весь набор ваших услуг, другие специализируются только на одной или двух из него. Может быть и такой вариант, при котором предлагается всего один продукт, который отпочковался от бизнеса, производящего теперь совсем другой ассортимент продукции.

Потребительская группа считается отличной от других, если у ее членов свои особые характеристики и если на этих людей можно выйти, как правило, лишь через какие-то отдельные маркетинговые каналы.

С учетом сказанного потребительскую группу можно определить по тому, кто входит в ее состав (например, деловые люди или люди, посещающие вас на досуге; молодые или старые; мало или хорошо образованные и т. д.), к какому сектору они относятся (особенно если речь идет о категории «бизнес-бизнес»), где они живут (в городе или пригороде, в каком регионе, в какой стране) или по какому-то другому критерию, при котором для выхода на эту группу надо воспользоваться особым маркетинговым способом.

Каждый отдельный продукт, предлагаемый отдельной потребительской группе, является сегментом, который на довольно неуклюжем деловом языке называется «продуктовым/рыночным сегментом» или, более просто, «бизнес-сегментом».

Если ваш бизнес предлагает два продукта одной потребительской группе, из этого следует, что у вас два бизнес-сегмента. Если вы работаете с теми же двумя продуктами, но сумели создать еще одну потребительскую группу, у вас теперь четыре сегмента. Разработайте затем еще один, третий, продукт, и число ваших сегментов возрастет до шести.

Сколько продуктов предлагает ваш бизнес? Какому числу потребительских групп они предлагаются? Умножьте первое число на второе, и вы получите количество обслуживаемых вами бизнес-сегментов.

После этого выясните, какой из двух, трех или четырех сегментов является для вас самым важным? Какой из них обеспечивает больше всего продаж? (Давайте для начала предположим, что у каждого сегмента одинаковый профиль затрат, и поэтому его вклад в величину операционной прибыли пропорционален объему продаж.)

Будут ли эти сегменты основными по объему продаж и через несколько следующих лет?

Давайте все это кратко обсудим, но так, чтобы все было в полной мере понятно. В слишком многих стратегических планах эта важнейшая информация отсутствует. Часто там приводится одна или две круговые диаграммы продаж в разбивке по составляющим основной продуктовой линии или по продажам по регионам или странам, но там вы не увидите:

- продаж в разбивке по продуктовым/рыночным сегментам, т. е. продаж конкретной номенклатуры продукции конкретной потребительской группе;
- этой же информации в привязке ко времени, скажем, за последние три года.

Для пояснения сказанного давайте воспользуемся простым примером. Ваша компания производит устройства трех размеров, небольшие, средние и крупные, которые вы продаете трем секторам (производственному, инженерному и строительному) в двух странах (Великобритании и Франции). Таким образом, вы действуете в $3 \times 3 \times 2 = 18$ сегментах.

На нынешний момент вашим самым крупным сегментом является продажа крупных устройств британскому инженерному сектору: на него приходится 40% всех сделок. За ним идут сегмент продаж средних устройств британскому инженерному сектору (25%) и сегмент продаж крупных устройств французскому производственному сектору (15%). В целом на эти три сегмента приходится 80% всех продаж, а на остальные 15 сегментов — всего 20% (см. рис. 1.1).

Очень часто появляющиеся в планах материалы бывают представлены в виде круговой диаграммы, отражающей разбивку продаж по размеру продукции. В нашем примере это устройства: небольшие, средние и крупные. Может быть приведена еще одна круговая диаграмма, показывающая разбивку продаж по странам, в данном случае по Великобритании и Франции. Встречается и более удачный вариант, в котором приводятся данные и по странам, и по конечным пользователям, и тогда в нашем примере мы увидим разбивку продаж по четырем потребительским группам: инженерному британскому сегменту, производственному британскому сегменту, инженерному французскому сегменту и производственному французскому сегменту.



Рис. 1.1. Основные сегменты: пример

Приведенная таким образом информация полезна, но ее польза стала бы намного большей, если мы имели бы круговую диаграмму с реальной продуктовой/рыночной сегментацией вроде той, о которой говорилось выше. Там был бы показан один сегмент (продажи крупных устройств инженерному британскому сегменту), на который приходится 40%, и еще один с долей в 25%.

Из этой информации можно было бы понять, что ключевые факторы, влияющие на разработку стратегии вашей фирмы, касается ли это рыночного спроса, конкуренции или конкурентоспособности вашей фирмы, в первую очередь связаны с одним конкретным сегментом – крупных устройств, продаваемых инженерному британскому сегменту. Речь здесь не идет ни о продажах крупных устройств в целом, ни о малых устройствах, ни о продажах в Великобритании в целом, ни о продажах во Франции в целом, ни о продажах инженерному французскому сегменту, ни о продажах британскому строительному сегменту, а только об одном конкретном продуктивном/рыночном сегменте – крупных устройствах, продаваемых инженерному британскому сегменту.

У потребителей из инженерного сектора свои факторы, влияющие на спрос, отличные, скажем, от тех, которые характерны для строительного сектора. Великобритания в настоящее время может быть на другом этапе экономического цикла, чем Франция. Фран-

цузские инженерные компании могут прибегать к другим решениям, из-за чего они предпочитают покупать не крупные устройства, а средние. Производителей небольших устройств может быть больше, и они могут действовать более гибко, используя свои производственные мощности, ориентируясь на более короткий период, чем производители крупных устройств.

Из-за всех этих или лишь отдельных причин вам необходимо знать, что для вашего бизнеса самым весомым является один продуктовый/рыночный сегмент — крупных устройств, продаваемых инженерному британскому сегменту. На втором месте по важности для вас — сегмент средних устройств для британского инженерного сектора, а затем идет сегмент крупных устройств для французского производственного сектора.

Но сохранится ли такое положение дел в будущем? Может быть, вы решите увеличить объем производства крупных устройств, учитывающих запросы британского аэрокосмического сектора, на который, если все пойдет в соответствии с вашими планами, через три года будет приходиться 20% всех ваших продаж.

Поэтому давайте наряду с первой круговой диаграммой приведем и вторую, показывающую прогнозные цифры продаж через три года в разбивке по основным продуктовым/рыночным сегментам.

А что можно сказать о рентабельности? До сих пор мы исходили из предположения, что у всех сегментов одинаковая структура затрат. Но такое редко бывает, и поэтому это вряд ли возможно.

Нам надо снова проделать то же упражнение и изучить вклад каждого сегмента не в объем продаж, а в операционную прибыль.

Но нужных для этого данных может не быть. Но у вас имеются, несомненно, данные по продажам по продуктовым/рыночным сегментам, а также, возможно, и по валовой прибыли.

Вам необходимо узнать величину операционной прибыли или по крайней мере вклада в фиксированные накладные расходы «контрибуции». Общие затраты могут варьироваться. Так, в некоторых сегментах могут быть более высокие расходы, связанные с маркетингом или с командировками, чем в других.

Данные, которые можно извлечь из вашей управленческой информационной системы, вполне вероятно, не настолько детализированы, как вам хотелось бы. В этом случае вам придется прибегнуть к оценочным значениям. Обоснованные оценки в любом случае лучше отсутствия данных вообще. К тому же при разработке стратегии вам вскоре все равно придется прибегать к обоснованным суждениям по ряду внешних факторов, вроде рыночного спроса и отраслевой конкуренции.

Вклад ключевых сегментов в операционную прибыль отличается от их вклада в объем продаж. Некоторые сегменты являются

более прибыльными, чем другие. У более прибыльных сегментов их вклад в операционную прибыль выше, чем вклад в объем продаж.

Однако означает ли это, что разбивка по составляющим операционной прибыли является более полезной, чем по величине продаж? Вовсе нет. Разбивка по величине продаж может быть особенно полезна для выяснения сегментов, рентабельность которых ниже, чем у других, и для определения способов, позволяющих сократить это отставание.

Давайте снова вернемся к примеру инженерной компании, у которой объем продаж крупных устройств британскому инженерному сектору равен 40%. Предположим, вклад этой составляющей в операционную прибыль равен всего 30% и что он такой же, как у второго по величине продаж сегмента — средних устройств, продаваемых британскому инженерному сектору, хотя объем продаж здесь всего 25%.

Обе группы этих данных важны. Может быть, есть структурные факторы, влияющие на появление такой разной доходности. Скажем, бизнес крупных устройств может сталкиваться с жесткой конкуренцией со стороны импортеров с Дальнего Востока, а условия у производителей средних устройств быть более благоприятными. Это ограничивает возможности фирмы по выбору стратегических вариантов.

Однако может быть и так, что производственная эффективность фирмы ниже, чем у конкурентов из той же страны, которые вложили средства в основное оборудование, идеально подходящее для производства более крупных устройств. Если дело обстоит таким образом, то при выборе варианта действий возможностей у фирмы становится больше.

Для только начинающих действовать предприятий

Если вы планируете запустить в действие новый бизнес – стартап, то и в этом случае вам, может быть, следует заняться сегментированием. Конечно, если вы думаете предложить одной потребительской группе всего один продукт (товар или услугу), то прибегать к сегментированию не нужно. Однако насколько вы уверены, что ваш продукт будет единственным? Или что обслуживаемая вами потребительская группа будет всего одной?

Попытайтесь категоризировать ваши продукты. Сделайте то же самое и с вашими потребителями. Подумайте, будет ли для вас полезна более глубокая сегментация. Если да, проведите ее. Если нет, не тратьте на нее время только для того, чтобы казаться более серьезным предпринимателем. В этом случае занимайтесь своим единственным продуктом, предлагаемым одной потребительской группе, т. е. всего одним бизнес-сегментом.

Однако по сравнению с уже действующим бизнесом здесь есть одно большое отличие. Независимо от того, как вы проводите сегментирование и сколько потребительских групп вы выделили, на данный момент все полученные вами данные являются лишь прогнозными и запланированными.

У вас пока вообще нет потребителей. Пока.

Ваш продукт следует создавать с учетом тех преимуществ, которые он принесет потребителям. В этом и будет заключаться ваше бизнес-предложение.

Сейчас неважно, как ваш продукт будет делать это или то и по какой цене он будет продаваться. Главное другое: как ваш товар или ваша услуга сможет *обеспечить преимущества* вашему целевому потребителю.

А кто является этим целевым потребителем? Каким образом он выиграет от вашего предложения?

Все сказанное относится лишь к одному сегменту. А что можно сказать о других?

Сегментация может стать основой вашего бизнес-предложения, его сердцевинной. Может быть, в ходе сегментации вы отыщете нишу, где обеспечить преимущество для потребителей сможет только ваше предложение. Выявив такую нишу, вы сможете подготовить ваше предложение так, чтобы оно соответствовало запросам именно этой ниши и обеспечивало преимущества именно для конкретной группы потребителей.

С дополнительными стимулами, которые могут побудить вас более всесторонне и глубоко обдумать данный вопрос, вы можете познакомиться в главе под названием «Клюнет ли рыба на вашу наживку?» в книге Джона Маллинса «Тестирование нового пути в бизнесе: что предприниматели и руководители высшего звена должны сделать до составления бизнес-плана» (*The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan*), которая считается очень полезным наставлением для начинающих бизнесменов.

В этой работе мы немного по-другому подходим к рассматриваемому сейчас вопросу. Может ли ваше предложение закрыть какую-то неудовлетворенную потребность, имеющуюся на рынке? Способно ли оно устранить разрыв в запросах целевых потребителей? Это один из секретов, способных обеспечить успех нового дела, о которых рассказывает Уильям Бриджес в книге «Создание компании “Я и другие”» (*Creating You & Co*). Этот автор исходит из предположения, что «неудовлетворенная потребность» может остаться неизвестной, если вы ограничитесь лишь попытками выявления отдельных сигналов, вроде того, который информирует об отсутствии какого-то элемента в общем наборе, остающейся не выявленной

возможности, не в полной мере используемом ресурсе, наступлении знакового события, изменении, оставшемся незамеченным, возникновении ситуации, которая считалась невозможной, не предоставляемом, хотя и нужном потребителям обслуживании, новой или только возникающей проблемы, возникновении узкого места или новой области взаимодействия, а также других аналогичных сигналов.

Как бы вы ни формулировали преимущество, получаемое потребителем, прибегая для этого к неудовлетворенной потребности или к какому-то другому подходу, лучше соответствующему вашему предложению, вначале вам необходимо провести необходимые базовые исследования, чтобы выявить факты, свидетельствующие о наличии таких потребительских преимуществ, которыми вы можете воспользоваться.

Если вы хорошо разберетесь в сущности этих потребительских преимуществ, то сможете более четко осуществить сегментацию.

Давайте подытожим сказанное. Анализируемый здесь инструмент должен обеспечить разбивку нашего продуктового ассортимента на составляющие, чтобы узнать, какие из них являются для нас самыми важными сейчас или станут такими в ближайшем будущем. Нужно также выяснить, какие продуктовые/рыночные сегменты помогут нашему бизнесу и какие будут ему мешать.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Пользуйтесь им всегда. Сегментация является очень важной составляющей в процессе разработки стратегии.

Когда следует проявлять осторожность

Анализ не должен парализовать вашу деятельность. Никогда не допускайте этого. Не нужно, чтобы на выходе у вас появились десятки сегментов. Сосредоточьте внимание на небольшой группе (около шести) продуктовых/рыночных сегментов, которые реально влияют на прибыль, получаемую вашей фирмой.

2

Анализ проблем (Минто)

Инструмент

Какой вопрос, на который вы пытаетесь получить ответ в ходе разработки своей стратегии, для вас является ключевым? Чтобы получить этот ответ, какие еще ответы вам могут понадобиться, особенно если речь идет не о беспокоящих вас рисках или возможностях, а о чем-то более конкретном?

Все эти риски и возможности могут быть для вашей фирмы внешними, вроде экономической рецессии (или, наоборот, экономического подъема) или появления нового участника на восточно-европейском рынке (или ухода с него одного из действовавшего там).

Однако такие факторы могут быть для вашей фирмы и внутренними, например утрата ключевого заказчика (и получаемой от него прибыли) или переманивание конкурирующей компанией вашего директора по продажам (или наоборот).

Конечно, при составлении вашей стратегии все подобные события требуют своего внимания. Главным здесь является оценка вероятностей их наступления и степень их влияния на стоимостные параметры, если они произойдут. Эти вопросы рассматриваются в разделе 9.

Однако все основные результаты анализа таких событий должны быть в вашем распоряжении уже в самом начале процесса разработки стратегии. Это позволит вам убедиться, что вы уже проделали все виды необходимых исследований и анализа и уже получили ответы на все важные для вас вопросы.

Все подобные события следует рассматривать при помощи общей структурной схемы, которая называется анализом проблем.

Как пользоваться этим инструментом

Каждая консалтинговая группа, привлекаемая для разработки стратегии, при анализе проблем пользуется своим подходом. У группы, в которой я работал в прошлом, была отличная методология, созданная на основе адаптации работы Барбары Минто, посвященной анализу проблем, и ее пирамидального принципа.

Свой анализ проблем Минто всегда начинает со схемы S-C-Q, скорректированной здесь с учетом целей, задаваемых при разработке стратегии. Вот главные ее составляющие.

- **Ситуация (S от *Situation*):** какой является ситуация в фирме (описывается в виде одного абзаца): на каких рынках она работает и насколько хорошо она там действует сейчас и в недавнем прошлом?
- **Препятствие (C от *Complication*):** каковы основные ограничения, препятствующие дальнейшему росту ее прибыли (опять же в виде одного абзаца)?
- **Ключевой вопрос (Q от *Key Question*):** какой ключевой вопрос должен быть рассмотрен в процессе разработки данной стратегии?

После того как вы сформулируете свой самый главный для вас вопрос, переходите к формулировке следующей по важности группе вопросов (второму уровню, третьему и т. д.), на которые вам, возможно, придется получить ответы, чтобы в итоге появился ответ на самый важный для вас вопрос. Другими словами, вы формулируете вопросы второго уровня, ответы на которые помогут вам получить самый главный для вас ответ. В некоторых случаях этот процесс идет еще глубже, т. е. для ответа на вопрос второго уровня вам нужно иметь ответы на вопросы третьего уровня, и т. д.

Таким образом, вы создаете пирамиду вопросов со следующими характеристиками.

- Каждый вопрос появляется в логической последовательности, упорядоченной, например, по временным параметрам, структуре или рангу.
- Каждый вопрос должен быть независимым и не перекрываться другими и в то же время вместе с другими вопросами обеспечивать всесторонность и полноту рассмотрения (т. е. должны быть учтены все возможности).
- На каждый вопрос ответ может быть только «да» или «нет»; вопросы, начинающиеся с «почему» или «как» в данном случае недопустимы, а вот вопросы в формулировке «Превысит ли рост рыночного спроса за год 5%?» вполне пригодны (в отличие от варианта «Какими будут темпы роста рыночного спроса?»), так как заставят вас давать конкретные ответы на всем пути к вершине пирамиды.
- Число подтем в рамках одной темы не должно превышать семи и должно быть больше одной; в противном случае пирамиду следует переформатировать.

Упрощенный пример такого подхода показан на рис. 2.1.

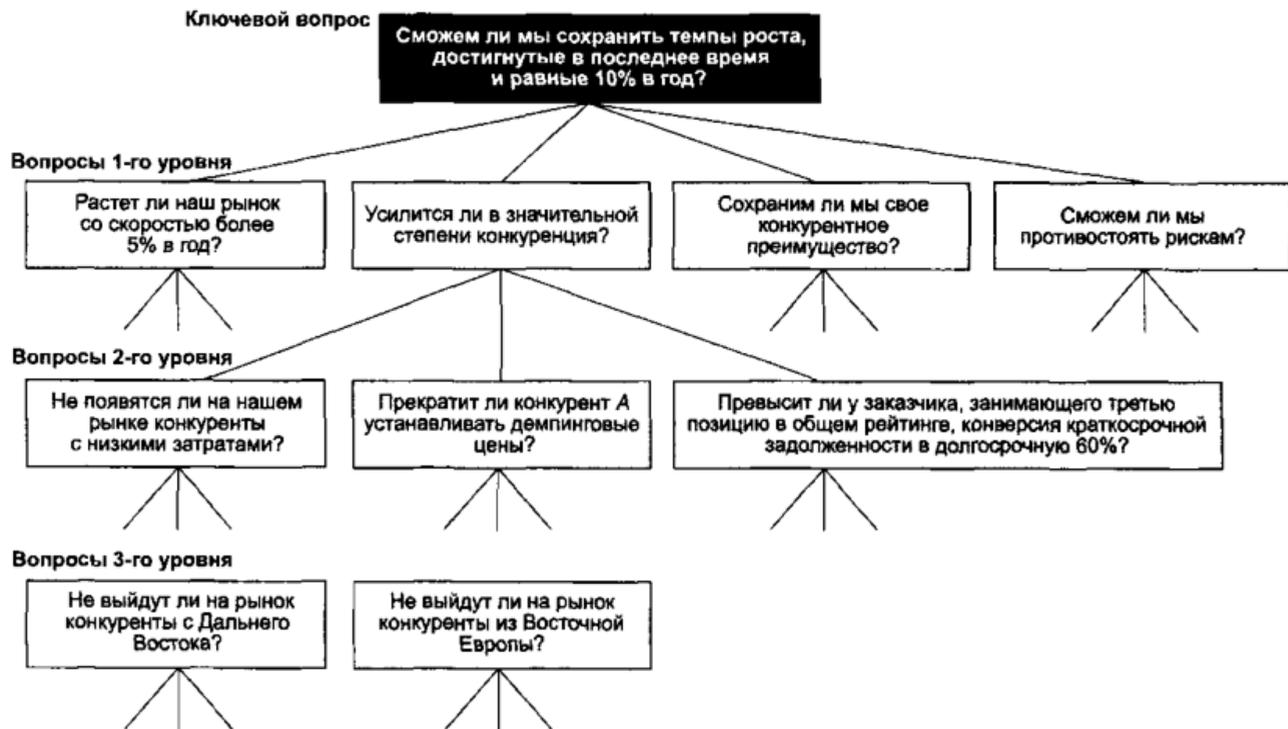


Рис. 2.1. Пирамидальный принцип: пример

Источник: по материалам Minto B. The Pyramid Principle. Pearson Education, 2002

Обратите внимание, что выбор ячеек в данном случае является лишь иллюстративным: из-за ограниченности места многие ветви в примере не приведены. В данном анализе проблем, осуществляемом снизу вверх, выводы могут быть следующими.

- Конкуренты с Дальнего Востока выйдут на рынок, а вот участники из Восточной Европы этого не сделают.
- Появление новых конкурентов на рынке приведет к резкому ужесточению соперничества.
- Благодаря динамично растущим рынкам, сохранению нашего конкурентного преимущества и умеренному риску (соответствующие ячейки на рисунке не показаны) мы сможем и впредь поддерживать недавние темпы роста прибыли в размере 10% в год даже в условиях усилившейся конкуренции.

Ключевой вопрос побуждает вас глубоко обдумывать, что именно вы хотите получить на выходе процесса разработки стратегии. Это единственный вопрос, на который ответом будет ни «да», ни «нет»!

А вот вопросы, относящиеся к другим уровням, требуют, чтобы вы четко определились и ответили на них либо «да», либо «нет». Данный инструмент, если говорить о результатах его применения, относится к категории мощных.

Когда следует пользоваться данным инструментом

До начала процесса разработки стратегии. Он нужен для достижения трех основных целей.

- Проведения мозгового штурма: ваша команда получит стимул более глубоко проанализировать рынки, отрасли, заказчиков, конкурентов, цены, тренды и т. д. и сделать это уже на начальном этапе процесса.
- Выявления недостающих данных — разрывов: данный инструмент наглядно покажет, где вам необходимо провести дополнительные исследования и анализ.
- Структурирования вашего мышления: создание пирамиды вопросов, ответы на которые надо давать в варианте либо «да», либо «нет» (этих вопросов не должно быть ни слишком много, ни слишком мало), заставит вас *фокусироваться* на стратегическом решении, а не *идти широким фронтом*, занимаясь неструктурированной группой идей и результатов наблюдений (как это иногда происходит при применении некоторых других инструментов. Для сравнения см. ситуационный анализ и SWOT-анализ, разбираемые в этой главе далее).

Когда следует проявлять осторожность

Не слишком сильно полагайтесь на результаты, полученные с помощью этого инструмента. В первую очередь они нужны для проведения предварительного мозгового штурма. В ходе него вы выявите не все значимые вопросы, а некоторые важные темы вообще появятся позже, в ходе процесса разработки стратегии. Отдельные представлявшиеся важными аспекты окажутся, наоборот, не очень значимыми. Поэтому во время процесса разработки стратегии к анализу проблем надо регулярно возвращаться и проводить его снова и снова, добавляя, убирая или корректируя вопросы, отнесенные к каждому уровню, чтобы они точнее отражали текущее понимание процесса. Однако общая пирамидальная структура при этом должна сохраняться.

Пример. Суперсегмент для *British Aerospace*

В 1988 г. *British Aerospace* (BA) приобрела компанию *Rover Group*, тем самым злостно нарушив некоторые фундаментальные правила корпоративной стратегии, а именно сохранение сфокусированности (инструмент 45), не заниматься чужими делами (инструмент 69), получать прибыль от ключевого вида деятельности (инструмент 70) и некоторые другие.

BA была ведущим британским производителем оборудования для аэрокосмической и оборонной отраслей, крупнейшим экспортером страны и поставщиком деталей для многих мировых производителей боевых самолетов, радаров, ракет и военных судов, а после 1986 г., когда BA приобрела компанию *Royal Ordnance*, и боеприпасов. Надо отметить, что все эти виды деятельности приносили BA прибыль.

Rover Group, производитель автомобилей марок *Rover* и *Land Rover*, в то время представляла из себя остатки того, что уцелело у попавшей в трудное положение компании *British Leyland*, которая в свое время принадлежала государству и выпускала грузовики *Leyland*, автомобили *Austin*, *Rover*, спортивные модели *MG* и *Land Rover*. Финансовое положение *Rover Group* на тот момент было очень шатким.

Проведение сегментации видов бизнеса BA с разбиением всех продаж по основным продуктовым/рыночным сегментам было бы довольно трудным делом и без автомобильного направления, если учесть широкий спектр сегментов, относящихся к аэрокосмической и оборонной отраслям. С автомобилями эта задача становится еще более сложной. Сегментация на основе величины вклада в операционную прибыль привела бы к появлению дополнительного уровня сложности, так как в этом случае потребовалось бы учесть очень высокую неопределенность будущей доходности в автомобильном секторе.

Однако в 1990 г. BA занялась еще одним направлением. Вместе с *Pactel Corporation*, *Milicom* и *Matra* она создала консорциум, в результате чего появилась компания *Microtel Telecommunications*, которая

подала заявку на получение лицензии на разработку сети мобильных телекоммуникаций в Великобритании. После получения этой лицензии консорциум вскоре продал *Microtel* компании *Hutchison Whampoa*, хотя ВА сохранила долю в 31,5% в этом бизнесе.

В 1990 г. при проведении сегментации доля ВА в *Microtel* не была указана. Аналитиков в то время больше бы интересовали ее ключевые виды деятельности в оборонной сфере и стратегически сомнительные операции, связанные с автомобильным сегментом. Однако к 1992 г., после того как инвестиции ВА в сетевой бизнес продолжились, эта доля должна была учитываться.

Но затем ВА пришла к решению, что им следует избавиться от своей доли в *Orange Personal Communications Services*, как к тому времени стала — на удивление — называться *Microtel*. В 1996 г. *Orange Personal Communications Services* провела первичное размещение акций, в 1998 г. — размещение ценных бумаг, а в 1998 г. осуществила операции с евробондами. К этому времени оставшаяся в ней доля ВА составила 5%, которые при реализации должны были обеспечить ей получение общих поступлений в размере 1,7 млрд фунтов стерлингов, из которых 1,4 млрд составила ее прибыль.

Если сравнить эти цифры с величиной общей прибыли ВА до уплаты налогов в 1999 г., равной 790 млн фунтов стерлингов (в 1998 г. она составила 780 млн фунтов стерлингов), видно, что инвестиции в *Microtel* оказались удачными.

Какова мораль этой истории? Когда вы в начале процесса разработки стратегии определяете ключевые сегменты, не проводите сегментацию на основе сегодняшних продаж и сегодняшней прибыли. Подумайте о перспективах. Один из ваших сегментов, создание которого потребовало, может быть, нарушения некоторых правил корпоративной стратегии, может оказаться вашей *Microtel*.

PS. В 1994 г. ВА вывела из своего состава и *Rover Group*, продав ее BMW за хорошую цену — 800 млн фунтов стерлингов, доказав тем самым еще раз, что в бизнесе, как и в жизни, удача может играть такую же важную роль, как и стратегическое предвидение!

3

Принцип 80/20 (Парето)

Инструмент

Вам нравятся гончарные изделия, устанавливаемые в садах? Или вы настолько «жадный» садовник-любитель, что хотите весь участок засадить только цветами? Если вы относитесь ко второй категории, вам следует знать, что 80% семян вы получите всего от 20% стручков.

Первым внимание на этот феномен в начале XX в. обратил итальянский экономист Вильфредо Парето (см. рис. 3.1). Он сопоставил результаты своих опытов в саду с данными экономических исследований, которые свидетельствовали, что в Италии 80% земли принадлежали 20% владельцев. На основе этого сравнения он и сформулировал свой принцип.



Рис. 3.1. Принцип Парето

Источник: по материалам *Pareto V. Manuale di Economia Politica*, 1906.

Однако эту историю не всегда считают достоверной. Так, Ричард Кох в своей книге «Принцип 80/20: как добиться большего от меньшего» (*The 80/20 Principle: the Secret of Achieving More with Less*), изданной в 1997 г. и ставшей бестселлером, дал свою интерпрета-

цию этого принципа, но не привел данные Парето о числах 80 и 20, а тем более не вспомнил о семенах и стручках.

Однако Парето действительно, и с этим никто не спорит, изучал очень неравномерное распределение земли, богатства и дохода в Англии XIX в. и нашел математическую зависимость между долями людей и богатством. Парето установил, что распределение богатства является прогнозируемо несбалансированным и что эта математическая зависимость сохраняется и при других временных периодах и в других странах.

Работу Парето в этой области в 1940-е гг. продолжил консультант по управлению качеством Джозеф Джуран, который обнаружил, что 80% проблем, возникающих в ходе производства, вызываются всего 20% причин. Он назвал эту зависимость «принципом Парето», или «правилом небольшого числа важных составляющих».

Дальнейшей разработкой этого принципа занимались и другие авторы, пишущие о бизнесе, которые отметили, в частности, следующие его проявления в бизнесе.

- 80% ваших продаж приносят 20% ваших продуктов.
- 80% вашей прибыли обеспечивают 20% ваших потребителей.
- 80% вашей прибыли обеспечивают 20% потраченного времени.
- 80% получаемых вами жалоб высказывают 20% ваших потребителей.
- 80% ваших продаж обеспечивают 20% ваших продавцов.
- 80% прироста вашего бизнеса обеспечивают 20% вашей рекламы.

Мне также нравится один результат, относящийся как к личной жизни, так и к коммерческой деятельности: в 80% случаев разочарования объясняются всего 20% причин (одна из них следующая: «Ты всегда смотришь свой футбол по телевизору», другая — «Ты всегда смотришь свои кулинарные передачи по телевизору»).

Кох хочет побудить людей «думать в стиле 80/20» и исходить из того, что и в бизнесе, и в жизни в целом в трех областях изначально заложено неравенство:

- 80% продукции создается из 20% ресурсов;
- к 80% последствий ведут 20% причин;
- 80% результатов обеспечиваются 20% усилий.

В стиле 80/20 думают «ленивые предприниматели», как эта категория порой себя называет, которые живут в Лондоне, Кейптауне и в «более солнечных местах» Южной Европы.

Как пользоваться этим инструментом

Принцип 80/20 может быть особенно полезен при сегментации вашего бизнеса, осуществляемой для достижения целей, которые вы задаете при разработке стратегии.

Вот два потенциально типичных применения этого принципа.

- 80% вашей прибыли могут поступать от 20% ваших продуктовых/рыночных сегментов, и поэтому сконцентрируйте свои исследования и анализ именно на этой группе, уделяйте повышенное внимание тем сегментам, которые в течение следующих пяти лет в совокупности принесут вам 80% общей прибыли, независимо от того, приходится ли на эту группу всего 20, 15 или 25% всех ваших сегментов.
- 80% ценности, полученной благодаря вашей новой стратегии, может быть обеспечено 20% идей, но трудность заключается в том, чтобы определить, какие именно идеи станут такими плодотворными!

Этот инструмент хорошо стимулирует. С одной стороны, он повышает нашу активность, поскольку мы знаем, что можем получить 80% нужных нам результатов, выполнив всего 20% общей работы. Но, с другой стороны, как выяснить, какими именно 20% следует заняться?!

Когда следует пользоваться данным инструментом

Об этом инструменте не следует никогда забывать при составлении ассортимента своей продукции. Не тратьте слишком много усилий на проведение исследований и на анализ тех сегментов, которые обеспечивают всего 20% стоимости вашей фирмы.

Когда следует проявлять осторожность

В целом, как это ни удивительно, принцип 80/20 может применяться очень широко, хотя мы вам не рекомендуем принимать этот совет слишком буквально.

4

Устройство для сегментации (Кох)

Инструмент

Упомянув о теме садоводства в работе Парето при объяснении сущности предыдущего инструмента, обычной проблеме, с которой часто сталкивается каждый садовод, потерявший всякие надежды на хороший урожай, мы затронули дилемму, хорошо знакомую и нам самим. С лопаткой в руке мы мучительно раздумываем, вглядываясь в невзрачные зеленые ростки: сорняки это или нет, выкопать их или позволить им расти дальше?

К счастью, при возникновении дилеммы определения, является ли сегмент на самом деле сегментом, можно воспользоваться уже готовым для этого инструментом — устройством для сегментации.

Его в 1980-х гг. после консультаций с коллегами из фирмы L.E.K разработал Ричард Кох. При применении этого инструмента надо задать структурированные группы вопросов, составленных таким образом, чтобы определить, действительно ли два анализируемых сегмента отличаются друг от друга или, с точки зрения целей разрабатываемой стратегии, их следует считать одним и тем же сегментом. Такой подход можно рассматривать как разновидность кластерного анализа, но при этом не нужно прибегать к сложным статистическим формулам.

Как пользоваться этим инструментом

При использовании вопросов, показанных в табл. 4.1, один продуктовый/рыночный сегмент сравнивается с другим, чтобы выяснить, действительно ли они являются разными.

После получения ответов на эти вопросы, выступающие в роли зондов, и суммирования полученных баллов вы станете считать два сегмента разными, если полученная сумма является положительной, если же она отрицательна, то эти сегменты лучше считать одинаковыми.

Таблица 4.1

Устройство для сегментации

Вопрос	Да	Нет
1. Являются ли конкуренты одними и теми же (для обоих сегментов)?	-30	30
2. Является ли рыночная доля у обоих сегментов относительно доли лидера примерно одинаковой?	-50	50
3. Являются ли их заказчики одними и теми же?	-20	20
4. Являются ли для них одинаковыми критерии покупок у заказчиков и значимость этих критериев?	-30	30
5. Имеются ли субституты для каждого сегмента?	-10	10
6. Являются ли цены у них примерно одинаковыми?	-20	20
7. Является ли рентабельность у них примерно одинаковой?	-40	40
8. Требуется ли им примерно одинаковый капитал?	-10	10
9. Похожа ли у них структура затрат?	-10	10
10. Одинакова ли у них хотя бы половина затрат?	-30	30
11. Имеются ли барьеры, препятствующие появлению конкурентов в обеих областях?	-20	20
12. Можно ли добиться преимущества по затратам, если конкурировать лишь в одной области?	-30	30
Итого		

Источник: по материалам *Koch R. Financial Times Guide to Strategy. FT Publishing, 2011.*

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к нему, если у вас появились сомнения, связанные с сегментацией, и если вы сможете выиграть при применении более структурированного подхода.

Когда следует проявлять осторожность

Ответы на некоторые вопросы появляются, как правило, в ходе процесса разработки стратегии позже. Например, это бывает с критериями покупок у потребителей и используемыми при этом весовыми коэффициентами, о чем рассказывается в разделе 4. Однако не будет никакого вреда, если вы какую-то информацию попытаетесь получить уже вначале, так как вы всегда можете позже снова вернуться к сегментации, если в этом возникнет необходимость, и консолидировать выделенные сегменты или, наоборот, разбить их по-другому, так, как это нужно сделать.

5

Ситуационный анализ 5С

Инструмент

«Наше положение на Земле поистине удивительно», — полагал Альберт Эйнштейн¹. А насколько удивительным является положение дел в вашей фирме?

Ситуационный анализ является инструментом, которым в первую очередь пользуются при разработке маркетинговой стратегии, хотя область его применения пересекается со стратегией в целом. Под ним маркетологи понимают процесс определения среды, в которой функционирует фирма, и то, насколько хорошо фирма вписывается в эту среду, чтобы совершенствовать свои характеристики и более полно удовлетворять запросы потребителей.

Популярной разновидностью ситуационного анализа является его вариант 5С, названный так по первым буквам его основных составляющих на английском языке (см. рис. 5.1), с помощью которого фирма проводит сканирование своей среды по пяти основным направлениям.

- *Самой себя (Company)*: своих целей, культуры, производимого ассортимента, сильных и слабых сторон, уникального предложения о продаже, ценового позиционирования, имиджа на рынке.
- *Компьюнонов (Collaborators)*: поставщиков, союзов, в которые она входит, дистрибьюторов.
- *Покупателей (Customers)*: закупочных групп, размера рынка, темпов роста, сегментов, преимуществ, каналов, решений заказчиков о покупке, поведения заказчиков.
- *Конкуренентов (Competitors)*: прямых и косвенных, новых участников, субститутгов, рыночных долей, барьеров для входа на рынок, относительного позиционирования, сильных и слабых сторон.

¹ В более полном виде эта цитата выглядит так: «Наше положение на Земле поистине удивительно. Каждый появляется на ней на короткий миг, без понятной цели, хотя некоторым удается такую цель себе придумать». — *Примеч. пер.*

- **Контекста (Context):** политической, экономической, социальной, технологической, экологической и юридической составляющих той среды, в которой она функционирует (эту часть также называют анализом PESTEL, см. раздел 4).



Рис. 5.1. Анализ в варианте 5С

Как пользоваться этим инструментом

Маркетологи изучают каждую из пяти составляющих и решают, в какой степени выявленные ими факторы влияют на ключевые маркетинговые решения.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Если вы знакомы с этим инструментом, вы можете воспользоваться им, а не анализом проблем (инструмент 2). Оба этих инструмента помогают во время проведения мозгового штурма генерировать идеи и выявлять проблемы и делать это в самом начале процесса, что важно для разработки стратегии.

Когда следует проявлять осторожность

Этот инструмент является довольно несфокусированным и неструктурированным.

Многие области, которые нужно подвергнуть сканированию, требуют более глубоких исследований и анализа. Возьмем, например, размер рынка и темпы его роста. Фактически этот элемент представляет из себя отдельный строительный блок, который рассматривается в разделе 2. То же самое можно сказать и о барьерах для входа на рынок, одного из ключевых факторов, разбираемых

в разделе 4. Конкурентная позиция вашей фирмы — это тема, изучаемая в разделе 5. В лучшем случае все, что вы можете сделать на этом этапе процесса разработки стратегии, — это сформулировать основные вопросы, а лучше всего этому помогает анализ проблем.

Красота анализа проблем заключается в его пирамидальной структуре. Ответ на один вопрос приводит к получению ответа на другой, относящийся к другому, более высокому, уровню. А вот у ситуационного анализа нет вертикальной структуры, в нем используется горизонтальное группирование проблем по отдельным областям.

6

SWOT-анализ (Эндрюс)

Инструмент

Следует ли отказываться от SWOT?

SWOT-анализ применяется повсеместно. С ним можно встретиться повсюду, от отчетов о маркетинговых исследованиях и отчетов брокеров финансовой биржи до отчетов о комплексной проверке организации, составляемых бухгалтерами, которые хотят произвести впечатление на пользователей своих документов и показать, что они в полной мере знакомы со стратегическими концепциями.

Этот инструмент пользуется популярностью, потому что с ним можно быстро разобраться и его легко применять на практике. К тому же он помогает при проведении мозгового штурма выявленных проблем.

Однако никогда не надо забывать, что его возможности являются ограниченными. На стратегические вопросы он не дает никакого ответа, и поэтому в этом случае помощь от него невелика. Не дает он и никаких подсказок о том, в каком направлении лучше двигаться дальше, чтобы в конце концов все-таки найти нужный ответ.

Как пользоваться этим инструментом

SWOT-анализ представляет из себя матрицу 2×2 , где в одном ряду указываются внутренние для фирмы факторы, ее сильные и слабые стороны, а в другом — внешние, возможности и угрозы (см. рис. 6.1).

В первоначальной формулировке этого инструмента, предложенного в 1960-х гг. Кеннетом Эндрюсом из Гарвардской бизнес-школы, который он разработал, чтобы помочь специалистам, занимающимся стратегией, факторы были разделены на те, на которые они могут влиять — внутренние, и те, которые им неподконтрольны — внешние. Стратегия считается оптимальной, если она обеспечивает стратегическое соответствие между внутренними ресурсами или компетенциями фирмы и внешними рыночными возможностями.

	+	-
Внутренние факторы	<p>Сильные стороны</p> <p>✓---- ✓---- ✓---- ✓----</p>	<p>Слабые стороны</p> <p>х---- х---- х---- х----</p>
Внешние факторы	<p>Возможности</p> <p>✓---- ✓---- ✓---- ✓----</p>	<p>Угрозы</p> <p>х---- х---- х---- х----</p>

Рис. 6.1. SWOT-анализ

Конечно, результат, на который ориентируются пользователи SWOT-анализа, важен, но добиться его получения с помощью этого инструмента часто не удается.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Как и с ситуационным анализом (инструмент 5), с которым он иногда объединяется, SWOT-анализ помогает при проведении мозгового штурма для решения проблем. Пользуйтесь им, если вы им владеете (и понимаете его ограничения). Однако для этого есть более полезные помощники, обеспечивающие более структурный подход, в частности анализ проблем (инструмент 2).

Когда следует проявлять осторожность

Серьезные ошибки при применении бывают как из-за особенностей самого SWOT-анализа, а также, что случается гораздо чаще, из-за того, как им пользуются.

- * Расположение на одной странице внешних возможностей и угроз, которые для своего описания в этой книге потребовали выделения для них отдельных разделов (3 и 4), а результаты наблюдений за двумя внутренними факторами, сильными и слабыми сторонами, еще двух (5 и 6), мало помогает при формулиров-

ке стратегии, так как является слишком общим и недостаточно конкретным в показателях продуктовых/рыночных сегментов, рыночного спроса, отраслевой конкуренции, критериев совершения покупок покупателями, ключевых факторов успеха, общих показателей деятельности компании и ее рейтинга, а также некоторых других.

- При его использовании не оценивается важность или степень соответствия выделенных составляющих SWOT: не приводится никаких весовых коэффициентов сильных и слабых сторон (как это сделано в разделе 5 этой книги), не дается никакого ранжирования по рентабельности или влиянию возможностей и угроз (как в разделе 9).
- Пользователи обычно «впихивают» свои идеи и результаты офлайн-ового мозгового штурма в узкие ячейки матрицы. Мне приходилось видеть матрицы SWOT, изложенные с помощью *PowerPoint*, где в каждой ячейке было указано по 15–20 выводов или факторов, из-за чего приходилось прибегать к очень мелкому шрифту. При таком представлении с матрицей в лучшем случае трудно работать, а в худшем она просто не читаема.

Основную проблему, возникающую при применении SWOT-анализа, можно сформулировать так: это серьезный инструмент, но для чего он по-настоящему нужен? Какие выводы можно сделать из создаваемой матрицы?

В лучшем случае его можно считать принимаемой во внимание оценкой вопросов, ключевых для разработки стратегии, которые сгруппированы с точки зрения того, являются ли они по отношению к фирме внутренними или внешними и полезны ли они для нее или, наоборот, вредны. В худшем мы сталкиваемся с тем, что на выходе получается каша из случайно подобранных выводов и факторов, из-за чего предложения на их основе становятся ненадежными и легковесными.

Раздел 2

Задание целей и ориентиров



Краткие пояснения

Основные инструменты

7. Задание долгосрочных целей
8. Выбор ориентиров категории SMART
9. Максимизация акционерной стоимости
10. Обеспечение сбалансированности запросов заинтересованных сторон (корпоративная социальная ответственность)

Полезные инструменты

11. Создание общей ценности (Портер и Крамер)
12. Экономическая добавленная стоимость (*Stern Stewart & Co*)
13. Сбалансированная система показателей и стратегическая карта (Каплан и Нортон)
14. Ключевая идеология (Коллинз и Поррас)
15. Бизнес как сообщество (Хэнди)

Краткие пояснения

Итак, вы уже разобрались с текущим положением дел в своей фирме, ее нынешними сегментами и ее проблемами. Но после этого возникает следующий вопрос: а где вы хотите оказаться завтра? Какой вы хотите видеть свою фирму в будущем? По каким параметрам вы станете измерять степень ее успешности?

Если все это сформулировать очень кратко — каковы ваши цели?

В настоящее время можно воспользоваться многочисленными работами, в которых объясняются относительные преимущества компаний, четко формулирующих свое видение, миссию, цели, ориентиры, вехи, ценности, принципы, идеалы, убеждения и другие им подобные понятия. Однако излишняя детализация всех этих концепций в конце концов может лишь запутать.

Гораздо проще и полезнее из этого набора ограничиться всего двумя составляющими: целями и ориентирами.

Под целью здесь понимается то, чего ваш бизнес стремится добиться, если это желание сформулировать в словесном виде. Ориентир в данном случае — это своего рода веха, помогающая определить, удалось ли вам приблизиться к конкретной цели; как правило, он задается в числовом виде.

Одной из таких целей, выбранных вами для своего бизнеса, может быть, например, достижение самого лучшего обслуживания заказчиков в Северной Европе, т. е. стать лучшим поставщиком своих услуг в этом регионе. В качестве ориентиров для этой цели могут быть выбраны достижение определенной доли заказчиков, «в полной мере удовлетворенных вашим обслуживанием», например, 30% в 2014 г. (что будет отражено в результатах годового обзора изучения потребителей) и доведение этой цифры в 2016 г. до 35%; вторым ориентиром здесь будет достижение к этому сроку доли «в целом, а также в полной мере удовлетворенных» заказчиков до 80%.

Цели привязываются к направлениям, ориентиры же являются более конкретными. Первые должны выходить за пределы краткосрочного периода и устанавливаться с ориентацией на длительную перспективу. Вторые должны быть конкретными, измеряемыми, достижимыми, соответствующими и привязанными к конкретным временным срокам, т. е. относиться к категории SMART. (Эта аббревиатура составлена по первым буквам перечисленных характеристик на английском языке. К тому же по своему написанию она похожа на слово *smart*, которое чаще всего переводят как «умный», и поэтому в содержательном плане она с ним перекликается: вехи должны быть выбраны «с умом».) Более подробно о вехах категории SMART в этом разделе рассказывается далее (инструмент 8).

Другие цели могут легко встраиваться в модель простых целей и соответствующих им ориентиров.

Кратко поясним другие термины, упомянутые выше.

- *Миссия* — в теории это то, что отличает ваш бизнес от остальных конкурентов, хотя на практике вы можете трактовать ее как цель.
- *Видение* — в теории это то, к достижению чего (или еще дальше) стремится ваш бизнес, но вы можете относиться к нему как к еще одной цели.
- *Предназначение* в первом приближении можно рассматривать как цели.
- *Ценности* — в теории это совокупность убеждений и принципов, руководствуясь которыми вы определяете, как ваш бизнес должен действовать при возникновении каких-то вопросов, связанных с моралью, этикой, безопасностью, здоровьем, экологией и другими ценностными аспектами, которые могут вступать в конфликт с целью максимизации акционерной стоимости; на практике вы можете рассматривать их как отдельные цели.
- *Убеждения* в этом отношении похожи на ценности.
- *Идеалы* — то же самое.
- *Принципы* — то же самое.

При разработке стратегии задание долгосрочных целей и выбор ориентиров категории SMART относятся к важнейшим инструментам. То же самое можно сказать о максимизации акционерной стоимости, а также о таком потенциально мощном инструменте, как обеспечение сбалансированности запросов заинтересованных сторон, хотя порой он может приводить к возникновению некоторых конфликтов.

Вначале мы рассмотрим каждый из четырех перечисленных выше основных инструментов, а затем полезные инструменты, используемые при задании целей и выборе ориентиров, которые варьируются от сверхсложной концепции экономической добавленной стоимости, предложенной Стерном и Стюартом, до очень мягкого подхода к бизнесу как сообществу, разработанного Чарльзом Хэнди.

7

Задание долгосрочных целей

Инструмент

«Откуда мы пришли? Кто мы? Куда мы идем?» — настойчиво спрашивал Поль Гоген в своих экзистенциальных картинах, написанных им на Таити в те уже далекие от нас дни постимпрессионизма, когда искусство еще было художественным. На первые два вопроса ответы были даны в разделе 1, а теперь настало время заняться третьим вопросом: куда мы идем?

Задание целей — это краеугольный камень бизнес-стратегии. Цели должны лежать в основе каждой крупной стратегической инициативы, реализуемой в вашей компании в течение приблизительно следующих пяти лет.

Задание целей также должно обеспечивать и соответствующую мотивацию. По мнению Лэтхама и Лока, цели должны способствовать повышению показателей работы персонала благодаря действию четырех факторов:

- они фокусируют внимание на видах деятельности, имеющих отношение к цели;
- они энергетически подпитывают людей;
- они поощряют настойчивость;
- они помогают персоналу справляться с решаемыми задачами.

Как пользоваться этим инструментом

При задании целей нужно учесть пять условий:

- 1) цели отличаются от ориентиров;
- 2) при разработке стратегии краткосрочные цели играют второстепенную роль;
- 3) лучшими с точки зрения мотивирующего воздействия на персонал могут быть цели, связанные с рынком;

- 4) для достижения компромисса между акционерами и заинтересованными сторонами могут потребоваться финансовые цели;
- 5) не менее полезными являются и цели, связанные с ценностями.

Под целью здесь понимается то, чего ваш бизнес хочет добиться, если это желание сформулировать в словах. Ориентир в данном случае это веха, помогающая измерить, удалось ли достичь этой цели; как правило, он задается в числовом виде. Скажем, целью может быть достижение наименьших затрат (стать самым экономным провайдером услуг) в ключевом сегменте. Ориентиром в этом случае может быть показатель снижения операционных затрат на единицу продукции в этом сегменте за три года на 10%.

Во-вторых, относите к краткосрочным целям все то, что связано с бюджетом текущего года и сразу же за его пределами. В краткосрочной перспективе такой подход может быть полезным, касается ли он финансовых рынков или владельцев из частного сектора, чтобы и те и другие были довольны, или получения бонуса, связанного с краткосрочными показателями.

В то же время все аспекты, относящиеся к этому бюджету, могут оказывать незначительное влияние на разработку стратегии. При ее выработке во внимание принимаются тренды рыночного спроса и силы отраслевой конкуренции, действующие и за пределами краткосрочного периода. Нет никакого смысла ориентировать ваш бизнес на жесткую конкуренцию в краткосрочном периоде только для того, чтобы после этого в средне- или долгосрочной перспективе столкнуться со снижением спроса или появлением международных соперников.

В-третьих, имеется несколько разновидностей целей. Часто самыми мотивационными из них являются цели, ориентированные на рынок или на потребителей; к тому же их легко отслеживать. Данные о рыночной доле также легко получить, поскольку есть специализированные организации, которые их собирают, и как только компания достигает определенного размера, данные по ней выделяются отдельно. Целью может быть и достижение лидерства на рынке в сегменте А за три года. Такая цель является особенно мотивирующей для торговых представителей, поскольку в этом случае легко отслеживать динамику ее достижения.

Тот же самый эффект могут обеспечить цели (или ориентиры, см. следующий инструмент) по удовлетворению запросов потребителей или коэффициенту их удержания.

Стимулирующими для операционных команд являются и операционные цели, мониторинг которых осуществлять даже легче, чем целей, связанных с рынком. Динамично улучшить показатели деятельности команд можно при помощи такой, например, цели, как достижение лидерства по затратам в сегменте В за следующие

пять лет. Прогресс сокращения затрат в масштабах компании или при производстве одной единицы продукции можно отслеживать через определенные периоды и сравнивать результаты в этой области, полученные за год, с достижениями ваших конкурентов.

Четвертая особенность относится к финансовым целям. Если цели (или ориентиры) относятся к ценам в сегменте или марже прибыли, рассматриваемой с точки зрения и общей прибыли, и вклада в прибыль, их можно трактовать точно так же, как цели, связанные с рынком. Они стимулируют работу торговых представителей и легки для мониторинга.

Но если такие цели связаны с общими финансовыми показателями компании, вроде доходности продаж или прибыли на капитал, вам придется, может быть, предпринять какие-то действия, чтобы добиться компромисса между интересами акционеров и запросами заинтересованных сторон. Более подробно об этом рассказывается в параграфах, где описываются такие инструменты, как максимизация акционерной стоимости и обеспечение сбалансированности запросов заинтересованных сторон.

И наконец, столь же важными могут быть и ваши цели, связанные с ценностями, см. пример *Google* на рис. 7.1. Одной из таких целей может быть проведение политики этического финансирования, например отказ от сотрудничества с поставщиками, эксплуатирующими детский труд, или отказ от закупки для производства своих товаров такого сырья, как генетически модифицированные зерно-

Сфокусируйтесь на пользователе, и тогда все остальное будет обеспечено

Лучше всего на практике заниматься одним
и делать это хорошо

Быстро лучше, чем медленно

Демократия в Паутине действительно работает

Чтобы получить ответ на свой вопрос, тебе
не обязательно быть за своим рабочим столом

*Деньги можно зарабатывать и так, чтобы
не причинять зла другим*

Информации всегда больше во внешнем мире

Потребность в информации заставляет
преодолевать все границы

Если на тебе нет костюма, ты не можешь быть серьезным

Просто величие не является
достаточным достоинством

Рис. 7.1. Цели *Google*: пример

вые. Это будет ваша позиция, хотя вы понимаете, что такой подход может вступить в конфликт с целью максимизации акционерной стоимости.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда.

Когда следует проявлять осторожность

Не задавайте слишком много целей. Говорят, что из любого сообщаемого им списка люди обычно запоминают не больше трех элементов, хотя вы можете решить, что число целей можно увеличить до четырех или пяти.

Если вы зададите десяток целей, радуйтесь, если достигнутой окажется хотя бы половина из них. Лучше остановитесь на небольшом числе, и тогда результаты могут стать высокими.

8

Выбор ориентиров категории SMART

Инструмент

«При выборе ориентиров организации могут совершить ошибки даже при самых благих намерениях», — предупреждал Питер Друкер. Такое может случиться, если ориентиры не относятся к категории SMART.

Ориентиры органически связаны с целями. Когда ваша фирма стремится добиться какой-то цели, она, как правило, формулирует это желание с помощью слов. Ориентиры выступают в данном случае в качестве вех, которые привязываются либо к промежуточным этапам пути, либо к конечной точке этого пути, и обычно задаются в численном виде.

Скажем, вы ставите себе следующую цель: к 2017 г. стать лидером в своем ключевом сегменте на британском рынке. Такая цель заслуживает уважения, однако с точки зрения стратегии она является слишком расплывчатой. Будет лучше, если вы ее уточните. В качестве соответствующих ориентиров можно установить следующие показатели: к 2015 г. увеличить рыночную долю на этом рынке до 33%, а к 2017 г. — до 35%. Такие ориентиры помогут вам более надежно добиться поставленной цели — стать лидером на британском рынке в данном сегменте.

Как пользоваться этим инструментом

Если цели по своей сущности относятся к заданию направления, то ориентиры в этом отношении более конкретны. Вы должны установить ориентиры, обладающие следующими характеристиками. Они должны быть:

- *конкретными (specific)*: заданный параметр должен быть выражен точным числом;
- *измеряемыми (measurable)*: параметр должен быть выражен в численном виде, например, как процент рыночной доли в сег-

менте, а не в виде расплывчатого выражения, вроде «лучший поставщик»;

- * *достижимыми (attainable)*: нет никакого смысла выбрать ориентир, который не работает, так как в этом случае единственным результатом его применения станет разочарование;
- * *соответствующими (releyant)*: ориентир должен быть привязан к цели; если целью, например, является рыночное лидерство, то ориентир «добиться того, чтобы отраслевой журнал признал нашу маркетинговую кампанию лучшей за год», не является подходящим;
- * *привязанными к конкретным временным срокам (time-limited)*: вы должны указать, к какому именно времени должен быть достигнут заданный ориентир; вежа без временной привязки не обеспечивает необходимой мотивации, из-за чего повышается вероятность принятия трудных решений.

Другими словами, ориентиры должны быть S-M-A-R-T (см. рис. 8.1). Лучшие ориентиры действительно являются умными. Как видно из приведенного примера, в данном случае ориентиры являются *конкретными* (заданная рыночная доля в сегменте), *измеряемыми* (результаты рыночных исследований, на получение которых вы подписаны, покажут, удалось ли вам добиться 35%), *достижимыми* (ваша доля уже составляет 29%, и к тому же веко-ре выйдет ваша новая линейка продуктов), *соответствующими* (рыночная доля является в полной мере подходящим показателем, по которому можно судить о рыночном лидерстве) и *привязанными к конкретным временным срокам* (2017).

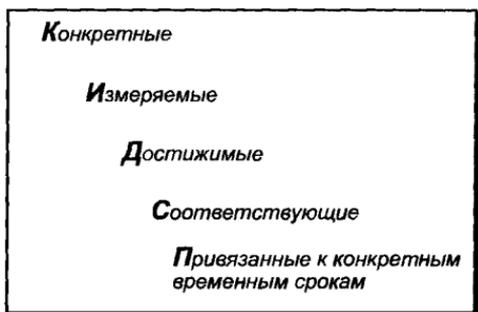


Рис. 8.1. Ориентиры категории SMART

К рассматриваемой здесь теме можно подходить и по-другому. Ричард Румельт в своем бестселлере «Хорошая стратегия, плохая стратегия», вышедшем в 2011 г., утверждает, что реализации стратегии в значительной степени помогает выявление «ближайших

ориентиров». Каждый из них выступает вехой, расположенной достаточно близко, чтобы фирма «могла, как можно обоснованно полагать, ее достичь и даже превзойти». В своей трактовке Румельт в общей аббревиатуре SMART повышенное внимание уделяет достижениям — А.

Он приводит пример президента Кеннеди, который заявил о необходимости высадки человека на Луне. Как ориентир эта задача, с одной стороны, казалась фантастической, однако, с другой стороны, она была амбициозной. К тому же у Кеннеди был «туз в рукаве»: он знал, что уже созданы технологии, позволяющие успешно осуществить такую миссию.

Когда следует пользоваться данным инструментом

При разработке стратегии — всегда. Но ориентиры также очень важны и при реализации стратегии. Предпосылкой для успешной реализации стратегии является ее поддержка ключевыми менеджерами и персоналом в целом.

Всегда помните, что разработка стратегии должна подкрепляться заданием умных целей и ориентиров, относящихся к категории SMART.

Когда следует проявлять осторожность

Как и при задании целей, старайтесь выбирать простые варианты. Очень хорошо, если для каждой из ваших четырех или пяти целей вы установите один или два ориентира.

9

Максимизация акционерной стоимости

Инструмент

Фирмы существуют для создания стоимости своим акционерам. Так их предназначение трактуется в самой простой формулировке в англо-саксонской модели бизнеса. Интересы других сторон, а именно работников, поставщиков, финансистов, органов власти, сообщества, а также экологические аспекты напрямую фирму не заботят.

Милтон Фридман, как и многие другие специалисты, утверждал, что предназначением фирмы является максимизация акционерной стоимости и что социальную ответственность могут нести только люди, а фирмы ответственны лишь перед своими акционерами, а не перед обществом в целом. Если директора или менеджеры принимают решение направить свои личные доходы в благотворительные учреждения или на какие-то другие социальные нужды, это их личное дело. Но они не могут поступить таким образом со средствами, предназначенными для акционеров.

При объяснении следующего инструмента рассматривается и противоположная точка зрения.

Как пользоваться этим инструментом

В названии этого инструмента — максимизация акционерной стоимости — вы, возможно, обратили внимание на слово «стоимость». Почему стоимость, а не *прибыль*? — спросите вы.

При рассмотрении стратегии бизнеса очень важно правильно выбирать термины. У слов «стоимость» и «прибыль» разное содержание. Это не одно и то же. Стоимость предприятия, если строго говорить об ее определении, — это стоимость капитала плюс величина его долгосрочных долгов. Последнюю составляющую легко измерить в любой компании, а первую — в акционерной компании открытого типа, где она отражает всего лишь рыночную капитализацию компании в любой конкретный момент.

Таким образом, рыночная капитализация является и ни прибылью, и ни суммой прибылей. Не следует ее определять и через умножение сегодняшней прибыли на какой-то коэффициент, вроде P/E — отношения рыночной стоимости акции к прибыли на акцию. Она представляет собой сумму потоков свободных денежных средств, которые, вполне вероятно, будут получены на протяжении всего срока деятельности компании, дисконтированную с учетом альтернативной стоимости капитала до текущей стоимости наличных денежных средств.

Стоимость — это показатель не прибыли, а наличных денежных средств, причем это показатель потока будущих наличных денежных средств, а не коэффициент, относящийся к настоящему времени.

При помощи нескольких способов, которые могут в конечном счете негативно повлиять на величину акционерной стоимости, компания может резко повысить размер краткосрочной прибыли. Для этого она может:

- повысить на короткий срок цены для тех заказчиков, которые с меньшей вероятностью (из-за условий контракта или из-за каких-то коммерческих ограничений) перейдут к другому поставщику, что приведет к резкому увеличению прибыли, однако такой подход в конечном счете потенциально может рано или поздно закончиться значительным сокращением клиентской базы;
- резко понизить на короткий срок цены, что приведет к быстрому увеличению рыночной доли, но в итоге негативно скажется на долгосрочной стоимости бренда;
- сократить, что бывает довольно часто, капитальные расходы, чтобы таким образом уменьшить величину амортизации, что, с одной стороны, приведет к резкому повышению рентабельности, а с другой — к ухудшению долгосрочной конкурентоспособности;
- резко снизить операционные затраты, что в итоге приведет к ухудшению качества продукции и/или предоставляемых услуг, хотя в краткосрочной перспективе этот шаг на объеме продаж не скажется.

Цель максимизации акционерной стоимости (см. рис. 9.1), в отличие от максимизации прибыли, — заставить руководителей, занимающихся стратегией, отдавать приоритет:

- средне- и долгосрочной перспективе, а не краткосрочной;
- созданию устойчивой конкурентной позиции, а не временно получаемой прибыли;
- потоку наличных денежных средств, а не прибыли.

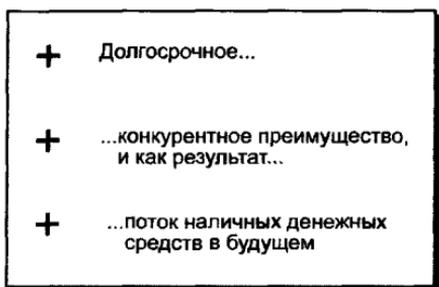


Рис. 9.1. Максимизация акционерной стоимости

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда.

Когда следует проявлять осторожность

И здесь совет будет таким же: всегда. Между данной целью и следующей всегда надо добиваться компромисса и сбалансированности интересов разных сторон. И этот выбор должны сделать вы.

10

Обеспечение сбалансированности запросов заинтересованных сторон (корпоративная социальная ответственность)

Инструмент

«Основная ответственность компании заключается в служении своим потребителям... Прибыль не является ее основной целью, а скорее базовым условием, необходимым для непрерывного существования компании. Другие виды ответственности, например перед своими работниками и обществом, возникают для сохранения способности компании выполнять свое основное предназначение», — писал Питер Друкер в 1954 г., когда он сформулировал свой первоначальный вариант англо-саксонской модели бизнеса, служащей для максимизации акционерной стоимости.

Было также предложено и множество других трактовок, каждая из которых давала свой вариант раздела долей в общем пироге, под которым здесь понимается оптимальный баланс запросов акционеров и других заинтересованных сторон. Некоторые их авторы считают, что компании существуют для удовлетворения интересов не только их владельцев, но также работников и менеджеров. Эти организации, полагают другие, должны действовать с учетом запросов и других заинтересованных сторон, с которыми они взаимодействуют: заказчиков, поставщиков, владельцев земли, местного сообщества, органов власти, экологов.

Однако к достижению цели обеспечения запросов заинтересованных сторон следует подходить с большой осторожностью. Если вы уделяете слишком много внимания кому-то еще, а не своим акционерам, вы не продержитесь в бизнесе достаточно долго. Вот что писал Адам Смит в 1776 г. в своей знаменитой книге «Богатство народов».

Не от благожелательности мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед, а от соблюдения ими своих собственных интересов. Мы обращаемся не к их гуманности, а к их эгоизму, и говорим им вовсе не о наших нуждах, а об их выгодах.

В континентальной европейской (и азиатской) модели бизнеса гораздо больше внимания уделяют и другим заинтересованным лицам, особенно работникам, а не только акционерам. Например, в немецкой корпоративной двухуровневой структуре менеджмента управленческий совет преимущественно состоит из руководителей высшего звена, а наблюдательный совет включает большое число членов, выбранных в него работниками и акционерами (председателя совета назначают акционеры).

Как пользоваться этим инструментом

По поводу эффективности европейской модели дебаты не прекращаются до сих пор. С одной стороны, ее сторонники утверждают, что она поощряет компании планировать свою деятельность с учетом долгосрочной перспективы и уделять поддержанию уровня занятости по крайней мере такое же внимание, как и динамичному наращиванию своего бизнеса. С другой стороны, ее оппоненты считают, что из такой политики компании становятся менее гибкими и менее оперативно реагируют на изменения в технологиях. Это в полной мере допустимо для уже зрелых инженерных и производственных фирм, но в меньшей степени подходит для фирм, занимающихся высокими технологиями, полностью допустимо для коммерческой банковской деятельности, чего не скажешь об инвестиционных банковских операциях.

Если выбрана цель обеспечить сбалансированность запросов заинтересованных сторон, у вас появляется возможность уточнить содержание своих ценностей и принципы, лежащие в основе деятельности фирмы. При этом вам не нужны развернутые определения этих ценностей и принципов, хотя во многих компаниях к ним прибегают, частично из-за причин, связанных с пиаром, хотя, как они заявляют, в первую очередь это делается для мотивации персонала. Многие из таких ценностей уже стали банальными и очевидными и вряд ли нуждаются в своей формулировке. Например, это можно сказать о таких заявлениях, как «Мы уверены, что в бизнесе все должно быть честно и справедливо» или «Мы соблюдаем все применимые к нашей деятельности законы и нормы регулирования». Ведь трудно представить фирму, которая могла бы выступить с противоположными заявлениями: «Мы уверены, что в бизнесе все должно быть нечестно и двулично» или «Мы стремимся нарушать все законы и постановления, если они ограничивают величину нашей рентабельности»! Но вы, может быть, захотите подчеркнуть одну или две ценности, которые критичны для вас, хотя и неочевидны, чтобы заниматься своим бизнесом так, как вам этого хотелось бы.

Цель обеспечения сбалансированности запросов заинтересованных сторон стала формулироваться более строго в последние два десятилетия, когда повышенное внимание стало уделяться социальной ответственности бизнеса (*Corporate Social Responsibility — CSR*), которую иногда также называют «корпоративной моралью», а также после появления «отчетности компаний о затратах на социальные цели». В крупных компаниях создаются специальные команды, а в бюджете на CSR выделяются особые статьи расходов; многие из таких организаций отслеживают динамику движения к ориентирам, связанным с CSR, и сообщают о ней в своих годовых отчетах. Уже предложены самые разные показатели CSR, разработанные, как правило, консультантами для своих клиентов с учетом особенностей их бизнеса.

Организация *Business in the Community* готовит ежегодный индекс CSR, который публикуется в *Financial Times*, в специальном отчете о корпоративной ответственности компаний, которым она присуждает различные награды, варьирующиеся от «бронзовой» до «платиновой с плюсом». Их получают организации, соответствующие установленным в этой области критериям (см. табл. 10.1). В 2011 г. «платиновой с плюсом» награды удостоились 15 различных компаний, в том числе BT, *Cooperative Group*, *Heineken* и *Unilever*.

Таблица 10.1

Годовой индекс корпоративной ответственности

Награда	Критерий	Число компаний
Платиновая с плюсом	Корпоративная ответственность лежит в основе стратегии бизнеса	15
Платиновая	Корпоративная ответственность внедрена в практику	42
Золотая	О показателях корпоративной ответственности сообщается в отчетах	25
Серебряная	Данные о корпоративной ответственности собираются	18
Бронзовая	Цели корпоративной ответственности сформулированы	7

Источник: по материалам *Business in the Community* (www.bite.org.uk) и www.ft.com

Три самых часто встречающихся классификатора, относящихся к цели обеспечения сбалансированности запросов заинтересованных сторон, связаны с трудовой занятостью, источниками поставок и окружающей средой.

- Указанная в некоторых странах, вроде Германии, в законах, корпоративная цель может предусматривать либо сохранение занятости персонала, либо предоставление гарантии, что при неизбежном сокращении числа работающих компания сделает все возможное, чтобы помочь каждому своему работнику, оказавшемуся лишним, найти другой, такой же привлекательный источник занятости.
- Основной политикой в области источников поставок в 2000-е гг. было уделение повышенного внимания этическим аспектам. Пионерами здесь выступили *The Body Shop* и движение *FAIRTRADE mark* («Честная марка»), которые обратили внимание на этические аспекты источников поставок. И теперь даже поставщики с низкими затратами должны проявлять чрезмерную бдительность при выборе своих поставщиков из стран с низкими затратами на труд, что подтверждается, например, активной реакцией *Primark* на телевизионную передачу ВВС «Панорама», в которой говорилось, что эта компания, как считалось, пользуется продуктами детского труда в Индии; впоследствии показанный телевизионщиками материал не подтвердился, и поэтому ВВС принесла компании свои извинения. При нынешних действующих глобально СМИ, которые уделяют повышенное внимание социальным вопросам, максимизация акционерной стоимости и проведение этически безупречной политики в области поставок для многих фирм стали дополнительными целями.
- Компромисс между максимизацией прибыли и минимизацией вреда, наносимого окружающей среде, был очевидным уже и в прошлом: в первую очередь деятельность добывающих, химических, энергетических и производственных компаний строго регулировалась, чтобы заставить их в полной мере нести все затраты, требуемые для очистки тех загрязнений, которые возникают у них в результате добычи сырья или в ходе его преобразования в готовые продукты, однако в настоящее время этот компромисс стал трактоваться более широко. Так, одна из ведущих компаний, активно занимающаяся альтернативными источниками энергии, которые должны помочь справиться с проблемой глобального потепления и изменением климата, в то же время является ведущей организацией, добывающей невозобновляемые

углеводородные соединения. Речь в данном случае идет о BP. Она была пионером в инвестировании в технологии, предназначенные для получения энергии от солнечных, ветряных и геотермальных источников. И в то же время, по злой иронии судьбы, она подверглась самым жестким критическим нападкам за неспособность обеспечить необходимый уровень защиты здоровья и безопасности своих работников, а также окружающей среды, что наглядно проявилось во время катастрофы на их буровой платформе в Мексиканском заливе в 2010 г., после чего произошел огромный разлив нефти.

Некоторые специалисты утверждают, что доктрина CSR — это не только мошенничество, задуманное, чтобы расположить к себе потребителей, но и механизм, позволяющий корпорациям снимать с себя ответственность. Дэвид Хендерсон в своей статье «Ценность, вводящая в заблуждение», опубликованной в 2011 г., разнес концепцию CSR в пух и прах и выступил с предупреждением. Он заявил, что менеджеры, которые излишне усердствуют ради удовлетворения социальных и экологических целей, рискуют принести в жертву интересы своих акционеров, в том числе и потому, что слишком много отвлекаются от выполнения своих прямых служебных обязанностей, которыми, как считается, они должны заниматься в первую очередь.

Одной из фирм, разбираемой в его статье, была BP, положение которой до катастрофы 2010 г. считалось хорошим. Может быть, если эта компания уделяла бы больше внимания безопасности своих нефтеперерабатывающих предприятий и платформ, а не разработке технологий «зеленой» энергетики, это пошло бы на пользу не только ее акционерам, но и окружающей среде. Я знаю, что думал бы обо всем этом, будь я бурым пеликаном, морской черепахой или крабом-отшельником, обитающими возле побережья Луизианы (неподалеку от него и произошла катастрофа 2010 г.).

[Дэвид Хендерсон также считал, что размер вознаграждения главного исполнительного директора, особенно в условиях, характерных для 2010-х гг., не должен превышать оплату рядового работника на том же предприятии более чем в 20 раз. Его приводили в бешенство менеджеры, назначавшие себе очень «жирные» пакеты вознаграждений, при этом увольняя тысячи своих работников. «Это непростительно ни с точки зрения морали, ни социальных норм, и поэтому нам придется за это очень дорого заплатить».]

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда.

Когда следует проявлять осторожность

Но пользоваться этим инструментом надо осторожно. Вашей основной целью может быть максимизация акционерной стоимости, но она должна достигаться при условии обеспечения сбалансированности и учета культуры и обстоятельств, в которых действует ваша фирма, чтобы были удовлетворены и запросы отдельных категорий заинтересованных сторон. Если же вы станете уделять интересам указанных групп излишне пристальное внимание, принося в жертву потребности своих акционеров, ваша фирма может быть обречена: ее ждут трудные времена. Причем такая ситуация в конечном счете окажется безвыигрышной почти для всех, если не считать ваших конкурентов: в проигрыше окажутся и собственники, и работники, и поставщики, и заказчики, и сообщество, и даже налоговая служба.

Пример. Какие цели важны для *Royal Bank of Scotland*?

Одной из компаний, где очень большое внимание уделяется корпоративной ответственности, является *Royal Bank of Scotland* (RBS). На своем сайте эта организация с гордостью разместила полученные ею дипломы о своих достижениях в таких областях, как честное предоставление банковских услуг, поддержка предпринимателей, вовлеченность персонала, обеспечение безопасности и надежности, гражданская позиция и охрана окружающей среды.

В июле 2008 г. RBS удостоился похвал на сайте *Ethical Performance* («Результаты этического бизнеса») — за издание своего пятого отчета о корпоративной ответственности. Там, помимо прочего, было сказано, что RBS получает 100% необходимой им электроэнергии из возобновляемых источников.

Все это действительно заслуживает похвал. Жаль только, что их положение с долгами было совсем другим.

Однако через несколько месяцев после появления этой информации этот банк лопнул, и правительству пришлось его спасать.

Конечно, CSR является важным направлением. Но занятие им не должно отвлекать директоров от выполнения своих прямых служебных обязанностей. Лопнувший банк станет плохим утешением для его клиентов, да и для всех остальных людей, и никакие действия, направленные на обеспечение «безопасности и надежности» работников, в этом случае не помогут.

Создание общей ценности (Портер и Крамер)

Инструмент

Многие компании говорят о корпоративной социальной ответственности (CSR) лишь на словах. Они воспринимают это направление как отдельное и как добровольно принимаемую на себя нагрузку, которой они занимаются в ходе достижения своей основной цели — создания акционерной стоимости.

Такое положение дел побудило Майкла Портера и Марка Крамера написать две статьи, первую в 2006, вторую в 2011 г., в которых они изложили концепцию создания общей ценности, стыкующую друг с другом максимизацию акционерной стоимости и обеспечение сбалансированности запросов заинтересованных сторон.

Эти авторы считают, что настало время выйти за пределы очевидного компромисса и встроить CSR в самую основу процесса создания стоимости. Вот что они пишут по этому поводу.

«Концепция общей ценности... исходит из того, что состояние рынка определяют не только обычные экономические запросы, но и общественные потребности. Она также учитывает и то, что социальные беды и узкие места часто приводят к появлению у фирм дополнительных внутренних затрат, например напрасных расходов энергии или ресурсов, ликвидации последствий дорогостоящих аварий и необходимости проведения дополнительной профессиональной подготовки персонала, чтобы компенсировать недостатки в базовом образовании работников. В то же время действия, связанные с социальными бедами и ограничениями, не обязательно повышают затраты фирмы. Этого не происходит, если она может подойти к этим вопросам инновационно и воспользоваться новыми технологическими операционными приемами и современными управленческими подходами, что в итоге приведет к повышению ее производительности и расширению рынков».

Как пользоваться этим инструментом

Создание общей ценности предусматривает по крайней мере частичное изменение набора инструментов, о которых упоминалось выше: максимизации акционерной стоимости и обеспечения сбалансированности запросов заинтересованных сторон, хотя Портер и Крамер утверждают, что этот процесс не ограничивается только объединением конфликтующих целей. Они считают, что создание общей ценности должно стать неотъемлемой частью ценностей и культуры компании.

Их модель подвергается во многом той же критике, о которой говорилось при обсуждении инструмента 10 – обеспечении сбалансированности запросов заинтересованных сторон. Их оппоненты считают, что предложенная модель общей ценности хорошо работает лишь в тех случаях, когда достижение экологических или этических целей находится в гармонии с целью максимизации акционерной стоимости, однако и в этом случае компания в первую очередь будет заниматься максимальным наращиванием стоимости, и поэтому фактически модель создания общей ценности становится неуместной.

Если этические или экологические цели вступают в конфликт с максимизацией акционерной стоимости, возникают трудности, с которыми справиться при помощи модели создания общей ценности обычно не удается. В интересах долгосрочного выживания фирмы, утверждают критики, такие конфликты должны решаться в пользу стоимости.

Тем не менее даже критики признают значимость влияния, которое оказывают на происходящее в бизнесе эта и похожие на нее модели, так как они заставляют организации переосмысливать продуктовые/рыночные возможности так, чтобы появились дополнительные выгоды, например снижение уровня бедности, повышение устойчивости общества или улучшение окружающей среды. Вот некоторые примеры этого.

- ✦ Создание компанией *Nestle* в Индии сети поставок молока с низкими затратами, в результате чего в выигрыше оказались жители сельскохозяйственных регионов.
- ✦ Экологический подход GE, решившей разработать и реализовать инновационные подходы для решения современных экологических проблем, обеспечивая при этом достижение экономического роста, что привело к получению ею 85 млрд долл. при одновременном снижении объема парниковых газов на 22%, сокращении использования воды на 30% и получении 130 млн долл. за счет более экономного и эффективного использования энергии. (Источник: письмо вице-президента инвесторам,

заказчикам и другим заинтересованным сторонам от 20 июня 2011 г.).

- *Mark & Spencer* и *Shell Foundation* создали в Южной Африке совместное предприятие по оказанию помощи в области торговли, инвестирующее 1 млн долл. в год, чтобы помогать 3000 фермерам выращивать, срезать и экспортировать экзотические цветы.

В каждом из этих случаев участвовавшие компании занимались достижением своей основной цели — максимизации акционерной стоимости, но критики не станут оспаривать, что эти организации в то же время умело и инновационно находили новые нишевые возможности, которые одновременно позволяли им ослаблять общественные проблемы.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Пользуйтесь этим инструментом как альтернативой инструментам 9 (максимизация акционерной стоимости) и 10 (обеспечение сбалансированности запросов заинтересованных сторон).

Когда следует проявлять осторожность

Конфликты будут обязательно возникать, и поэтому в ходе создания общей ценности надо будет принимать соответствующие решения. Пойдет ли общая ценность на пользу в первую очередь при решении общественных, социальных или экологических проблем или от нее прежде всего выиграют акционеры? Чтобы решить, что целью будет создание общей ценности или объединение таких целей, как максимизация акционерной стоимости и обеспечение сбалансированности запросов заинтересованных сторон, потребуется пойти на компромисс, который в этом случае будет трудным.

12

Экономическая добавленная стоимость (*Stern Stewart & Co*)

Инструмент

Если доходность компании на капитал составляет 12%, следует ли считать эту новость хорошей или плохой?

Ответ на этот вопрос прежде всего зависит от двух факторов:

- * величины риска при инвестировании в эту компанию;
- ☛ величины долгосрочной задолженности, имеющейся у компании.

Стоимость капитала у каждой компании своя. Она отражает действие обоих указанных факторов и в совокупности называется средневзвешенной стоимостью капитала (*weighted average cost of capital* — WACC). WACC состоит из двух составляющих: стоимости долгосрочной задолженности, умноженной на долю задолженности в общем используемом капитале (основной капитал плюс чистые текущие активы), плюс стоимости капитала, умноженной на долю собственного капитала в общем используемом капитале.

Затраты на долгосрочную задолженность оценить довольно легко: это те проценты, которые надо заплатить, скажем, банку за предоставление вам трехлетнего кредита под обеспечение.

Определить стоимость собственного капитала труднее, но, если воспользоваться моделью определения стоимости капитальных активов, она равна безрисковой ставке процента (доходности на долгосрочные государственные облигации) плюс надбавка за рыночный риск (как правило, равная 6–7% — та надбавка, которую запрашивают инвесторы за вложения на фондовом рынке, а не в государственные облигации), умноженная на коэффициент риска того сектора, в котором действует ваш бизнес (называемый бета; он обычно варьируется от 0,5 для устойчивых секторов с низким уровнем риска, вроде коммунальных услуг, продуктов питания или страховых услуг, до 1,5 для волатильных секторов с высоким уровнем риска, в качестве примера которых можно назвать строительство, капитальное оборудование или розничную торговлю).

Когда инвестор поддерживает вашу фирму, он ожидает доходность, эквивалентную вашей WACC. Если она будет выше, то только благодаря *экономической прибыли*, или *остаточному доходу*, или, как считают чаще всего, особенно популярной концепции *экономической добавленной стоимости* (Economic Value Added — EVA), которую разработала консалтинговая компания *Stern Stewart & Co*.

Как пользоваться этим инструментом

EVA полезный инструмент для сравнения результатов деятельности некоторых компаний, например тех, которые учитываются при определении индекса Британской фондовой биржи FTSE 100. Ранжирование, основанное лишь на значениях ROCE (прибыль на использованный капитал), не обязательно может проинформировать вас о том, какая фирма действует лучше других. Компания с высоким рейтингом может быть из сектора с высоким риском и активно пользоваться заемным капиталом, и поэтому через год или два она может оказаться в рейтинге на последней строчке.

В этом отношении более подходящим является ранжирование по значению доходности, рассчитанной на основе EVA (EVA/использованный капитал). Оно сообщает, как действуют компании с учетом секторного и финансового рисков, которым они подвергаются. Компании с высшим рейтингом показывают результаты, превышающие ожидания инвесторов и «создающие акционерную стоимость». Низшие места в таком рейтинге занимают компании с отрицательной доходностью, рассчитанной на основе EVA, чьи показатели ниже WACC. Их результаты недотягивают до ожиданий инвесторов. А сами они «разрушают акционерную стоимость» (см. рис. 12.1).

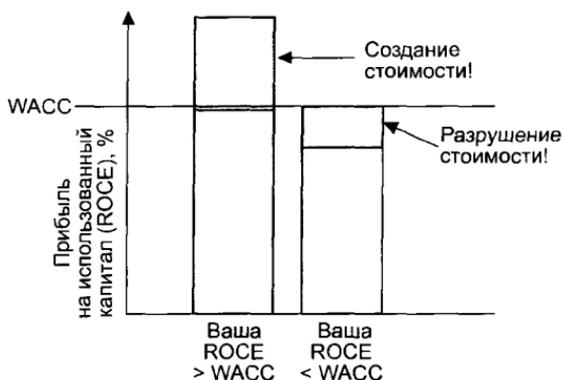


Рис. 12.1. Экономическая добавленная стоимость

EVA включена в эту главу, потому что для своей фирмы вы можете объективно задать доходность, рассчитанную на основе EVA, например 5%. Это означает, что вы собираетесь добиться значения ROCE, на 5% превышающего величину WACC. Эта амбициозная цель достижима только в том случае, если ваша фирма обладает устойчивым конкурентным преимуществом.

EVA также полезна и для ранжирования показателей деятельности отдельных подразделений или бизнес-единиц вашей фирмы. Если риск у всех этих структурных подразделений одинаков, никаких преимуществ при использовании EVA по сравнению с ROCE нет. Но такое маловероятно, так как тогда ваши подразделения занимались бы одним и тем же бизнесом. Если же они действуют в условиях разного риска, EVA лучше подходит как индикатор деятельности, а ранжирование на его основе может влиять на разработку стратегии.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Пользуйтесь этим инструментом, если вы чувствуете себя уверенно в теоретических вопросах и можете хорошо вычислять необходимые показатели, а также если вы хотите задать себе очень стимулирующую цель – обеспечить инвестора доходами, превышающими обычный уровень.

Когда следует проявлять осторожность

Будьте особенно осторожны, если при применении этого инструмента вы сталкиваетесь с трудностями (в том числе и с математическими) или не считаете, что он нужен.

13

Сбалансированная система показателей и стратегическая карта (Каплан и Нортон)

Инструмент

«Управление по целям работает, если вначале вы хорошо продумаете эти цели. Однако в 90% случаев этого не происходит», — считал Питер Друкер.

Самой широко распространенной моделью управления по целям стала сбалансированная система показателей, используемая как механизм трансформирования корпоративных целей и стратегии в серию строго сформулированных числовых задач и определения основных функций для каждого подразделения.

Эта модель была разработана (на основе концепции Арта Шнейдермана) Робертом Капланом и Дэвидом Нортон, описавшими ее сущность в своей статье в 1992 г. (а затем в книге, опубликованной в 1996 г.). Она появилась как продолжение предыдущих схем стимулирования на основе метрик и работ французских инженеров по процессам, занимавшихся концепцией приборной доски, на которую выводятся индикаторы деятельности. Каплан и Нортон хотели помочь компаниям реализовывать их стратегии и вести мониторинг процесса при помощи совокупности численно измеряемых целей.

Как пользоваться этим инструментом

Сбалансированная система показателей создается, как правило, для реализации стратегии, хотя последние ее разновидности позволяют применять ее и при разработке стратегии.

В первоначальной версии сбалансированной системы показателей предлагалось к ставшему стандартным комплексу финансовых целей фирмы добавить три дополнительных набора показателей деятельности, в результате чего весь набор стал включать следующие составляющие:

- * *финансовая перспектива*: например, значения доходов, валовой и операционной маржи прибыли, прибыли на использованный капитал, потока наличных денежных средств;

- *потребительская перспектива*: например, значения рыночной доли, степени удовлетворения потребителей, параметров качества, показателей доставки продуктов, коэффициента удержания потребителей;
- *перспектива внутренних бизнес-процессов*: в частности, показатели производительности или такие особенности процесса, как наличие в нем узких мест;
- *перспектива обучения и роста*: например, степень удовлетворения работой, доля операционных затрат на профессиональную подготовку, текучесть персонала.

Последующие варианты сбалансированной системы показателей, предложенные и ее авторами, и другими специалистами, привели в целом к упрощению этого инструмента. Уже его второй вариант можно рассматривать как стратегическую карту. В своей следующей книге, вышедшей в 2000 г., Каплан и Нортон особенно подчеркивали важность коммуникаций при реализации стратегии. В своей третьей книге, изданной в 2003 г., они предложили стратегическую карту как основной вид помощи, позволяющую уточнить детали при разработке стратегии и разъяснить ее сущность через коммуникации. Сбалансированная система показателей была ими изменена и структурно: вместо списка в виде одной колонки они перешли к двухкоординатному размещению элементов (см. рис. 13.1).

Стратегическая карта используется для того, чтобы показать, как фирма создает стоимость, стыкуя друг с другом стратегические ориентиры в виде причинно-следственной связи, при этом выделенные отношения указываются на карте стрелками. Такой подход помогает выделить путь, который нужно проделать, чтобы согласовать организационные аспекты со стратегическими.

Многие организации и консультанты корректируют содержание сбалансированной системы показателей так, чтобы она точнее отражала их приоритеты деятельности. Вариант Нортон и Каплана с четырьмя перспективами может трансформироваться в версию с пятью или шестью перспективами, если руководители считают, что управление информацией, учет влияния на окружающую среду или инновации следует рассматривать как отдельные перспективы, столь же значимые для их организации, как и первые четыре.

Варианты третьего поколения сбалансированной системы показателей можно рассматривать как производные от управления, ориентированного на результаты. Включение в них с самого начала «заявления о назначении», о тех конечных результатах, при достижении которых можно считать, что стратегия реализована успешно (причем все эти результаты выражены в параметрах каждой перспективы), помогает активизировать деятельность менеджеров,



Рис. 13.1. Стратегическая карта: пример

Источник: по материалам Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press, 2004.

чтобы они на практике добивались реализации сбалансированной системы показателей и/или достижения ориентиров, указанных на стратегической карте.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Особенности сбалансированной системы показателей приводят к тому, что этот инструмент приносит гораздо больше пользы при реализации стратегии, чем при ее разработке.

При умелом применении в ходе реализации стратегии сбалансированная система показателей может упростить и упорядочить процессы, информировать и стимулировать персонал, помочь добиться более высокой степени удовлетворения потребителей и наглядно улучшать финансовые результаты, определяемые данной стратегией.

Когда следует проявлять осторожность

Опасность здесь очевидна: слишком много ориентиров в сбалансированной системе показателей при недостаточно сильном выделении приоритетов и слишком много информации при ее размещении по многочисленным ячейкам, связанным друг с другом стрелками, на одной странице стратегической карты может затруднять разработку стратегии.

Как инструмент сбалансированная система показателей занимает никем не оспариваемое важное место при реализации стратегии, и поэтому в самых разных вариантах применяется многими компаниями по всему земному шару. Однако при разработке стратегии она используется реже.

Критики полагают, что стратегическая карта, с одной стороны, вводит дополнительные сложности, затрудняющие понимание, а с другой — излишне упрощает происходящее. В ней, по их мнению, нечетко прописываются действия и причинно-следственные связи и недостаточное внимание уделяется неопределенности, риску и уязвимости.

14

Ключевая идеология (Коллинз и Поррас)

Инструмент

Успешные компании ставят себе «огромные, очень трудные, дерзкие цели» (*Big Hairy Audacious Goal* — BHAG).

Как заявляют Джим Коллинз и Джерри Поррас в книге «Построенные навечно: успешные привычки у прозорливых компаний» (*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*), оказавшей заметное влияние на читателей, у таких организаций имеется своя идеология и создана своя культура.

Как пользоваться этим инструментом

В ключевой идеологии следует выделить ключевое предназначение и ключевые ценности. Ключевое предназначение объясняет, какова основная причина, из-за которой компания вообще существует. А под ключевыми ценностями понимаются «важнейшие и устойчиво сохраняющиеся основы деятельности вашей фирмы — не меняющиеся со временем направляющие принципы, которые не требуют какого-то внешнего узаконивания».

Вы также должны ставить перед собой стимулирующие огромные, очень трудные, дерзкие цели, позволяющие направить в нужное русло амбиции персонала и повышающие командный дух, как это было в случаях с *Boeing*, когда эта компания выходила на рынок коммерческих самолетов, или с вызовом, брошенным президентом Кеннеди, — высадить человека на Луну.

У новаторски действующих компаний должна быть и культура, похожая на культ, внедряемая настолько жестко и распространяющаяся на всех, что из-за этого многие люди испытают чувство дискомфорта и поэтому уйдут из организации. В таких культурах важное место занимает ярко выраженная идеология, используются механизмы для ее внедрения, процедуры, чтобы культура вписалась в жизнь организации и возникло чувство гордости за принад-

лежность к ней, граничащее с элитизмом, — чувством принадлежности к кругу избранных.

Авторы не ограничиваются только целями и ориентирами и анализируют и другие источники успеха, однако их описание выходит за рамки содержания этой главы. Об одном из них, впрочем, следует упомянуть, хотя он и не вписывается в концепцию этой книги. Успешные компании никогда не перестают заниматься инновациями и оперативно тестировать свои предложения на рынке. Авторы превозносят достоинства непрерывного экспериментирования с возникающими возможностями, метода проб и ошибок, быстрого опробования идей, но не задерживаются долго на них, если они не работают. Причем они считают, что такой подход более предпочтителен, чем стратегическое планирование!

Авторы не только продвигают какие-то варианты, но и развенчивают другие. В частности, они утверждают, что они не согласны с тем, что для запуска новой компании нужны отличная идея или харизматический лидер. По их мнению, главными для достижения долгосрочного успеха являются ключевая идеология и целеустремленный лидер.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Концепция «огромных, очень трудных, дерзких целей» хорошо запоминается, является мотивирующей и может использоваться в самых разных компаниях, как средних, так и в таких гигантах, как *Boeing*.

Когда следует проявлять осторожность

Концепция ключевой идеологии как краеугольного камня успеха может, как иногда кажется, быть полезна для многих фирм. Однако при ее применении такие организации могут считать предназначение и ценности менее важными составляющими, нужными для успешного применения стратегии, чем цели и ориентиры.

15

Бизнес как сообщество (Хэнди)

Инструмент

Чарльз Хэнди — это мудрец и даже национальное достояние. Я слушал его лекции о корпоративной среде в бизнес-школе в начале 1980-х гг., где он уже тогда рассказывал нам о концепциях, которые стали широко обсуждаться только через несколько десятилетий.

На своих занятиях он провоцировал нас, очень быстро переходил от одного аспекта к другому, задавал вопросы, формулировал компромиссы, которые, как правило, относились к темам эффективности и справедливости. Он редко сам давал ответы на свои вопросы, так как хотел, чтобы мы сами их нашли, продумали и сформулировали — сделали их своими.

Уже в течение длительного времени Хэнди подвергает сомнению англо-саксонскую модель бизнеса и считает, что она работала, вполне вероятно, отлично, когда директорами-владельцами и инвесторами были одни и те же люди. В те годы их интересы и потребности компании в целом были согласованы. Тогда они все гордились успехами компании и все брали на себя ответственность.

В настоящее время акционерами в основном выступают инвесторы, мелкие биржевые спекулянты, иногда азартные люди — игроки, и поэтому прежние законы и правила в этой области деятельности устарели.

Хэнди любит цитировать Дэйва Пакарда, который вместе с Биллом Хьюлеттом основал гигант в области вычислительной техники, появившийся на свет в гараже на одну машину и получивший название в честь своих создателей.

«Я думаю, люди исходят из допущения — ошибочного, что любая компания существует только для того, чтобы делать деньги. Хотя они действительно являются важным результатом, получаемым в ходе деятельности компании, на происходящее нужно смотреть более глубоко и находить истинные причины ее существования. Всякий раз, когда мы занимаемся исследованием этого вопроса, мы неизбежно приходим к выводу, что группа людей объединяется,

а затем существует как отдельный институт, который мы называем компанией, чтобы совместно добиться какой-то цели, той, которой они не могут добиться по отдельности, и тем самым внести свой вклад в жизнь общества. Хотя эта фраза может звучать банально, по своей сути она является фундаментальной».

Корпоративное право нужно скорректировать. Вот что по этому поводу говорит Хэнди.

«Работники компании, если о них судить с точки зрения положений нынешних законов и бухгалтерской документации, фактически считаются собственностью владельцев и в отчетах указываются не как активы, а как затраты. Это унижительно, если выразиться по этому поводу предельно мягко. Ведь затраты относятся к той категории, которую стараются минимизировать, а активы лелеют и наращивают. Термины и показатели бизнеса нужно менять. Хороший бизнес — это сообщество, имеющее свое предназначение; сообщество не относится к той категории, которой можно “владеть”. У сообщества есть свои члены, обладающие определенными правами, в том числе правами голоса и выражения своего мнения по основным вопросам».

Хэнди положительно относится к корпоративному управлению в Германии, где работники несут одинаковую ответственность за корпоративную стратегию, хотя и признает, что в англо-саксонскую модель из этого опыта можно перенести только отдельные элементы.

Как пользоваться этим инструментом

Вам следует рассматривать свой бизнес как сообщество, утверждает Хэнди (рис. 15.1). Вы должны стремиться стать лидером в таких областях, как социальная и экологическая устойчивость, а не до-

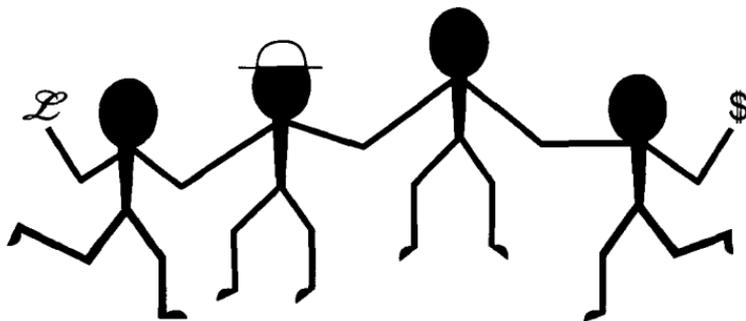


Рис. 15.1. Бизнес как сообщество

Источник: по материалам Handy C. What's a Business For? // Harvard Business Review. December 2002.

вольствоваться ролью последователей, вяло занимающихся своим делом.

Если бизнес будет продолжать и дальше ждать от органов власти принятия дополнительных законов и внедрения еще большего числа регулирующих норм, то *«такой минималистский и бюрократический подход приводит к тому, что к бизнесу продолжат относиться как к потенциальному грабителю, которого следует сдерживать»*.

Теперь, когда у ведущих компаний по всему миру на нематериальные активы приходится более 75% рыночной капитализации, настало время более объективно оценить создателей этой стоимости.

«Многие люди видят, что их возможности балансировать работу с остальными занятиями своей жизни все время ослабевают, так как они становятся жертвой и испытывают стрессы из-за культуры, в которой предусмотрены длительные часы работы. Жизнь руководителя высшего звена, о чем беспокоятся некоторые люди, становится все более неустойчивой, если рассматривать ее в социальных параметрах. В наши дни мы сталкиваемся с особым видом опасности: компании теперь могут быть укомплектованы людьми, похожими на современных монахов, которые отказываются почти от всего ради занятия своей профессиональной деятельностью».

Игнорирование бизнесом экологических аспектов может привести к уходу от него некоторых потребителей, утверждает Хэнди, но если бизнес будет игнорировать свой персонал, это приведет к уходу из него части работников. Вы должны рассматривать себя как сообщество людей, стремящихся к улучшению его состояния, в том числе здоровья и благосостояния своих членов, а также окружающей среды.

Взгляды Хэнди перекликаются с мнением Ари де Гиуса, бывшего руководителя высшего звена в *Shell*, который в книге «Живая компания» пишет, что компании подвергаются опасности, если их менеджеры слишком сильно фокусируются на производстве товаров и услуг и забывают, что они одновременно являются и членами общества, объединения людей. Он показывает, что для существующих в течение долгого времени компаний характерны и чувство общества, и чувство своей особенности, а также культура обучения и умение оценивать то общество и ту окружающую среду, в которых они функционируют.

Во времена великого крушения иллюзий, связанных с капиталистической моделью, чему во многом способствовали корпоративные скандалы, вроде тех, которые произошли с *Enron* и *Worldcom* в начале 2000-х гг., и кризис субстандартных ипотечных кредитов, случившийся в конце первого десятилетия третьего тысячелетия, бизнес, предупреждает Хэнди, должен серьезно относиться к своей

общественной ответственности и оперативно и самостоятельно действовать в этой области еще до того, как в нее вмешается правительство и начнет его заставлять.

Когда следует пользоваться данным инструментом

При чтении работ Хэнди всегда испытываешь удовольствие. Усаживайтесь за книгу с бокалом вина и мысленно отмечайте, какие его идеи перекликаются с вашими.

Когда следует проявлять осторожность

Хэнди редко дает ответы. Такой подход является, конечно, непрос-тым.

Раздел 3

Прогнозирование рыночного спроса



Краткие пояснения

Основные инструменты

16. Определение размера рынка и создание рынка (Эванс)
17. Подход HOOF к прогнозированию спроса (Эванс)

Полезные инструменты

18. Сглаживание с помощью скользящих средних
19. Эластичность спроса по доходу
20. Методы проведения обзоров, используемые при прогнозировании спроса
 - Изучение намерений покупателей
 - Метод на основе оценок торговых представителей
 - Метод Дельфи
 - Маркетинг на основе пилотного тестирования
21. Статистические методы прогнозирования спроса
 - Прогноз трендов
 - Регрессионный анализ
 - Способ барометрического измерения высот (от National Bureau of Economic Research (NBER) — Национальное бюро экономических исследований)

Краткие пояснения

Генри Кравис убежден в важности прочного фундамента: «Если вы создадите такой фундамент, по сути являющийся моральным и этическим, который также обеспечивает устойчивое ведение бизнеса и учитывает имеющийся опыт, то здание, стоящее на его основе, не будет разрушаться».

Однако один элемент этого фундамента он не упомянул, может быть, из-за того, что он изначально является столпом бизнеса. Это микроэкономическая составляющая. Она является опорой для всей стратегии и базой для всей пирамиды. Только после того как вы в полной мере оцените микроэкономический контекст, в рамках которого функционирует ваша фирма и с которым она тесно взаимодействует, вы сможете достаточно глубоко понять, на каком фундаменте вам предстоит строить прочную стратегию.

Микроэкономика описывает экономическое поведение отдельных участников экономики, будь это люди, домохозяйства, фирмы или отрасли, что отличает ее от макроэкономики, которая занимается экономикой в целом.

В микроэкономическом поведении следует выделить два отдельных, хотя и взаимосвязанных, аспекта, требующих своего учета:

рыночный спрос и отраслевое предложение. Второй относится к силам, определяющим отраслевую конкуренцию и ее влияние на размер рыночной доли, ценообразование и рентабельность в отрасли. Эти факторы рассматриваются в следующем разделе книги.

В этом разделе основное внимание уделено первому аспекту – рыночному спросу и тому, как он меняется. Здесь будут изложены два основных инструмента, используемых для прогнозирования рыночного спроса: определение размера рынков, может быть, с использованием инструмента для создания рынков и прогнозирование рынка, часто осуществляемое с помощью подхода HOOF.

Эти инструменты являются основными, так как они позволяют при анализе рыночного спроса пользоваться численными данными. Некоторые специалисты, правда, утверждают, что при формулировке стратегии такое количественное представление является чрезмерным. Все, что необходимо, считают они, это понять, что спрос в одном сегменте бизнеса растет быстрее, чем в другом, или что спрос в одном сегменте растет быстро, в другом является стабильным, а в третьем снижается. Количественное представление необходимо для подготовки бизнес-плана и финансовых прогнозов, но не для разработки стратегии. Порой говорят, что менеджеры могут принимать решения более эффективно с помощью стратегических диаграмм, чем на основе числовых данных.

Я с этой точкой зрения не согласен. Разработка стратегии в значительной степени, несомненно, зависит от анализа конкурентоспособности (см. об этом в разделах 5 и 6), при котором информация в количественном виде активно не используется. Конечно, у стратегических диаграмм есть свое место для применения, о чем подробно рассказывается в разделах 5–8.

Но ведь стратегия связана с распределением редких ресурсов. Это ее цель. В конце процесса разработки стратегии принимаются решения по стратегическому инвестированию. При таких решениях (см. об этом раздел 7) происходит сравнение сценариев реализации выбранной стратегии. Прогнозируются и потоки наличных денежных средств, для чего необходимо спрогнозировать значения доходов, а для этого нужно сначала получить прогнозы по рыночному спросу.

Да, говорят скептики, но количественное представление может подождать до анализа решения о стратегическом инвестировании, т. е. до времени, когда будет выбрана правильная стратегия. Однако хотя бы приблизительное количественное представление очень полезно и для процесса выбора стратегии. Если сегмент выделен как «быстро растущий», это помогает, но только в том случае, если мы одинаково понимаем содержание слова «быстро». Если спрос, как считается, растет быстро, под этим понимается 10% роста или 25%? А медленный, если рост составляет всего 2 или 5%? Измеряются ли эти 5% в реальных или номинальных (привязанных к текущему

времени) деньгах? Поэтому при оценке риска и выборе между стратегическими альтернативами по величине доходов помогает даже приблизительное количественное представление.

Контраргумент работает только в том случае, если получить приемлемые прогнозные значения стратегического спроса трудно или дорого. Но такое случается редко. Основные инструменты, разбираемые в этой главе (определение размера рынков и подход HOOF), просты, понятны и недороги.

К тому же эти инструменты уже опробованы, проверены и протестированы. Я пользовался ими бесчисленное число раз.

Можно воспользоваться и более сложными исследовательскими и статистическими инструментами, для которых есть свои области применения, и поэтому они приведены здесь в составе группы полезных инструментов, один или несколько из которых могут вам пригодиться при прогнозировании вашей фирмой спроса на своем рынке.

Определение размера рынка и создание рынка (Эванс)

Инструмент

Размер все-таки имеет значение.

Без знания размера рынка вы не сможете определить размер рыночной доли. Без знания относительной рыночной доли вам будет трудно судить о конкурентной позиции и вы не сможете воспользоваться самым незыблемым инструментом — матрицей роста/доли (см. раздел 6). А без знания конкурентной позиции по каждому сегменту вы столкнетесь с трудностями при разработке стратегии, способной обеспечить вам успех.

Чем крупнее ваша компания, тем легче ей найти данные о размере рынка. Имеется множество отраслевых ассоциаций, которые либо сами определяют рыночные доли, либо заказывают их расчеты фирмам, специализирующимся на проведении рыночных исследований. Эти организации очень активно конкурируют друг с другом на каждом рынке, где, как они считают, достаточно заказчиков, чтобы они могли получить прибыль.

Однако предприятия из малого и среднего бизнеса не пользуются большим вниманием таких исследовательских фирм. Но иногда такое случается, и я порой бываю приятно удивлен, когда клиент, превысивший уровень в 10–20 млн фунтов стерлингов, ежемесячно сообщает данные о рынке, предоставляемые ему и небольшой кучке его конкурентов каким-то предприимчивым исследователем рынка, который нередко действует самостоятельно.

Но большинство предприятий из малого и среднего бизнеса таких данных не получают. И не только они. Фирмы среднего размера с оборотом более 100 млн фунтов стерлингов большую часть своей деятельности могут вести в областях, которые учитываются в отчетах по исследованию рынков, однако вовсе не обязательно, что туда попадают отдельные, самые звездные, сегменты их бизнеса, превышающие 10 млн фунтов стерлингов, где у них имеется всего парочка конкурентов, а темпы роста составляют 15% в год. Такой сегмент

в целом может быть все еще слишком небольшим и иметь слишком мало соперников, чтобы заинтересовать исследователя рынка.

Если готовых данных о размере рынка найти не удастся, вам придется получить их самостоятельно.

Как пользоваться этим инструментом

Прежде всего вам надо решить, что именно вы ищете: данные по уже обслуживаемому вами рынку или по потенциальному. Разница между ними может быть очень большой.

- ✳ **Обслуживаемый рынок** — тот, на котором вы уже предлагаете свои товары или услуги, где они могут покупаться, а могут и не покупаться.
- ✳ **Перспективные (или доступные) рынки** — все те рынки, которые вы могли бы обслуживать, если расширили бы свое предложение.

Имеется шесть основных способов, используемых для определения размера рынка.

- ✳ **Рыночные исследования, проводимые сверху вниз:** начните с уже известного по результатам проведенных исследований размера рынка и удалите из них все те части, которые вам не нужны, или воспользуйтесь соответствующими допущениями об относительных пропорциях этих частей, что позволит вам добраться до интересующего рынка — целевого для вас.
- ✳ **Рыночные исследования, проводимые снизу вверх:** возьмите разрозненные данные из отчета о рыночных исследованиях и составьте из нужных вам составляющих ту часть, которая отражает ваш целевой рынок.
- ✳ **Определение размеров заказчиков в варианте снизу вверх:** оцените, какие суммы тратит каждый крупный заказчик на данном целевом рынке, и учтите доли других, неосновных, заказчиков.
- ✳ **Определение размеров конкурентов в варианте снизу вверх (или «создание рынка», о чем рассказывается ниже):** оцените масштабы деятельности ваших конкурентов на целевом рынке.
- ✳ **Триангуляция связанных друг с другом рынков:** воспользуйтесь двумя, тремя или большим числом уже известных размеров рынков, связанных с вашим целевым, чтобы приблизительно оценить его размер.
- ✳ **Окончательная триангуляция:** объедините оценки, полученные из перечисленных выше источников, и подвергните их проверке на достоверность. (Почему имеется разница между

данными? Какой метод, как вам кажется, является более достоверным? Какой из них, если говорить в целом, является, по вашим ощущениям, правильным?) Составьте рейтинг полученных вами оценок, определите относительные вероятностные показатели и с помощью расчетов получите средневзвешенную оценку размера целевого рынка.

Особенно полезным методом является создание рынка, поскольку в этом случае вы получаете базовые данные, необходимые для анализа не только рыночного спроса (раздел 3), но и отраслевого предложения (раздел 4). Этот подход я разработал несколько лет назад для клиентов, которые знали достаточно хорошо своих заказчиков и конкурентов, но не имели надежных данных о масштабах рынка. Я пользуюсь этим инструментом в первую очередь для нишевых рынков или сегментов более крупных рынков, но неоднократно прибегал к нему и при анализе крупных рынков. Недавно я воспользовался им для оценки размера рынка, равного приблизительно 175 млн фунтов стерлингов, для инженерного сегмента, который не привлекал, как это ни странно, внимания групп, занимающихся рыночными исследованиями.

При создании рынка можно выделить следующие семь шагов.

1. Определите, кто являются вашими основными конкурентами, тех, кто регулярно соперничает с вами, кто рядом с вами на торговых выставках демонстрирует аналогичную продукцию; не забывайте при этом об иностранных конкурентах, особенно из стран с более низкими затратами на производство.
2. Займитесь более подробно конкурентом А: как вы считаете, он продает больше или меньше вас на данном рынке? Если меньше, то насколько, хотя бы *по самым грубым прикидкам*? Может быть, его объем продаж составляет половину от вашего? Три четверти? Если же он продает больше, чем вы, то насколько, *по самым грубым прикидкам*, больше? На 10%? На треть? Имеется ли широко доступная информация, которая поможет вам получить ответ на этот вопрос? Однако информация по продажам конкурента А на данном рынке вряд ли будет доступна, если он является частной компанией, но в этом случае в качестве первого приближения можно воспользоваться данными по численности его персонала. Что по этому поводу вам могут сообщить заказчики? Поставщики?
3. Приняв ваш текущий объем продаж за 100 индексных баллов, оцените соответствующий индекс для конкурента А: если вы полагаете, что его объем продаж ниже, чем у вас, но не намного ниже, скажем, всего на 10%, задайте для него индекс, равный 90.

4. Повторите шаги 2 и 3 для каждого конкурента, определенного на шаге 1.
5. Учтите и всех остальных конкурентов, которых вы выделили, тех, которые являются небольшими или появляются на вашем рынке только на какое-то время; им также следует задать свои значения индекса; так, если вы полагаете, что общий объем продаж всех этих конкурентов составляет половину вашего, можете установить для этой категории, названной вами «Другие», индекс, равный 50.
6. Суммируйте все индексы, затем разделите полученную сумму на 100 и умножьте полученное число на объем ваших продаж: таким образом, вы получите приблизительную оценку размера рынка.
7. Поручите вашему директору по продажам самому проделать это же упражнение; в ходе его выполнения он может, например, поговорить с сотрудником из группы продаж, который в прошлом работал у конкурента А, или с сотрудницей из отдела НИОКР, чей бывший бойфренд сейчас работает у конкурента В; пусть директор воспользуется такой информацией, а также данными, имеющимися у директора по операциям и главы отдела НИОКР. Если оценки у вас и директора заметно различаются, обсудите исходные цифры и сделайте необходимые корректировки. После этого у вас появится вполне обоснованная оценка размера рынка.

Создание рынка вряд ли можно назвать точным процессом. Не может он гарантировать и того, что итоговое значение, полученное вами, не будет искаженным. Но все равно оно лучше, чем ничего, поскольку теперь вы можете воспользоваться полученными результатами, чтобы оценить величины тех трех параметров, которые критичны для разработки стратегии. Вот эти параметры.

- **Рыночная доля:** теперь, когда вы «знаете» размер рынка, вы также знаете и свою рыночную долю (объем ваших продаж, деленный на оценочную величину размера рынка); к тому же у вас есть и оценки рыночных долей каждого вашего конкурента.
- **Темпы роста рынка:** повторите проделанное выше упражнение по созданию рынка для оценки рыночной доли трехлетней давности; например, продавал ли конкурент А больше или меньше, чем вы, на этом рынке три года назад, тогда, когда новый завод еще не был запущен в эксплуатацию, и насколько велика эта разница? То же самое можно проделать и с другими временными периодами. Теперь у вас есть по крайней мере две группы данных, относящихся к сегодняшнему дню и ко времени три года назад. Введите их в ваш калькулятор, и вы получите средние

совокупные темпы роста за три года, которые могут служить оценкой темпов роста за последнее время.

- Изменение рыночной доли – самый лучший параметр: у вас теперь есть данные о рыночной доле три года назад и ее нынешнее значение, и поэтому вы можете оценить приращение (или потерю) вашей рыночной доли относительно каждого своего конкурента. Эти показатели наиболее полезны для оценивания интенсивности конкуренции (раздел 4) и относительной конкурентной позиции (раздел 5).

Пример получения указанных данных с помощью описанного процесса, адаптированного к особенностям инженерной компании, о которой я упоминал выше, показан в табл. 16.1.

Таблица 16.1

Создание рынка: пример

Конкуренты	Оценочный индекс продаж (за последний год)	Предполагаемый размер рыночной доли, %
Ваша компания	=100	17
Конкурент А	120	21
Конкурент В	85	15
Конкурирующая группа С	125	21
Конкурирующая группа D	65	11
Конкурент E	30	5
Конкурент F	20	3
Другие	40	7
Итого	585	100

Оборот этой компании в данном сегменте составлял приблизительно 30 млн фунтов стерлингов, и поэтому размер рынка оценочно равен: $585/100 \times 30$, т. е. около 175 млн фунтов стерлингов. Рыночная доля компании при таком размере рынка составляет $17 \times (100/585)\%$, что меньше 25% — цифры, на которую ориентировались менеджеры до проведения упражнения по созданию рынка. Аналогичным образом определенная рыночная доля группы D, в которую включены конкуренты из стран Дальнего Востока, хотя и является значительной (21%), но она не так велика, как та, о которой как о сенсации сообщалось в отраслевой прессе, где ее оценили в треть.

После повторения этого упражнения по оцениванию размера рынка трехлетней давности мы установили, что в течение рецессии, случившейся после кредитного сжатия, данный рынок в значительной степени уменьшился: каждый год он приблизительно сокращался на 10%. В то же время доля конкурентов с Дальнего Востока сильно возросла, с 9 до 21%, что сопровождалось снижением доли национальных участников, в состав которых входит и анализируемая здесь компания, с 20 до 17%.

Полученные результаты важны. Конечно, о трендах было известно и до этого, однако получение с помощью приема «создание рынка» параметров, выраженных в численном виде, хотя и самых приблизительных, позволило представить общие суждения о происходящем, довольно расплывчатые, в соответствующей перспективе и помогло сфокусировать внимание на появившемся стратегическом вызове.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к методу создания рынка или другому приему определения размера рынка всякий раз, когда у вас нет возможности получить нужные данные из источника категории «третья сторона» или когда нужно получить значение размера рынка с нуля.

Когда следует проявлять осторожность

Относитесь с осторожностью к полученным таким образом результатам. Если они заставляют вас предположить, что рыночная доля конкурента равна 25%, хотя на последней отраслевой выставке вы слышали, что их директор по продажам хвастливо заявлял о доле в 30–35%, не отмахивайтесь сразу же от этой информации и не считайте ее пустым бахвальством. Не привело ли что-то к тому, что все обстоит именно так, как говорит этот директор? Попробуйте посмотреть на свои цифры под другим углом. Действительно ли они верные? Может быть, у конкурента есть информация, которой вы не обладаете? Если да, как она могла бы повлиять при определении вашей доли и доли ваших конкурентов?

Получаемые цифры являются приблизительными, даже очень приблизительными. Но в любом случае они лучше, чем ничего, и редко могут ввести вас в заблуждение. И они вам еще пригодятся, о чем более подробно рассказывается в разделах 4 и 5.

Подход HOOF к прогнозированию спроса (Эванс)

Инструмент

«Гораздо лучше, когда ветер дует тебе в спину, чем в лицо», – эти слова можно довольно часто услышать в мире бизнеса.

Рассматриваемый здесь вопрос относится к области вероятности. У вас намного больше шансов преуспеть на растущем рынке, чем на том, который сокращается.

Конечно, определение размера рынка всегда полезно, но при разработке стратегии чаще вам важнее знать, что на этом рынке происходит и куда он движется, т. е. не столько его статические параметры, сколько динамические. Увеличивается ли, сокращается или остается примерно одним и тем же рыночный спрос в вашем основном сегменте бизнеса?

Это серьезный вопрос. Но, конечно, он не единственный. В равной степени важны, как будет показано в следующих двух главах, и природа конкуренции, с которой вы сталкиваетесь, и ваша собственная конкурентная позиция. Но заданный вопрос является ключевым.

Много лет назад я разработал процесс из четырех шагов, чтобы с помощью него можно было перевести тренды рыночного спроса и факторы в прогнозные значения. Я назвал его подходом HOOF, что объясняется двумя причинами. Если я взял бы первые буквы названий этих четырех шагов по-английски, HDDF, то получившаяся в этом случае аббревиатура не привлекала бы к себе внимание и плохо запоминалась бы, но благодаря творческому подходу я заменил не очень впечатляющие по форме *D* на похожие, но более округлые *O*!

К тому же придуманный мной вариант с теплотой напоминает мне об одной юниорской футбольной команде, которую я тренировал. Неважно, сколько раз я изо всех сил кричал на парочку моих игроков, чтобы при игре в защите они действовали проще и отправляли мяч низом ближайшему нашему игроку, они все равно лупили (в оригинале HOOF) по нему что есть силы, отправляя его туда, куда им могли позволить их молодые мышцы.

Когда мяч отрывается от ноги, возникает идеальная траектория для его полета, напоминающая по своим параметрам тот вид прогноза рыночного спроса, который нам нравится в нашем бизнесе (сначала мяч достигнет высшей точки в полете, а затем опустится на поле: стандартный вид графически представленного жизненного цикла продукта, о чем см. инструмент 40).

Как пользоваться этим инструментом

В подходе HOOF, используемом для прогнозирования спроса, выделяются четыре отдельных этапа. Правильно выполните каждый из них, и вы логически верно добьетесь вашей цели. Но если вы что-то перепутаете и сделаете не так, полученный вами ответ может ввести вас в заблуждение. Указанные ниже шаги следует выполнить для каждого сегмента вашего бизнеса.

Вот эти шаги.

1. *Рост в прошлом (Historic growth)*: оцените, как рыночный спрос рос до этого времени.
2. *Факторы, действовавшие в прошлом (Drivers past)*: определите, благодаря чему происходил рост в прошлом.
3. *Будущие факторы (Drivers future)*: оцените, произойдут ли в будущем какие-нибудь перемены уже выявленных и других факторов и как изменится сила их влияния.
4. *Прогнозы по росту (Forecast growth)*: спрогнозируйте рост рыночного спроса, основываясь на влиянии будущих факторов.

Давайте вкратце рассмотрим каждый из перечисленных шагов, а затем покажем их сущность на ряде примеров.

Рост в прошлом

На этом шаге вам потребуется найти некоторые факты и числа. Если вы можете получить данные из результатов рыночных исследований, проводимых как регулярно, так и по заказу, разово, у вас сразу же окажется все, что вам нужно. Если это невозможно, вам придется прибегнуть к упражнению «создание рынка» (см. предыдущий инструмент).

На этом шаге надо проявлять осторожность, чтобы не угодить в одну часто встречающуюся ловушку: некоторые полагаются лишь на одно число, относящееся к недавнему прошлому. Но только из-за того, что спрос на какую-то услугу подскочил в прошлом году, скажем, на 8%, из этого не следует, что тренд роста на данном рынке составляет 8% в год. Вполне вероятно, последний год был исключением. Рынок мог рухнуть два года назад, оставаться статичным в прошлом году и восстановиться на 8% в этом году. Поэтому средне-

годовые темпы роста за последние три года составляют, может быть, всего 2%.

Вам следует попытаться получить среднегодовой (совокупный) темп роста за несколько последних лет, желательно за три или четыре. Если только на этом рынке не было серьезных взлетов и падений, что наблюдалось, например, в период с 2008 по 2011 г., вы обычно можете воспользоваться полезной аппроксимацией среднегодового роста, если вычислите общее процентное изменение, скажем, за четыре последних года, а затем на его основе определите его годовое значение. Если же на рынке происходили взлеты и падения, вам необходимо прибегнуть к сглаживанию с помощью трех скользящих средних и только затем рассчитать процентное изменение (см. инструмент 18).

Одно предупреждение. Рост рыночного спроса обычно измеряется, анализируется и прогнозируется в реальных показателях. Поэтому вам следует быть внимательными и разобраться в разнице между следующими разновидностями роста:

- *выраженного в номинальных показателях*, т. е. так, когда товары (или услуги) оцениваются в сегодняшних деньгах;
- *выраженного в реальных показателях*, когда темпы роста корректируются с учетом темпов роста средних цен товаров и услуг на данном рынке; и до тех пор пока применяются правильные коэффициенты пересчета, именно эти темпы роста должны использоваться как показатель роста объема продаж.

Вы должны быть последовательными и одинаково анализировать сопоставимые друг с другом темпы рыночного роста, скажем, всегда делая это в реальных показателях и в ходе всего процесса разработки стратегии.

Но если вам потребуется перейти к планированию бизнеса или прогнозированию финансовых показателей, вам следует снова воспользоваться прогнозными значениями средних цен. После этого вы получите прогнозное значение выручки, а также всех данных из отчета о прибылях и убытках, которые можно рассчитать непосредственно, имея прогнозные значения темпов роста рынка в номинальных ценах.

Факторы, действовавшие в прошлом

После того как вы получите некоторую информацию о росте рыночного спроса в последнее время, переходите к следующему шагу: определите, что влияет на этот рост. К числу типичных факторов, влияющих на него, относятся:

- темпы роста дохода на душу населения;
- рост численности населения в целом;

- рост численности населения, относящегося к конкретному рынку (например, пенсионеры или представители поколения бэби-бумеров или рост численности всего населения в конкретном регионе);
- некоторые аспекты политики властей, связанные с закупочной деятельностью;
- возрастающая степень осведомленности, которая достигается, может быть, благодаря очень мощным кампаниям продвижения, проводимым конкурирующими друг с другом поставщиками;
- структурные изменения в бизнесе (в частности, переход к аутсорсингу);
- ценовые изменения;
- мода, в том числе и в самых крайних – сумасшедших – ее проявлениях;
- погода, приводящая к сезонным колебаниям спроса, хотя более долгосрочные влияния могут быть связаны с изменениями климата.

На положение дел в вашем секторе в значительной степени может влиять и спрос в других секторах, особенно в потребительских. Так, спрос на сталь во многом зависит от спроса на автомобили, корабли, продукцию производственно-технического назначения и строительные услуги. К тому же спрос на автомобили является и основным фактором спроса на продукцию поставщиков 1-го уровня, таких как производители автомобильных сидений, которые в свою очередь определяют спрос на продукцию поставщиков 2-го уровня, в частности, производителей механизмов изменения наклона сидений, в которых используется сталь, а те покупают особую сталь, необходимую для производства таких механизмов, у ее производителей, и поэтому также влияют на спрос.

Вертикальные отношения в секторе могут быть настолько тесными, что можно получить довольно точные оценки производного спроса. Так, у компаний, занимающихся специализированными рыночными исследованиями, вы можете узнать отличные прогнозные данные по автомобильному рынку. Такая информация поможет поставщикам 2-го уровня, выпускающим механизмы для сидений, составить свои прогнозы.

Однако будьте осторожны с прогнозами производного спроса, так как всегда есть и *другие* факторы. Среднее число сидений в продаваемом автомобиле может меняться из-за популярности моделей с колесной формулой 4×4 . К тому же крупная автомобильная компания может принять решение воспользоваться другой технологией автомобильных сидений, что также повлияет на спрос.

Тот же самый подход можно применить и к прогнозированию производного спроса на продукцию дополняющих или связанных секторов. Например, увеличение спроса на проживание в гостиницах категории «3 звезды», расположенных в графствах, которые находятся к юго-западу от Лондона, определяется ростом спроса на автобусные туристические туры, хотя сами по себе эти виды спроса разные. Спрос на туры не является единственным фактором, влияющим на спрос на услуги указанной категории гостиниц. Еще одним фактором является обменный курс между евро и фунтом стерлингов, который может оказать сильное влияние на то, станут ли экономные путешественники, проживающие в северной части Англии, выбирать места своего отдыха к юго-западу от Лондона, во Франции или где-то еще дальше на континенте.

Будущие факторы

После этого вам нужно оценить, как каждый из выбранной группы факторов скорее всего будет меняться в ближайшие несколько лет. Будет ли действие этого фактора примерно таким же, как и до этого? Или его сила в значительной степени изменится?

Например, продолжит ли иммиграция влиять на рост местного населения? Станут ли органы власти увеличивать местные налоги? Не может ли данный рынок стать менее привлекательным?

Каковы перспективы роста в вертикальном и смежных секторах?

Конечно, самым важным фактором является экономический цикл. Если создается впечатление, что экономика находится на грани резкого спада, в течение следующих двух лет это может серьезно повлиять на спрос в вашем бизнесе, если исходить из допущения, что ваш бизнес относительно чувствителен (или «эластичен» на языке экономистов) (см. инструмент 19). Или, может быть, он является относительно неэластичным, что характерно, скажем, для отрасли продуктов питания. Поэтому вам следует хорошо обдумать временные параметры экономического цикла и степень эластичности своего бизнеса.

Прогнозы по росту

Этот последний шаг является довольно интересным. Вы уже собрали всю информацию о прошлых трендах и факторах. Теперь вам нужно все это хорошо состыковать друг с другом, во многом воспользовавшись для этого своими знаниями и суждениями. Вы уже имеете прогноз рыночного спроса, конечно, полученный не без риска и не без элемента неопределенности, но тем не менее у вас уже есть систематизированные данные по производному спросу.

Давайте приведем небольшой пример использования на практике подхода НООФ. В одном из сегментов своего бизнеса ваша фирма предлагает относительно новую услугу пожилым людям. Шаг 1 (*H*): вы выяснили, что за последние несколько лет этот рынок растет с темпами 5–10% в год. Шаг 2 (*O*, преобразованное, о чем говорилось выше, из *D*): вы определили, что основными факторами являются: а) темпы роста дохода на душу населения; б) темпы роста численности пожилого населения; в) повышение степени осведомленности о данной услуге у пожилых людей. Шаг 3 (*O*, также преобразованное из *D*): вы считаете, что рост доходов будет продолжаться теми же темпами, как и прежде, что темпы роста численности пожилого населения станут более высокими и что степень осведомленности о данной услуге повысится. Шаг 4 (*F*): вы приходите к выводу, что в течение ближайших нескольких лет рост на вашем рынке будет ускоряться и может превысить 10% в год.

Подход НООФ лучше всего применять с помощью диаграмм. Приведенный выше пример является простым, но станет еще проще, если его представить в виде диаграммы (см. рис. 17.1). Влияние каждого фактора спроса на увеличение спроса показано там меняющимися числами со знаками плюс или минус, а также нулем. В этом примере, как вы можете видеть, плюсов больше в ближайшем будущем, чем в недавнем прошлом, из чего следует, что увеличение спроса будет ускоряться, от прежних 5–10% в год к будущим 10% и более в год.

При разработке стратегии в реальных условиях применяется больше диаграмм, по одной на каждый продуктовый/рыночный сегмент, и на каждой из них обычно показывается больше факторов, чем в примере. Однако фундаментальные принципы подхода НООФ остаются теми же. На диаграмме показывают прошлые темпы роста (*H*), установленное относительное влияние прошлых и будущих факторов (*O* и *O*) и вывод, сделанный в отношении прогнозного значения роста для данного сегмента (*F*).

А теперь приведем другой пример, на котором покажем, чего не следует делать. Много лет назад я выполнял этот вид работы для производителя подъемных кранов из северной части Англии и случайно увидел черновик бизнес-плана. В части, посвященной рыночному спросу, молодой человек, который был автором этого документа, утверждал, что данных о спросе в Великобритании на подъемные краны не существует, и поэтому получить их нельзя. Тогда для прогнозирования финансовых показателей он оценил реальный рост спроса на рынке подъемных кранов таким же, как и на всю инженерную продукцию, выпускаемую в Великобритании, по которой Организация экономического сотрудничества и развития дала прогноз, равный 2,4%.

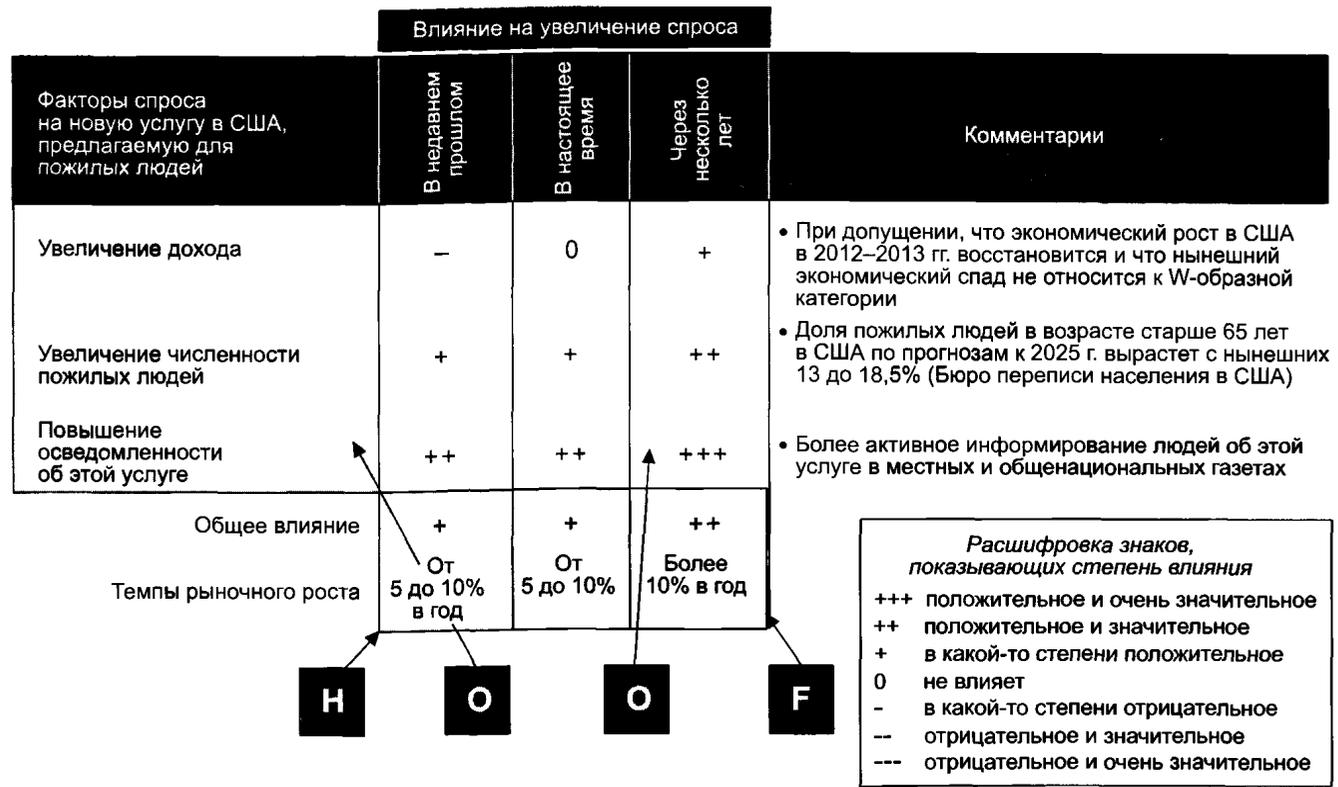


Рис. 17.1. Подход HOOF к прогнозированию спроса: пример

Но ведь все обстояло совсем не так! Ошибка в этом случае была связана с выделением всего одного фактора. Да, макроэкономический спрос был таким же важным фактором спроса на рынке подъемных кранов, как и на рынке всей инженерной продукции. Но помимо него очень значимыми были еще три-четыре фактора, по которым не было, как все признавали, надежных и полных данных, а лишь отдельные, полученные случайным образом факты, в том числе относящиеся к уменьшению товарных запасов кранов, процветающему рынку кранов, уже бывших в употреблении, и, прежде всего, неизбежному снижению через какое-то время текущей высокой активности в строительной области.

Ни один из этих факторов никак не был связан с производством инженерной продукции, хотя их общее влияние приводило к тому, что прогнозные темпы роста на рынке подъемных кранов, равные 2,4%, на самом деле были другими и отражали резкое снижение спроса, может быть, на 10% в год на протяжении следующих двух или трех лет.

Мораль этой истории такова: нужно обязательно принимать во внимание действие всех факторов, *независимо от того, можно ли получить по ним надежные данные или нет*. Процесс НООФ побуждает вас выявлять все значимые факторы и оценивать их влияние в структурированном контексте, делая это как в качественных, так и в количественных показателях.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всякий раз, когда вам нужно спрогнозировать рыночный спрос.

Когда следует проявлять осторожность

Будьте внимательны при выявлении всех значимых факторов. Воспользуйтесь любыми данными, которые можно получить, и пропустите их через свой фильтр в виде обоснованных суждений, чтобы оценить их влияние на темпы увеличения спроса в прошлом, настоящем и будущем. Будьте осторожны при вычислениях темпов роста в прошлом (см. следующий инструмент).

Пример. Отклонения рыночного спроса у *Galileo*

Если вернуться в 1990-е гг., когда вы заскакивали к местному агенту из бюро путешествий, располагавшегося на центральной улице города, чтобы заказать у него поездку, этот человек для бронирования вашего заказа поднимал трубку телефона и делал несколько звонков. Но если вы звонили или заходили со своим заказом в одну из более крупных сетевых структур, а тем более в агентство по организации бизнес-поездки, агент занимался вашим заказом при помощи компьютерного терминала.

Агент воспользовался бы компьютеризированной системой бронирования (*computerized reservation system* — CRS). Она, вполне вероятно, была бы одной из четырех общемировых систем, каждая из которых может подсоединиться к внутренним системам бронирования всех крупных авиалиний, совершающих регулярные рейсы, гостиничных сетей и фирм, занимающихся прокатом автомобилей: *Sabre* (принадлежащей *American Airlines*), *Worldspan* (*Delta*, *Northwest* и *TWA*), *Galileo* (*British Airways*, *KLM*, *Alitalia* и некоторые другие) и *Amadeus* (*Air France*, *Lufthansa*, *Iberia* и на первом этапе *SAS*).

Конкуренция между этой четверкой систем за привлечение крупных агентств, занимающихся организацией поездок, была жесточайшей по накалу и сложной по используемым приемам. Виды сделок, необходимые для взаимодействия с агентством, должны быть совместимыми со сделками, предлагаемыми самими авиалиниями, которые в свою очередь, конечно, конкурировали со своими совладельцами CRS.

В бизнесе CRS есть большие возможности для получения экономии, достигаемой благодаря более крупным масштабам операций (см. инструмент 25). Самым очевидным способом здесь являются инвестиции, требующиеся для создания огромных центров данных и их последующей консолидации в отрасли, где часто происходят слияния и поглощения, в части которых я принимал участие и сам.

Это была сложная, но интересная отрасль. С одной стороны, каждая авиалиния стремилась добиться максимального охвата при обслуживании клиентов и одновременно минимизировать свои (высокие) затраты, связанные с этим охватом. С другой стороны, каждая авиалиния, являющаяся владельцем CRS, хотела добиться увеличения стоимости своей доли, независимо от того, для чего это ей было нужно, для проведения первичного размещения акций или для осуществления слияния.

В середине 1990-х гг. самые важные вопросы, активно обсуждавшиеся в этой области, были связаны с неопределенностью. Не осталось ли этой отрасли лишь небольшое время, в течение которого она еще будет существовать? Действительно ли авиалиниям нужно продолжать вкладывать большие средства в бизнес, который, вполне вероятно, обречен?

За пять лет до этого основные факторы спроса, влиявшие на количество бронирований в отрасли CRS, были простыми. Чем больше люди путешествовали, тем чаще им нужно было бронировать. Поэтому основными факторами тогда были:

- личный располагаемый доход;
- эластичность спроса на поездки по доходу (см. инструмент 19);
- полеты на отдых регулярными рейсами (операторы, предлагающие пакетные туры, пользовались собственными системами бронирования);
- деловые поездки;
- предварительное бронирование гостиниц и прокат автомобилей;
- доля гостиничных сетей, состыкованных с CRS;
- доля фирм, которые занимаются прокатом автомобилей, состыкованных с CRS;
- доля круизных судов, состыкованных с CRS.

Эти факторы в целом обеспечивали темпы рыночного спроса в Западной Европе и Северной Америке, равные примерно 5–7% в год.

Однако бронирование, осуществляющееся через CRS, для авиалиний является дорогим вариантом. Эти высокие расходы во многом также способствовали той неопределенности, которая сохранялась в отрасли. Из-за этого появился и довольно неуклюжий термин — «отказ от посредников».

Если объяснить его суть очень просто, он означал, что клиент производит бронирование непосредственно в авиалинии, минуя посредника, в данном случае агента. Из этого также следовало возвращение к прежним приемам, когда большая часть бронирования осуществлялась напрямую через собственную систему резервирования авиалиний.

В середине 1990-х гг. никто не знал, насколько сильным окажется влияние отказа от посредников. Действие этого фактора было направлено, несомненно, в другую сторону, в отличие от уже известных факторов, но в какой мере оно было сильным и насколько ослабляло влияние прежних факторов?

В то время мы считали, в основном ориентируясь на собственные эмоции, что этот фактор приведет к сокращению темпов роста бронирования через CRS приблизительно на 1–2% в год, в первую очередь из-за того, что владельцы авиалиний поощряли клиентов заказывать билеты непосредственно через свои колл-центры.

Однако оказалось, что негативное влияние было более сильным.

- Клиенты все больше и больше стали заказывать в онлайн-варианте, чему во многом способствовало резкое увеличение числа домашних компьютеров, появление широкополосной сети и возможность сравнивать ценовые, качественные и временные параметры с помощью Интернета.
- Появились авиалинии с низкими затратами — лоукостеры, что породило серьезный вызов для авиалиний, владельцев CRS, и привело к перераспределению рыночных долей; билеты на рейсы большинства лоукостеров заказываются в онлайн-варианте, в обход CRS.
- Возникли онлайн-агентства путешествий, начавшие конкурировать с традиционными фирмами и не всегда прибегающие к бронированию через CRS.

Рост бронирования через CRS (в настоящее время они стали называться GDS (*Global Distribution System* — глобальная система бронирования) замедлился, но в целом остается положительным. В этой области произошла консолидация — *Galileo*, едва державшаяся на плаву, слилась с *Worldspan*. Точно так же поступили и авиалинии, ее владельцы: *British Airways* слилась с *Iberia*, *Air France* — с *KLM*, *United* — с *Continental* и т. д. По этому же пути пошли и туристические агентства, масштабы деятельности которых из-за отказа от посредников снизились. В частности, в 2011 г. произошло слияние *Thomas Cook* и *Co-op Travel*.

Таким образом, один фактор спроса, отказ от посредников, оказал очень сильное влияние на туристическую отрасль.

18

Сглаживание с помощью скользящих средних

Инструмент

«Жизнь похожа на американские горки, и поэтому просто катайся в ней», — напевал Ронан Китинг. Это утверждение относится, скорее всего, не только к жизни, но и к рынку. Там тоже надо иногда просто кататься.

Когда на рынках происходят взлеты и падения и нет явно выраженного тренда, обратите внимание на шаг H из подхода HOOF — прогнозирование спроса с помощью описанного до этого инструмента.

Лучший способ действий в условиях волатильного рынка — составить график на листе с логарифмическим масштабом и нарисовать на нем линию, лучше всего соответствующую нанесенным точкам.

Однако вы, может быть, не очень комфортно чувствуете себя при работе с графиками, особенно если они логарифмические. В этом случае можно воспользоваться другим вариантом — простой неграфической альтернативой, позволяющей перевести данные в скользящие средние. Это позволяет выровнять годовые колебания, легче их толковать и рассчитывать тренд темпов роста.

Как пользоваться этим инструментом

Возьмите совокупность рыночных данных и сделайте с ними следующие операции.

- ❖ Определите продолжительность цикла и выберите подходящий временной период для выравнивания; как правило, он составляет три года.
- ❖ Возьмите годовое среднее значение за этот временной период применительно к любому конкретному году (если цикл равен трем годам, возьмите средние значения за анализируемый, за предыдущий и за последующий годы).
- ❖ Вычислите совокупные темпы роста за выбранный период с его начала по его конец, чтобы определить тренд.

Может быть, разобраться в этом подходе вам поможет пример в табл. 18.1, который взят непосредственно с той работы, где я трудился несколько лет назад.

Таблица 18.1

Выравнивание при скользящих средних: пример

Показатель	Год							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Фактический спрос, млн фунтов стерлингов	1426	1223	1150	1201	1387	1452	1582	1555
Фактическое изменение спроса за год, %	—	-17	-6	4	15	5	9	-2
Выровненный спрос, млн фунтов стерлингов	—	1283	1191	1246	1347	1474	1530	—
Предполагаемое на этой основе изменение, %	—	—	-7	5	8	9	4	—

Если мы проигнорировали бы все, что случилось в промежуточные годы этого периода и просто рассмотрели рост с его начала в 2000 г. по конец в 2007 г., то получили бы общее повышение роста, равное 5,4%, что в пересчете на годовой рост дало бы 0,75%.

Однако 2000 г. был пиковым в доткомовском буме, и поэтому его использование в качестве базового привело бы к искажению оценочных темпов роста в 2000-х гг. Аналогично, если в качестве базового мы выбрали бы 2002 г., самый слабый, то также произошло бы искажение оценки. Поэтому мы перевели все имеющиеся данные в трехлетние скользящие средние, а именно суммировали показатели за каждый анализируемый, предыдущий ему и последующий годы и разделили полученную сумму на три.

Это позволило сгладить годовые колебания, благодаря чему общая картина стала просматриваться лучше. Если взять в качестве начала 2001 г., а последним в периоде 2006 г., общее повышение темпов составит 19% или 3,6% в год (за пять сглаженных лет, а не семь фактических). Одна цифра после запятой позволяет говорить, что точность в этом подходе не является очень высокой, но вывод о 3,5% роста за год плюс-минус 0,5% за год (т. е., другими словами, от 3 до 4%) в целом соответствует, по-видимому, темпам роста в 2000-х гг. на этом рынке.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Пользуйтесь им, когда прошлые рыночные данные свидетельствуют о взлетах и падениях или когда общая картина кажется неупорядоченной.

Когда следует проявлять осторожность

Не следует просто слепо вычислять числа. Попробуйте понять, что произошло в каждый анализируемый год, из-за чего показатели менялись таким образом. Это поможет вам избежать ловушки выбора в качестве начала периода года, в течение которого был бум (или спад), а конца — года спада (или бума). Сравнивайте бум с бумом, а спад со спадом, средние периоды со средними, и тогда вы получите похожие друг на друга ответы, а не смешивайте все в кучу, так как при таком подходе полученные результаты введут вас в заблуждение (такая арифметика является одной из излюбленных хитростей политиков!).

19

Эластичность спроса по доходу

Инструмент

«Успех человека измеряется не тем, как высоко он взобрался, а тем, как высоко он подпрыгнул, ударившись о дно», — говорил генерал Джордж Паттон, тем самым подчеркивая эластичность, которая проявляет себя и в жизни, и в бизнесе, и на войне.

В микроэкономике имеется пользующаяся уважением у специалистов и даже любимая ими концепция эластичности спроса по доходу (далее для экономии места в этом параграфе, если не будет сказано иное, мы будем называть ее просто эластичностью). Она измеряет, как спрос на товар (или услугу) меняется в зависимости от изменения дохода покупателей. Эта эластичность определяется процентным изменением спроса, деленным на процентное изменение дохода.

Если ваш бизнес или один из ваших продуктовых/рыночных сегментов обслуживает большой и отдельный рынок, вы можете, скорее всего, воспользоваться показателем этой эластичности для прогнозирования.

Если доход, измеренный, например, как ВВП, увеличился на 3%, а спрос на товар вырос за это же время на 4,5%, то эластичность у этого товара равна 1,5. А если спрос у другого товара за этот же период увеличился на 1%, то его эластичность составляет 0,33.

У разных видов товаров разная эластичность (см. рис. 19.1).

- У нормальных товаров эластичность положительная.
- Если эластичность меньше 1, товар является необходимостью: спрос на него сильно не растет в хорошие времена и сильно не снижается в плохие; примерами продуктов этого рода можно назвать свежие фрукты и овощи и даже табак.
- Если эластичность выше 1, товар относится к высококачественным: люди много его покупают в хорошие времена, но сокращают его покупки в плохие; примеры таких продуктов — книги и питание вне дома.

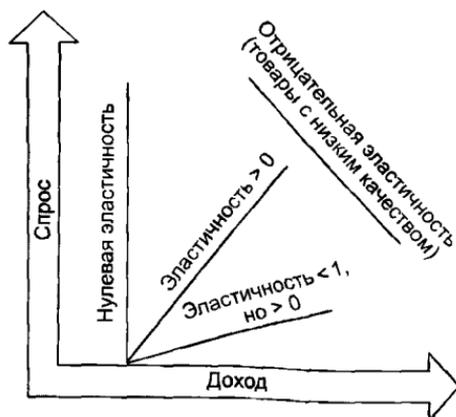


Рис. 19.1. Эластичность спроса по доходу

- Если эластичность выше 2, продукт относится к категории роскоши: спрос на него колеблется в широких пределах в зависимости от того, являются ли времена хорошими или плохими; примеры — спортивные автомобили, модная одежда, рестораны с высоким рейтингом «Мишлен», отдых на Сейшелах.
- Если эластичность равна приблизительно нулю, продукт является неэластичным: спрос на него сильно не меняется при изменении дохода; примеры — хлеб, консервированная фасоль.
- Если эластичность ниже нуля, продукт является низкосортным: в хорошие времена спрос на него падает и восстанавливается в плохие; классические примеры — маргарин и поездки на автобусах.

Как пользоваться этим инструментом

Если в качестве вашего рынка выступает весь сектор или подсектор, вы можете легко найти оценки эластичности для этого сектора в Интернете. Чтобы спрогнозировать рыночный спрос:

- возьмите экономические прогнозы из надежного источника (например, *Treasury*, *London Business School*, ИТЭМ);
- умножьте полученные показатели на эластичность спроса по доходу.

При таком подходе вы очень быстро получите предварительный прогноз рыночного спроса!

Когда следует пользоваться данным инструментом

Воспользуйтесь этим инструментом, когда ваш рынок (или сегмент) является достаточно большим и однородным и когда вы можете прибегнуть к расчетам эластичности спроса по доходу, сделанным каким-то общественным или научным институтом.

Когда следует проявлять осторожность

Вы уверены, что ваша фирма обслуживает весь данный сектор, являющийся для нее рынком? После процесса продуктовой/рыночной сегментации, осуществленного с помощью инструмента 1, появившиеся в результате сегменты обычно достаточно специфичны как по продуктам и видам продуктов, так и по группам покупателей или конечных пользователей. Поэтому вам, может быть, придется еще раз провести сегментацию.

20

Методы проведения обзоров, используемые при прогнозировании спроса

Инструмент

«В газете *USA Today* опубликованы результаты очередного обзора: трое из четырех людей, по-видимому, составляют 75% всего населения», — саркастически заявил Дэвид Леттерман.

Конечно, обзоры могут быть более полезными, чем тот, о котором сказано выше, и поэтому разработан ряд методов, применяемых при прогнозировании спроса, в основу которых положены обзоры. Может быть, вы решите, что они полезны для вашего процесса разработки стратегии. Вот некоторые из них:

- ✦ изучение намерений потребителей;
- ✦ метод на основе оценок торговых представителей;
- ✦ метод Дельфи;
- ✦ маркетинг на основе пилотного тестирования.

Далее каждый из этих методов рассматривается более подробно.

Как пользоваться этим инструментом

Изучение намерений покупателей

В этом случае вы отбираете репрезентативную выборку покупателей из каждого продуктового/рыночного сегмента и обзваниваете их. В ходе разговора вы спрашиваете респондента, какое количество данного продукта он собирается купить в течение следующих 12 или 24 месяцев, причем не только у вас, а у всех конкурирующих друг с другом поставщиков.

Это может быть частью того же обзора, который вы проводите, чтобы узнать у покупателей критерии совершения ими покупок и их рейтинг показателей деятельности вашей фирмы, а также их оценки ваших соперников в соответствии с этими критериями; более подробно об этом см. в разделе 5.

Однако не следует ожидать получения каких-то выдающихся результатов. Вы, скорее всего, будете общаться с человеком из отдела закупок, который может знать очень мало о целевых показателях продаж на следующий год, и поэтому он, может быть, посоветует вам обратиться к специалисту из отдела продаж. Ваши отношения с торговым представителем будут развиваться не так, как со специалистом по закупкам, и поэтому ваши разговоры с ним могут оказаться не очень информативными.

В качестве альтернативы вы можете провести дополнительный обзор, сразу же выходя на торговых представителей ваших заказчиков. Опять же, впрочем, вы можете не знать этих людей очень хорошо, а порой они могут быть вообще незнакомцами, из-за чего полученные вами результаты могут оказаться разочаровывающими и даже не оправдать сил и средств, потраченных на проведение отдельного обзора.

Лучше с самого начала исходить из ограниченных ожиданий и задавать нужные вам вопросы специалистам по закупкам у ваших заказчиков. Эта часть относится не к факультативным, а к обязательным составляющим вашего процесса разработки стратегии (рис. 20.1).

<input checked="" type="checkbox"/>	Очень сильный рост
<input type="checkbox"/>	Сильный рост
<input type="checkbox"/>	Слабый рост
<input type="checkbox"/>	Неменяющийся спрос
<input type="checkbox"/>	Снижающийся спрос

Рис. 20.1. Пример проведения обзоров

Метод на основе оценок торговых представителей

Этот метод хорошо работает при прогнозировании доходов, чего нельзя сказать о прогнозировании рыночного спроса. Вот в чем он заключается. Вы собираете вместе либо в конференц-зале, либо в интернетовском форуме группу ведущих торговых представителей и просите их принять участие в обсуждении перспектив изменения рыночного спроса: как, по их мнению, он будет меняться. Вы сами в этом случае действуете как модератор и обобщаете высказывания, сделанные участниками группы.

Торговые представители тесно общаются со своими заказчиками и часто могут быть полезны при составлении прогноза, так как представляют, какими могут быть потоки заказов у их клиентов.

Впрочем, некоторым из них трудно как бы сделать шаг назад и увидеть весь свой рынок в целом, т. е. всех заказчиков у всех поставщиков. Значительную часть своей жизни они проводят в общении только с незначительной группой заказчиков и поэтому, как говорят, «за деревьями не видят леса».

Поэтому вам нужно хорошо знать способности своих торговых представителей. Скорее всего, этим методом вы можете воспользоваться в любом случае, так как негативных моментов при его проведении практически не бывает.

Метод Дельфи

Метод Дельфи, названный, что любопытно, в честь галлюцинаций, возникавших у впавших в транс жриц, которых посетил дух Аполлона, — это структурированный анализ так называемого «аполлониевского» мнения, полученного независимым неформальным методом. Вы отправляете обычное или электронное письмо известным, часто имеющим репутацию «экспертов», аналитикам отрасли и просите их дать ответы на несколько четко сформулированных вопросов, касающихся перспектив рыночного спроса.

Затем вы сопоставляете ответы, не указывая, кто именно их дал, и возвращаете их обобщенное изложение участвующим аналитикам. Они знакомятся с тем, что сказали их коллеги, после чего могут либо продолжать упорствовать и повторить свои прежние ответы, либо внести в них соответствующие корректировки и дать необходимые пояснения.

После получения этой порции ответов вы вносите поправки в итоговый результат и теперь имеете прогноз своего спроса в виде сбалансированной оценки коллективной мудрости небольшой группы дельфийских оракулов.

Затем вы можете решить, следует ли вам посылать черновой вариант своего обобщения ответов этим отраслевым аналитикам, тем самым приглашая их принять участие еще в одном раунде обсуждения, или уже можно прийти к выводу, что последующие итерации не стоят дополнительных затрат времени и усилий.

Маркетинг на основе пилотного тестирования

Этот подход наиболее приемлем, когда вы предлагаете на рынке новый продукт или выходите на новый продуктовый/рыночный сегмент.

Ваши новый товар или новая услуга разработаны так, чтобы предоставить потребителю возможность получения дополнительно преимущества, того, которое до этого было ему недоступно.

Как вы можете убедить своего начальника, что на рынке будут покупатели вашего продукта, и как решить, по какой цене его следует продавать? Вам нужны факты, подтверждающие ваше предложение.

Для этого вам потребуется провести пилотное тестирование. Если ваше предложение относится к категории «бизнес-бизнес», позвоните по телефону и организуйте встречи с потенциальными корпоративными покупателями. Объясните им преимущества своего продукта и почему предлагаемая вами цена является для них выгодной.

По результатам этих встреч ведите записи, так как они помогут вам анализировать развитие событий. Составьте отчет, в котором изложите свои основные выводы по обсуждению продукта. Каждый вывод следует подкрепить списком подтверждающих его фактов, например комментариями конкретных заказчиков, комментариями третьих сторон, которые были упомянуты в прессе, данными, полученными из Интернета. Обобщите всю эту информацию в виде короткого и точного отчета о результатах рыночного исследования, который станет приложением к вашему отчету о стратегии.

Если же вы предлагаете товар или услугу категории «бизнес-потребитель», протестируйте этот продукт в подходящем для этого месте, на так называемой главной улице города. Достаньте свой планшет, встаньте рядом с заведением *Asda* или *Waitrose* (все зависит от того, кто является вашим целевым потребителем) и начните говорить с прохожими. Если вы можете показать свой продукт, продемонстрируйте его. Если речь идет об услуге, красочно, но кратко опишите все ее преимущества.

После этого обобщите полученные ответы, проанализируйте их, сформулируйте выводы, поддержав их соответствующими высказываниями и данными, и добавьте в приложение отчет о рыночном исследовании.

Теперь, уже имея ответы, оцените размер своего потенциального рынка. Исходите из того, что на нем действует много поставщиков ваших товаров и услуг и что о существовании этого продукта знает все население страны. Каким в этих условиях будет размер этого рынка? Как он соотносится с размером рынка для товаров и услуг, которые не очень сильно отличаются от предлагаемых вами? Является ли ваша оценка обоснованной?

Когда следует пользоваться данным инструментом

Пользуйтесь им, если считаете, что узнавание мнения других людей повысит качество метода НООФ, применяемого вами для прогнозирования спроса.

Когда следует проявлять осторожность

Выше, при описании возможных методов, были показаны ограничения каждого из них.

21

Статистические методы прогнозирования спроса

Инструмент

«Есть три вида лжи: ложь, наглая ложь и статистика». Эти широко известное едкое высказывание приписывают американскому писателю Марку Твену. Может быть, так оно и есть, но при прогнозировании спроса статистические инструменты могут оказаться для вас полезными. Основными (и самыми простыми из них) являются следующие:

- прогноз трендов;
- регрессионный анализ;
- способ барометрического измерения высот (NBER).

Эта книга не предназначена для рассмотрения теории статистики, и поэтому указанные инструменты описываются здесь очень кратко.

Как пользоваться этим инструментом

Прогноз трендов

Он предусматривает проведение на графике линии, которая ближе всего проходит от нанесенных точек. Этот процесс выполняется в следующей последовательности:

- получите значение рыночного спроса для каждого года;
- используйте логарифмический график, где на оси абсцисс (x) указывайте временные параметры, а на оси ординат (y) — значение спроса;
- проведите линию, которая визуальнее лучше всего соответствует нанесенным точкам;
- измерьте градиент этой линии, который будет эквивалентен среднегодовым темпам роста спроса (в процентах за год).

Для определения совокупного темпа роста можно воспользоваться альтернативным методом — скользящими средними (см. инструмент 18). При применении любого варианта вы получите аналогичные результаты, которые можно считать оценочным значением рыночного роста в прошлом.

При выполнении следующего шага, определении трендов, следует проявлять большую осторожность. Если вы продолжите нарисованную вами линию и посмотрите, на каких высотах она пересекается с проекциями будущих годов, отложенных на оси x , у вас появится совокупность значений рыночного спроса для ряда будущих лет, но как прогнозные они будут бесполезны, так как получены на основе допущения, что будущий спрос будет определяться теми же самыми факторами, которые действовали и в прошлом. Однако на практике такое редко случается. Гораздо лучше пользоваться этим подходом только для определения значений рыночного роста в прошлом, а для прогнозирования лучше прибегнуть к методу НООФ (см. инструмент 17), который специально разработан так, чтобы учесть реалии, связанные с изменениями факторов, влияющих на спрос.

Когда следует проявлять осторожность

Регрессионный анализ

Имеется статистический инструмент, который поможет вам понять, как рыночный спрос, зависящая переменная, будет варьироваться при изменении любой независимой переменной, например ВВП или объема инженерной продукции. Вот последовательность его применения (см. рис. 21.1).

- ❖ Получите значение рыночного спроса для каждого года.
- ❖ Задайте независимую переменную, например значение ВВП за каждый год.
- ❖ Используйте логарифмический график, где на оси абсцисс (x) укажите значения ВВП, а на оси ординат (y) — значение спроса.
- ❖ Проведите линию, которая визуально лучше всего соответствует нанесенным точкам (линейная регрессия).
- ❖ Измерьте градиент этой линии (m) и высоту ее пересечения (c) с осью y , когда $x = 0$; здесь зависимость между спросом и ВВП будет представлена в виде стандартного уравнения $y = mx + c$.



Рис. 21.1. Регрессионный анализ

Опять же при использовании регрессионного анализа для прогнозирования необходимо действовать осторожно. Зависимость, наблюдавшаяся в прошлом, вовсе не обязательно сохранится в будущем, когда более важную роль могут играть другие факторы. Как и с прогнозированием тренда, гораздо безопаснее использовать регрессионный анализ для определения прошлой зависимости, хотя по своей природе он является чисто статистическим приемом и не показывает причинной зависимости, а для прогнозирования можно воспользоваться подходом HOOF.

Способ барометрического измерения высот (NBER)

Этот прогнозный подход был разработан в американском Национальном бюро экономических исследований. Он может быть использован для прогнозирования рыночного спроса и применяется в следующей последовательности.

1. Задайте набор экономических индикаторов, влияющих на спрос на вашем рынке.
2. Преобразуйте каждый индикатор во временную серию соответствующих индексных значений.
3. Укажите весовое значение каждого индикатора с учетом силы его влияния на рыночный спрос.
4. Составьте сводный индекс.
5. Покажите значения этого составного индекса в прошлом в сопоставлении с индексом прошлого спроса на вашем рынке.
6. Спрогнозируйте значение составного индекса.
7. Выведите прогнозное значение спроса на вашем рынке.

Барометрический метод также позволяет учесть и временную составляющую. Индикаторы в этом случае можно классифицировать следующим образом.

- ✱ *Опережающие*: те, которые меняются раньше других (например, сначала идут новые заказы, а продажи следуют за ними).
- ✱ *Совпадающие*: те, которые варьируются одновременно с изменениями экономической активности.
- ✱ *Запаздывающие*: те, которые варьируются с некоторой временной задержкой (например, краткосрочные кредиты, объем которых меняется после изменения процентной ставки).

Барометрический метод является более точным методом, чем прогнозирование тренда или регрессионный анализ, и имеет некоторые сильные стороны, присущие подходу НООФ. Однако в сравнении с последним у него есть некоторые недостатки.

- ✱ Отдельные люди сталкиваются с трудностями при понимании алгебраических расчетов, не говоря уже о присвоении весовых коэффициентов, задержках в их получении и комбинациях таких коэффициентов.
- ✱ Многие факторы нельзя напрямую перевести в индексы, например степень осведомленности людей или их увлечения.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к статистическим методам, когда вы полагаете, что подход НООФ для прогнозирования рыночного спроса окажется более эффективным благодаря использованию более надежных показателей, что особенно проявляется при вычислении прошлых темпов роста.

Когда следует проявлять осторожность

Как уже говорилось, осторожно прибегайте к допущениям, если они не являются в полной мере обоснованными, в частности, к тому, что тренды, регрессии или барометрические данные, наблюдавшиеся в прошлом, сохранятся и в будущем. Может быть, вам придется объединить выбранные вами статистические методы с подходом НООФ.

Раздел 4

Измерение параметров отраслевой конкуренции



Краткие пояснения

Основные инструменты

22. Пять сил (Портер)
23. Оценка критериев совершения покупок заказчиками
24. Определение ключевых факторов успеха

Полезные инструменты

25. Определение экономии, достигаемой благодаря более крупным масштабам
26. Корпоративная среда как шестая сила
27. Дополняющие продукты как шестая сила (Бранденбургер и Нейлбафф)
28. Анализ PESTEL

Краткие пояснения

До сих пор при разработке стратегии ни один аспект не зависит от одного человека столь сильно, как отраслевой анализ. Анализ пяти сил, предложенный Майклом Портером, продолжает оставаться замечательным инструментом, полезным для работы с данным строительным блоком с момента появления его на свет — с начала 1980-х гг.

Он остается *sine qua non* — обязательной составляющей микроэкономического анализа бизнес-стратегии. Портер сам был отраслевым экономистом, и большая часть его деятельности фактически была связана с повторными интерпретациями сложившейся в то время микроэкономической теории.

Гений Портера проявил себя в том, что он представил некоторые довольно сложные экономические концепции в простом виде, понятном каждому человеку, используя для этого, помимо прочего, диаграммы и контрольные списки вопросов, в которых может разобраться не только экономист, но и любой менеджер.

Вторым из двух отдельных, хотя и связанных друг с другом аспектов микроэкономического поведения, является анализ отраслевого предложения. В предыдущем разделе вы познакомились с рыночным спросом, в этом объясняется отраслевое предложение.

Здесь также представлены и другие полезные инструменты: определение ключевых факторов успеха; некоторые более широкие варианты работы Портера, где больше внимания уделяется среде, в которой ведется бизнес; дополняющие продукты, позволяющие уточнить границы сегмента, а также анализ PESTEL.

Кроме того, в этот раздел включены два инструмента из категории основных, которые могли бы, как считается, выступить в качестве самостоятельного строительного блока, а именно оценка критериев совершения покупок заказчиками (*customer purchasing criteria* — CPCs) и определение ключевых факторов успеха (*key success factors* — KSFs). Они позволяют провести базовый анализ, на основе результатов которого можно осуществить изучение конкурентоспособности (разделы 5 и 6).

Здесь разбираются два инструмента, приводящие непосредственно к матрице привлекательности и преимуществ, предложенной GE/McKinsey (см. основной инструмент в разделе 6). Для этого нужно оценить конкурентную позицию сегмента, старательно созданного с помощью CPCs и KSFs.

Этот процесс уже сам по себе в значительной степени помогает при разработке стратегии. Он выявляет сильные и слабые стороны и показывает стратегический разрыв между текущими возможностями фирмы и теми, которых она старается добиться.

Поэтому оценка CPCs и определение KSFs в этом строительном блоке отнесены к числу основных инструментов.

22

Пять сил (Портер)

Инструмент

Рентабельность в отрасли определяется интенсивностью конкуренции в ней.

Это базовый тезис работы Майкла Портера, от которого он пошел дальше и детально описал фундаментальные силы, определяющие интенсивность конкуренции.

Его модель пяти сил впервые появилась, помимо упоминания в его лекциях, которые он читал в Гарвардской бизнес-школе, в статье «Конкурентная стратегия: приемы анализа отраслей и конкурентов», опубликованной в 1980 г.

Он хотел показать, что фирмы, действующие в любой отрасли, ограничены в получении максимальной прибыли не только из-за соперничества с другими конкурентами, но и из-за влияния других конкурентных сил. Эти пять сил в совокупности и определяют характер интенсивности конкуренции. Вот эти силы.

1. Внутреннее соперничество.
2. Угроза появления на рынке новых участников.
3. Угроза появления на рынке продуктов-субститутов.
4. Рыночная власть поставщиков.
5. Рыночная власть покупателей.

Портер с помощью простой и запоминающейся диаграммы (см. рис. 22.1) показал, как эти пять сил влияют на интенсивность конкуренции.

Как пользоваться этим инструментом

Ниже кратко описывается сущность каждой из пяти сил.

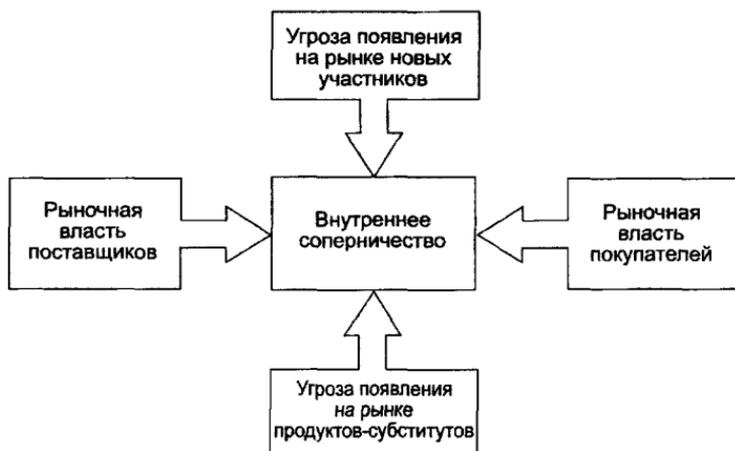


Рис. 22.1. Пять сил, определяющих характер конкуренции

Внутреннее соперничество

Внутреннее соперничество происходит под действием трех основных собственных сил: числа участников, темпов роста рыночного спроса относительно предложения, внешнего давления.

Число участников. Чем их больше, тем более жестко ведется конкуренция.

Темпы роста рыночного спроса. Чем медленнее растет рынок, тем более жестко обычно на нем ведется конкуренция.

А что можно сказать о предложении? Находятся ли спрос и предложение в сбалансированном состоянии? Если такой баланс существует, внутреннее соперничество может быть умеренным. Если же наблюдается избыточное предложение, т. е. предложение превышает спрос, внутреннее соперничество усиливается, а в качестве механизма амортизации начинают использоваться цены. И наоборот, при недостаточном предложении (или избыточном спросе), когда заказчики конкурируют друг с другом за относительно редкое предложение, внутреннее соперничество является незначительным, и вы и ваши конкуренты можете повесить цены выше уровня инфляции.

Внешнее давление. Внешние органы, в частности правительство и профсоюзы, обладают огромными возможностями для оказания влияния на природу конкуренции во многих отраслях. Постановления, налоги и субсидии, утверждаемые органами власти, могут приводить к искажению и рыночного спроса, и конкурентной среды. Профсоюзы могут влиять на конкуренцию по-разному: например, с помощью использования ограничений, предназначенных для установления барьеров, которые помешают появлению на рынке новых участников.

Имеются и другие, менее сильные факторы, влияющие на внутреннее соперничество. Одними из них являются барьеры для выхода с рынка. Когда у поставщиков небольшой выбор: им приходится продолжать конкурировать, хотя они предпочли бы выйти из этого бизнеса (например, если в ресторане работает много человек, то затраты на сокращение части персонала могут быть очень высокими, или сервисный бизнес, который на длительный срок арендовал офисное помещение, которое трудно передать кому-то еще), конкуренция усиливается. И наоборот, низкие барьеры для выхода, вроде тех, которые существуют в бизнесе микротакси, ослабляют внутреннее соперничество. Еще одним таким фактором является сезонное или периодически случающееся избыточное предложение. А вот меняющиеся уровни спроса (например, в отраслях собираемых фруктов или мороженого) приводят к усилению конкуренции.

Угроза появления на рынке новых участников

Чем ниже барьеры для входа на рынок, тем более жестко обычно ведется конкуренция. В качестве таких барьеров могут выступать технологии, операции, наличие квалифицированного персонала или затраты, так как в этом случае новому участнику придется:

- ✱ разработать или приобрести нужную технологию;
- ✱ разработать или приобрести нужный операционный процесс;
- ✶ получить доступ к ограниченному распределительному каналу;
- ✷ провести профессиональную подготовку персонала или нанять нужных специалистов, число которых ограничено;
- ✸ вложить большие средства либо в капитальные активы, либо в маркетинг, чтобы стать надежным поставщиком.

На барьеры для входа также влияет и размер затрат, связанных со сменой поставщика. Чем выше затраты заказчика на переход от одного поставщика к другому, тем выше барьер для входа. Так, производители напитков могут перейти от одного поставщика сахара к другому относительно легко, но если они захотят поменять процесс нанесения наклеек на тару, это может потребовать проведения больших работ на фабрике.

Угроза появления на рынке продуктов-субститутов

Чем легче заказчикам использовать продукт-субститут (товар или услугу), тем более жестко ведется конкуренция.

Посмотрите, каким оказалось влияние аналогов *iTunes* в музыкальной отрасли. Эти продукты стали субститутом для компакт-дисков, продаваемых в центральных магазинах, и дополнительным фактором, наряду с электронной коммерцией и супермаркетами, приведшим к ослаблению таких розничных структур, как *Woolworths* и *Zavi*.

Рыночная власть покупателей

Чем большей рыночной властью обладают покупатели, тем более жесткой обычно бывает конкуренция. Спросите об этом у любого поставщика сети супермаркетов или у производителей автомобилей.

Часто это всего лишь отражение численности поставщиков на рыночном пространстве по сравнению с численностью покупателей. Чем шире выбор поставщиков у покупателя, тем более жестко ведут себя конкуренты.

На рыночную власть покупателей также влияет и размер затрат, связанных со сменой поставщика. Чем легче и относительно безболезненно можно поменять поставщика, тем более непримиримым обычно является соперничество. Если затраты этого рода высоки, конкуренция ведется менее жестко.

Рыночная власть поставщиков

Чем большей рыночной властью обладают поставщики, тем более жестко ведется конкуренция.

Опять же эта сила может быть производной от числа участников. Например, имеется множество конверторов, используемых для производства стали и алюминия, но число производителей других металлов невелико и продолжает сокращаться. Когда конверторы, используемые для производства металла, продают компоненты производителям автотранспортной техники, они могут оказаться в своего рода тисках: с одной стороны, их поджимают огромные производители стали и алюминия, а с другой — заказчики из автомобильных гигантов. Самое лучшее, что они могут сделать в таких условиях, — это научиться быстро маневрировать и выживать.

Общая интенсивность конкуренции

Как уже было сказано, имеются пять основных сил, влияющих на степень конкуренции на рыночном пространстве. Объедините их, и вы получите показатель, свидетельствующий об общей силе конкуренции в вашей отрасли.

В некоторых отраслях, таких как прохладительные напитки, программное обеспечение или туалетные принадлежности, все пять сил действуют на повышение рентабельности, причем такое положение дел сохраняется на протяжении десятилетий. В других отраслях, примерами которых можно назвать воздушные перевозки или производство текстиля, ситуация прямо противоположная: все силы действуют против них, и средняя рентабельность там в течение многих лет вызывает у участников ужас.

Насколько жесткой является внутреннее соперничество в вашей отрасли? Есть ли там угроза появления новых участников или продуктов-субститутов? Какой властью относительно вас и ваших кон-

курентов обладают ваши покупатели и ваши поставщики? Другими словами, насколько интенсивной является конкуренция в вашей отрасли? Высокой, средней, сильной? Или что-то среднее между этими градациями?

Что ожидает вас в будущем? Будет ли отраслевая конкуренция усиливаться? Какой бы жесткой она ни была бы в данный момент, сейчас все-таки и вы, и ваши соперники получаете среднюю операционную маржу прибыли в виде какого-то процента.

Но не поставят ли конкурентные силы эту маржу через несколько лет под угрозу? Или, может быть, отраслевая конкуренция в течение последних нескольких лет была невыносимо тяжелой и не ослабнет ли она в будущем?

Если очень коротко, каким будет влияние конкурентной динамики на ценообразование в вашей отрасли в течение нескольких следующих лет?

Не будет ли конкуренция усиливаться, что приведет к давлению на цены? Или будет оставаться примерно одной и той же, и тогда цены будут меняться так же, как в последние годы? А может быть, конкуренция ослабнет, что позволит участникам рынка за несколько следующих лет в значительной степени повысить цены?

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда.

Когда следует проявлять осторожность

Модель Портера подвергается критике с момента ее появления. Некоторые специалисты полагают, что установление границ (этот вид деятельности является частью отрасли, в которой вы функционируете, а вот этот — нет) при разработке стратегии может стать для вас своего рода смирительной рубашкой. Компании-первопроходцы добивались успеха в том числе и потому, что решительно пересматривали отраслевые границы.

На такую критику можно ответить дополнительной сегментацией, т. е. вернуться к инструменту 1 и заново определить свои ключевые продуктовые/рыночные сегменты, что позволит вам изменить существующие границы.

Другие критики делают акцент на корпоративной среде (действиях органов власти, общей схеме регулирования деятельности, группах давления и т. п.), считая ее шестой силой. Третьи уверены, что такой шестой силой следует считать дополняющие продукты, отличные от субститутов. Такие предлагаемые корректировки рассматриваются при объяснении инструментов 26 и 27.

Кевин Койн и Сому Субраманьям поставили под сомнение модель Портера, выдвинув в качестве основы для этого три основания. Их не устраивают три допущения.

1. Отрасль состоит из совокупности не связанных друг с другом покупателей, продавцов, субститутов и конкурентов, которые взаимодействуют друг с другом на почтительном расстоянии, с небольшим учетом того, что имеются зависящие друг от друга системы, такие как стратегические союзы, сети и паутины контактов, а также особые, привилегированные, отношения, в основе которых лежат либо финансовые интересы, либо дружба и доверие, либо этническая лояльность.
2. Богатство накапливают компании, которые воздвигают барьеры для конкурентов и потенциальных новых участников; другими словами, источником ценности является структурное преимущество, но при этом мало учитывается роль руководителей как при решении задач на местах, так и при предвидении того, что произойдет в будущем.
3. Неопределенность является незначительной, что позволяет прогнозировать реакцию конкурентов и планировать на случай возникновения чрезвычайных обстоятельств, но при этом мало учитываются разные степени неопределенности, варьирующиеся от структурной, где сама модель может быть достоверной, но используемой при различных альтернативных сценариях, до значительной и сохраняющейся в течение длительного времени, вплоть до варианта с полной неясностью, при которой модель перестает быть приемлемой.

Эти авторы во многом правы, особенно в части первого пункта, о котором следует обязательно помнить при проведении анализа отрасли. Койн и Субраманьям предлагают пересмотренную отраслевую модель, в которую добавлен анализ ситуации, скорректированный с учетом риска. Однако она очень сложна, что перечеркивает одно из основных достоинств модели Портера — ее простоту. Надо понимать, что модель Портера является лишь стартовой точкой при анализе отрасли и для разработки стратегии, а не концом этих процессов. Ее простота была и остается важной ценностью.

И наконец, модель Портера подвергается нападкам со стороны тех, кто указывает, подчеркивая содержание второго пункта в приведенном выше списке, что сама по себе отраслевая структура обычно недостаточна для объяснения различий в рентабельности фирм. Например, Ричард Румельт в своем исследовании, проведенном в 1991 г., установил, что разная рентабельность у фирм может быть скорее объяснена особыми «влияниями самих фирм» (44%), чем «влияниями отрасли» (4%). (Кстати, на изменения, не получившие

объяснения, пришлось 45% .) Похожие результаты были получены и при проведении других аналогичных исследований.

Однако все сказанное не обесценивает данную модель. Анализ отрасли является частью общей работы со стратегией, а модель пяти сил Портера в свою очередь является очень значимой частью анализа отрасли. Она, конечно, не является последним словом науки, но продолжает считаться самым важным инструментом в наборе, используемом для разработки стратегии.

Оценка критериев совершения покупок заказчиками

Инструмент

«Успех любого бизнеса определяется деятельностью, которую называют продажами, т. е. процессом, хотя бы на короткое время стыкующим компанию и заказчика друг с другом», — утверждал Том Питерс.

Однако возникает вопрос, а почему этот заказчик покупает именно у этой компании?

Выяснение, почему заказчики совершают покупки, является первым из трех инструментов, используемых для оценки конкурентной позиции вашей фирмы на каждом ее продуктовом/рыночном сегменте. Вот последовательность шагов, выполняемых при этом.

- ❖ Определите критерии совершения покупок заказчиками (далее в этом параграфе они будут называться для краткости просто критериями) и установите их значимость: что заказчикам нужно от своих поставщиков в каждом сегменте, т. е. от вас и ваших конкурентов (этот инструмент).
- ❖ Определите ключевые факторы успеха (далее в этом параграфе они будут называться для краткости просто факторами) и установите их значимость: что вы и ваши конкуренты должны сделать, чтобы удовлетворить запросы этих заказчиков и чтобы успешно вести свой бизнес (следующий инструмент).
- ❖ Оцените конкурентную позицию своей фирмы: каков рейтинг вашей фирмы по ключевым факторам успеха по сравнению с вашими конкурентами (инструмент 29 в следующем разделе).

Мы начнем, как это должно быть всегда, с заказчиков...

Как пользоваться этим инструментом

Для начала задайте себе следующие вопросы. Что заказчикам из основных сегментов вашего бизнеса требуется от вас и ваших конку-

рентов? Ищут ли они самую низкую из возможных цен для товаров или услуг этого качества? Или им нужен товар или услуга высочайшего качества независимо от цены? А может быть, какой-нибудь промежуточный вариант?

Имеются ли у заказчиков такие же запросы в других сегментах вашего бизнеса? Не уделяют ли какие-то потребительские группы повышенного внимания своим запросам?

Что именно они хотят, если говорить о параметрах товара или услуги? Самые лучшие характеристики? Самую быструю доставку? Самую высокую степень надежности? Лучшую техническую поддержку? Самое заботливое обслуживание?

Запросы заказчиков к поставщику в более строгой их формулировке называются *критериями совершения покупок*. Для компаний, участвующих в сделках категории «бизнес-бизнес» (B2B), к таким критериям обычно относятся качество продукта (включая его характеристики, показатели функционирования, надежность), продуктовый ассортимент, своевременность поставок, техническая поддержка, обслуживание, отношения, репутация, финансовая стабильность и др. Важную роль, разумеется, играет и цена.

Для компаний, занимающихся сделками категории «бизнес-потребитель» (B2C), критерии в целом похожи, хотя, как правило, меньше внимания уделяется продуктовому ассортименту и финансовой стабильности. Заказчик по-разному оценивает важность качества, обслуживания и цены: все зависит от предлагаемых товаров или услуг.

Критерии обычно можно сгруппировать в шесть категорий. Они отражают запросы заказчиков, относящиеся:

- 1) к *полезности* товара или услуги;
- 2) *результативности* использования продукта;
- 3) предоставляемому продуктовому *ассортименту*;
- 4) *отношениям* с производителем;
- 5) *служебным зданиям и помещениям* (применяется только в том случае, если заказчику приходится приезжать к поставщику);
- 6) *цене*.

Эти критерии можно запомнить, если воспользоваться немного похожей на магическую формулой, которая как будто позаимствована из художественного фильма, посвященного какому-нибудь культу, — E2-R2-P2 (см. рис. 23.1. Буквы относятся к названиям критериев на английском языке).



Рис. 23.1. Представление критериев совершения покупок заказчиками в виде формулы E2-R2-P2

E1: полезность

Первое, чего хочет любой заказчик от любого товара и любой услуги, чтобы продукт соответствовал своему предназначению: чтобы он работал так, как надо. В то же время у заказчика могут быть особые требования к характеристикам, показателям работы или надежности продукта. Он хочет, чтобы работа с его применением была выполнена полностью: не наполовину и не больше, чем ему надо, а столько, сколько нужно.

Независимо от того, являетесь ли вы заказчиком, взаимодействующим с поставщиком категории B2B или B2C, вы требуете вариант, обеспечивающий нужную вам полезность. В зависимости от природы товара или услуги ваши критерии также могут включать:

- ✧ качество;
- ✧ дизайн;
- ✧ характеристики;
- ✧ спецификацию;
- ✧ функциональность;
- ✧ надежность.

Некоторые из этих критериев перекрывают друг друга. Поэтому вам следует выбрать от двух до четырех критериев полезности, которые в наибольшей степени востребованы заказчиками в вашей отрасли.

E2: результативность

Вторым из основных критериев является результативность. Заказчик хочет, чтобы с помощью продукта работа была выполнена своевременно.

Для услуг любого вида каждый заказчик задает свой уровень важности для результативности. Конечно, у разных потребительских групп этот уровень, относящийся к одной и той же услуге, может быть разным.

В большинстве отраслей, относящихся к категории B2B, результативность в первую очередь относится к доставке или к обслуживанию заказчика в месте, где он забирает товар. В большинстве отраслей из категории B2C под результативностью понимают предоставление товара или услуги заказчику в соответствии с установленным графиком.

R1: ассортимент

Для заказчика ассортимент предоставляемых товаров и услуг может быть важным, иногда самым важным показателем, а порой вообще не иметь никакого значения.

R2: отношения

Ваш поставщик выполняет свою работу и делает ее быстро. Однако нравится ли он вам? Важно ли это чувство для вас? При предоставлении услуги составляющую «отношения» никогда не следует недооценивать.

R1: служебные здания и помещения

Этот критерий действует применительно только к тем видам бизнеса, обычно сервисного, где на решение о совершении покупки может повлиять атмосфера, в которой осуществляются продажи. Нужны ли для вашего бизнеса витрины? Что заказчики ожидают от ваших служебных зданий и помещений?

R2: цена

Цена всегда является важным критерием. Установите ваши цены заоблачными, и заказчиков у вас будет очень немного. Установите их слишком низкими, и вы вряд ли продолжите заниматься этим бизнесом.

Вспомните о решениях совершить покупку, которые вы сами регулярно принимаете, и о том, как на них влияют цены. В отношении неосновных товаров и услуг мы обычно чувствительно относимся к цене. Этого не скажешь о важных для вас товарах и услугах. Если в середине зимы ломается ваша система центрального отопления,

станете ли вы искать слесаря, чья цена на работы самая низкая? Или вы постараетесь разузнать, кто из специалистов в этой области является самым надежным, который придет в то время, которое он назовет, все починит без всяких отговорок и назовет цену, не самую низкую, но и не самую высокую?

Вам следует определить, какие составляющие критериальной формулы E2-R2-P2 прежде всего важны для заказчиков из каждого вашего ключевого продуктового/рыночного сегмента. Насколько для них важны другие составляющие и какова их значимость относительно друг друга? Как восприятие важности составляющих меняется от сегмента к сегменту? Почему это происходит?

Вам также следует выяснить, как запросы ваших заказчиков скорее всего изменятся в будущем. Если они полагают, что в настоящее время для них очень важным является всего один критерий, останется ли он таким же значимым и через несколько лет? Вам это нужно знать.

Определение критериев

Все это хорошо в теории, можете вы сказать, но как можно на практике узнать, чего на самом деле хотят заказчики? Все очень просто: их надо об этом спросить!

Это не займет у вас много времени. Вы будете удивлены, увидев, что всего после нескольких обсуждений даже с одной потребительской группой начнет вырисовываться картина, отражающая реальное положение дел. Некоторые такие группы могут считать какую-то потребность «очень важной», другие просто «важной», но вряд ли по ее поводу вы услышите, что она неважна. Запросы заказчиков, как правило, существенно не отличаются.

Полезным способом, позволяющим выяснить запросы заказчиков, является «структурированное интервью», при котором вы просите отобранную группу заказчиков дать ответы на список тщательно подготовленных вопросов.

При разработке стратегии для своего бизнеса важным ресурсом является обзор заказчиков, проведенный с помощью структурированного интервью. Если вы такой обзор не проводили в последнее время, мы настойчиво рекомендуем вам это сделать. Для более детального знакомства с процедурой можете воспользоваться инструментом 35.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда.

Когда следует проявлять осторожность

У некоторых заказчиков могут быть неявные, скрытые желания. Они воспринимают встречу с вами как возможность, которая им в чем-то поможет. Например, вы снизите для них цены или улучшите ваше предложение по обслуживанию и понесете дополнительные затраты, не повышая при этом цены. Они могут считать цену самым важным критерием, хотя в первую очередь их интересует качество продукта.

Об этом следует все время помнить. С одной стороны, это бизнес, а с другой — в нем всегда проявляется природа людей. Такие скрытые аспекты не влияют негативно на качество обзоров заказчиков. Однако никогда о них не забывайте.

Определение ключевых факторов успеха

Инструмент

«Знание прибывает, но мудрость остается», — говорил Альфред Теннисон. Какая мудрость нужна фирмам, действующим в вашей отрасли, чтобы добиться успеха?

Выяснить это помогают ключевые факторы успеха (далее просто факторы). Именно они определяют, что фирмам нужно делать правильно, чтобы соответствовать критериям совершения покупок заказчиками, о которых говорилось при объяснении предыдущего инструмента, а также иметь прочный бизнес.

Обычно к таким факторам относятся качество товара (или услуги), стабильность, доступность, ассортимент и развитие продукта (НИОКР). Применительно к услугам, такие факторы могут включать возможности по дистрибуции, эффективность продаж и маркетинга, обслуживание потребителей и послепродажную техническую поддержку. Еще одна группа факторов связана с затратами, в том числе возникающими из-за места расположения служебных зданий и помещений, масштабов операций, общего состояния дел, эффективного по затратам оборудования и производительности операционных процессов.

Как пользоваться этим инструментом

Чтобы определить, какие факторы являются самыми важными для каждого основного сегмента вашего бизнеса, необходимо выполнить следующие шаги.

1. Преобразуйте критерии в факторы:

- связанные с дифференциацией;
- связанные с затратами.

2. Оцените еще два фактора:

- менеджмент;
- рыночную долю.

3. Задайте весовые коэффициенты факторам.
4. Определите обязательные для учета факторы.

Давайте кратко познакомимся с каждым из этих шагов.

Преобразуйте критерии в факторы

На этом шаге мы преобразуем критерии, исследованные в предыдущем параграфе, в факторы. Другими словами, необходимо определить, что ваш бизнес должен делать, чтобы соответствовать этим критериям.

Факторы часто являются обратной стороной критериев. Таким критерием может быть функциональность, и тогда фактором становится НИОКР. Таким критерием может быть надежность, и поэтому фактором становится контроль качества. Таким критерием может быть доставка продуктов в соответствии с установленным графиком, и тогда факторами становятся свободные мощности и/или производственная результативность. Все эти факторы связаны с дифференциацией.

Имеется один фактор, требующий особого внимания. Это цена. Заказчики большинства услуг ожидают, что она будет невысокой. Поэтому поставщикам необходимо снижать свои затраты. В этом случае цена выступает критерием, а конкурентоспособность по затратам — фактором.

К числу сил, влияющих на конкурентоспособность по затратам в вашем бизнесе, могут относиться расположение производственных зданий, стоимость материалов, операционная эффективность, привлечение субподрядчиков, выполнение некоторых бизнес-процессов в варианте аутсорсинга, контроль за накладными расходами, размеры вознаграждения и наличие систем информационных технологий.

Важным может быть и размер. При прочих равных условиях чем крупнее бизнес, тем более низкими должны быть у него затраты на каждую единицу продаваемой продукции. В этом случае возникает «экономия, достигаемая благодаря более крупным масштабам» (инструмент 25), которая может проявиться не только на затратах материалов на единицу продукции или переменных издержках, когда более крупный бизнес выигрывает за счет получения скидки за объем поставок, которой он может добиться в ходе переговоров с поставщиком, но и на накладных расходах, связанных, скажем, с маркетингом, когда одни и те же затраты, например на размещение рекламы в журнале или на участие в торговой выставке, можно распределить по более широкой базе получения дохода.

Оцените еще два фактора

Из набора критериев, определенных с помощью предыдущего инструмента, мы выводим два набора факторов: одни из них связаны

с дифференциацией, другие — с затратами. Но есть еще два фактора, которые требуют своего рассмотрения: менеджмент и рыночная доля (см. рис. 24.1).



Рис. 24.1. Получение ключевых факторов успеха

Насколько важен менеджмент в целом для вашей отрасли? Вы, скорее всего, можете вспомнить, как в вашей отрасли хорошо управляемая компания с отличной командой, занимающейся продажами и маркетингом, поддерживаемая командой, которая эффективно осуществляет операции, хотя и выпускает обычный продукт, показывает более высокие результаты, чем плохо управляемая компания, выпускающая отличный продукт.

И наконец, есть еще один важный фактор, последний, который нужно принимать во внимание, хотя он не выводится непосредственно из критериев, — рыночная доля. Чем больше относительная рыночная доля, тем сильнее позиции поставщика.

Высокая рыночная доля может проявляться в ряде разных конкурентных преимуществ. Одним из них являются более низкие единичные затраты, но мы уже рассмотрели его при анализе экономии, достигаемой благодаря более крупным масштабам, при изучении факторов, которые относятся к затратам, и поэтому к этому вопросу нужно подходить осторожно, чтобы ничего не посчитать дважды.

Рыночная доля является индикатором ширины и глубины ваших отношений с заказчиками и репутации вашего бизнеса. Поскольку гораздо труднее получить нового заказчика, чем повторить сделку с уже существующим, поставщик с более крупной рыночной долей получает конкурентное преимущество — мощь организации, которая уже закрепились на данном рынке.

Эта мощь растет пропорционально величине затрат, связанных с заменой поставщика, которые определяются не только финансовыми расходами, но и временем, возникающими новыми проблемами и даже негативными эмоциями. Вы ведь знаете, что гораздо проще поменять принтер, чем бухгалтера.

Задайте факторам весовые коэффициенты

Вы уже определили, какие факторы в вашем бизнесе являются самыми важными и расположили их по степени убывания важности. Теперь им надо задать весовые коэффициенты.

Лучше всего в этом случае работает простой количественный подход. Не беспокойтесь. Вам не придется вычислять весовой коэффициент с точностью, скажем, 14,526%. Такая точность здесь просто не нужна и была бы даже излишней. При задании весовых коэффициентов целесообразно ограничиться процентами, округляя их до ближайших 5 или 10, чтобы при работе со следующим строительным блоком вы могли легко складывать все составляющие и получить рейтинг общей конкурентоспособности вашей фирмы.

При таком подходе те же 14,526% станут простыми 15%. Более высокой точности здесь не требуется. Но как получить и такие цифры? Для этого существуют два пути: методический и визуальный.

Если вы хотите воспользоваться методическим подходом, познакомьтесь с одним из его вариантов, приведенным во врезке ниже. Если же вы предпочитаете визуальный вариант, позволяющий быстро получить приблизительный ответ, начните с общих контрольных уровней: рыночная доля — 20%, факторы затрат — 30%, факторы менеджмента и дифференциации — 50%. После этого скорректируйте их с учетом того, что, как вы выяснили, является критичным для успеха в вашем бизнесе. Но обязательно проверяйте, чтобы при любых изменениях их сумма не превысила 100%.

Системный подход к определению весовых коэффициентов для ключевых факторов успеха

Ниже приведен системный пошаговый подход к определению весовых коэффициентов для факторов.

- Руководствуясь своим мнением о мощи организации, которая уже закрепилась на данном рынке, задайте весовой коэффициент для рыночной доли, равный $i\%$, находящийся, как правило, в диапазоне от 15 до 25%.
- Еще раз проанализируйте важность цены для заказчика. Если, по вашему мнению, важность данной потребности для заказчика является средней, задайте конкурентоспособности по затратам коэффициент, равный 20–25%, если низкой — 15–20%, если высокой — 35% и более. Если ваш бизнес относится к категории предметов широкого потребления, этот коэффициент может составлять 40–45%, в результате чего надо соответственно уменьшить коэффициент для рыночной доли. В общем виде задайте его в виде $c\%$.

- Обдумайте важность факторов менеджмента для успеха вашего бизнеса, особенно относящихся к маркетингу. В общем виде задайте их в виде m , обычно варьирующихся от 0 до 10%.
- Теперь вы можете воспользоваться суммой $(i + c + m)\%$, отражающих используемые вами весовые коэффициенты.
- Остаток, а именно $100 - (i + c + m)\%$, представляет собой общий весовой коэффициент сервисных факторов.
- Еще раз вернитесь к списку факторов, относящихся к категории сервисных, в том числе цене, которая уже включена. Если вы полагаете, что какой-то фактор из этого списка не является важным, задайте ему весовой коэффициент, равный 1. Для важного фактора установите его равным 5. Остальным задайте промежуточные значения (например, фактору между средним и высоким по важности можно присвоить коэффициент 4).
- Суммируйте все коэффициенты, которые относятся к сервисным факторам (включая цену), и вы получите значение, которое мы здесь обозначим S .
- Присвойте весовые коэффициенты каждому сервисному фактору, пользуясь следующей формулой: балл фактора $\times (1 - [i + c + m])/S$.
- Округлите получившееся значение.
- Если сумма всех весовых коэффициентов не равна 100%, проведите дополнительные корректировки.
- Посмотрите, насколько разумными и обоснованными выглядят полученные значения. Если надо, внесите последние корректировки.
- Еще раз проверьте, чтобы сумма составляла 100%.

После того как вы получите весовые коэффициенты, нужно оценить, в какой степени они могут варьироваться для каждого сегмента вашего бизнеса. В частности, разные потребительские группы часто могут уделять разное внимание цене, и поэтому в одном сегменте конкурентоспособность по затратам может быть более значимой, чем в других. А вот заказчиков из других сегментов бизнеса может больше интересовать качество продукции или уровень обслуживания.

Определите обязательные для учета факторы

Одно последнее замечание, которое может быть очень важным.

Нет ли в вашем бизнесе одного из факторов, который является настолько важным, что если вы не ранжируете его высоко относительно других, вы не сможете вообще оставаться в этом бизнесе? Без него вы просто не сможете начать конкурировать, не говоря уже о достижении успеха? Вы не сможете добиться успеха в любом бизнесе или вы не сможете заняться тем бизнесом, где можно до-

биться успеха? Другими словами, есть ли факторы, которые у вас должны быть обязательно, а не относиться к категории «желательно иметь».

Должен ли бизнес, действующий на вашем рынке, иметь, например, сертификат ISO (Международной организации по стандартизации), чтобы получать в будущем заказы в условиях со все более интенсивной конкуренцией? Должен ли он устанавливать у себя новое капитальное оборудование, революционное по требующимся затратам? Должен ли ваш продукт обладать новой, особой характеристикой?

Есть ли среди факторов в вашей отрасли те, которые относятся к числу обязательных? Всегда помните об этом вопросе, когда будете заниматься оценкой своей конкурентной позиции (раздел 5).

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда.

Когда следует проявлять осторожность

У вас не должно быть слишком много факторов, так как в этом случае вы «за деревьями можете не увидеть леса». Отличный вариант, при котором у вас на выходе имеется рыночная доля, менеджмент, два или три фактора, связанные с затратами, и пять или шесть факторов, относящихся к дифференциации, т. е. всего около 10 факторов.

Пример. Под действием пяти сил *Woolworths* не устояла

Там было все: рыба и чипсы, корзины и лопаты, шерсть и другие товары — все, что наиболее ярко представляло дешевые продукты и результаты британской экономики, вызывающие положительные эмоции. Но, увы, такого разнообразия больше не существует.

Мы выросли рядом с *Woolworths*, или *Woolies*, как ее еще называли. Мы ходили туда детьми, чтобы купить игрушки и конфеты, в юности — за пластинками, кассетами и дисками, студентами — за дешевой посудой, родителями — за детской одеждой марки *Ladybird* и школьной формой, давали карманные деньги детям, чтобы они покупали себе сладости, после чего этот цикл с небольшими изменениями повторялся. Их филиал *New Cross* даже стал местом, где произошло одно из самых трагических событий на британской земле во время Второй мировой войны: туда попала немецкая ракета «Фау-2».

Однако теперь *Woolies* перестала существовать. Именно в тот год, когда компания должна была отметить 100-ю годовщину своей деятельности в Великобритании, она рухнула. Правда, она еще оставалась заметной силой в британском бизнесе и была лидером по продаже сладостей, занимала второе место по товарам, связанным с развлечениями, и игрушкам, была четвертой по домашней утвари и пятой по детской одежде. Ее оборот превышал 2 млрд фунтов стерлингов, а сама она была восьмой по величине компанией розничной торговли. И как после всего этого она могла докатиться до того, что выставила себя на продажу, назначив цену в 1 фунт стерлингов?

Причин тому было множество, в том числе и следующие:

- резкое снижение потребительского спроса после кредитного кризиса;
- требование поставщиков оплаты наличными сразу при совершении сделки;
- переход части рыночной доли таким специализированным розничным магазинам, как *Toys R Us*;
- переход части рыночной доли прямым конкурентам, подобным *Wilkinson*, торгующей домашней утварью;
- переход части рыночной доли магазинам-дискаунтерам, подобным *Poundland*;
- резкое, с возрастающими темпами сокращение рыночной доли по товарам, связанным с развлечениями.

В данном случае больше всего на негативный исход повлияла последняя причина. Конкуренция в секторе товаров для развлечений, который в прошлом обеспечивал высокую маржу прибыли, резко усилилась, причем все пять сил в этом случае действовали против *Woolworths*.

- Загружаемая музыка стала субститутом для дисков CD и забрала часть их доли.
- Онлайновая конкуренция с такими структурами, как *amazon.com*, *play.com* и *dvd.com*, привела к снижению продаж дисков CD и DVD.
- Магазины, входящие в сети супермаркетов, стали со скидкой продавать диски CD и DVD с популярными произведениями, что также способствовало потере доли рынка.
- Специализирующиеся на товарах для развлечения магазины, подобные *HMV*, при установлении цен были вынуждены учитывать предложения конкурентов.

Это был настоящий шторм, который обрушился не только на *Woolworths*, но и на другие компании, в том числе *Top Price*, *Zavvy* и независимые музыкальные магазины. В этих условиях менять свою структуру пришлось даже *HMV*.

Памятные воспоминания о *Woolies*, конечно, тревожат душу, но они уже относятся ко вчерашнему дню.

25

Определение экономии, достигаемой благодаря более крупным масштабам

Инструмент

Размер имеет значение

Сначала поясним это утверждение очень кратко: в одних секторах размер значит больше, в других он не так важен.

Теперь поясним его чуть более подробно: даже в тех секторах, где он важен, небольшие участники могут выжить, если они достаточно проворные.

В целом, компания, выпускающая 1000 устройств в день, имеет, как правило, более высокие затраты на *одно устройство*, чем та, которая производит 2000 таких единиц в день. Тем не менее ее единичные затраты выше, чем у лидера на этом рынке, объем продукции которого — 20 000 устройств в день (см. рис. 25.1).

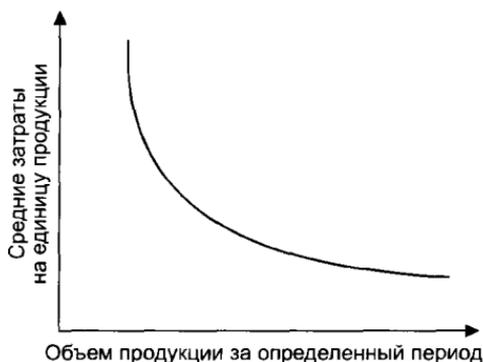


Рис. 25.1. Экономия, достигаемая благодаря более крупным масштабам

В цепи ценности бывают четыре вида экономии на масштабах.

1. *Экономия на закупках*: чем крупнее производитель, тем у него обычно больше возможностей договориться с поставщиками о более выгодной для себя цене, что, например, происходит с про-

изготовителями стали, получающими скидки за большой объем заказа.

2. *Экономия на технике*: оборудование, необходимое для производства 20 000 устройств в день, вряд ли будет в 20 раз дороже оборудования, нужного для изготовления 1000 таких же устройств в день.
3. *Экономия за счет производительности*: процесс производства 20 000 устройств в день можно с большей вероятностью автоматизировать, включая этапы обработки исходных материалов, непосредственно само производство и работы с готовой продукцией, а также использовать более современные или рациональные бизнес-процессы, применяемые, например, в НИОКР, чем на небольшом заводе.
4. *Экономия за счет неделимости*: небольшие производители просто не в состоянии купить некоторые продукты (они слишком большие, и «отрезать от них кусочек» нельзя), в частности, самое современное оборудование или проведение телевизионной рекламной кампании в масштабах всей страны.

Экономия, достигаемая благодаря более крупным масштабам, может быть получена как в производственных, так и в сервисных видах бизнеса, как в небольших организациях, так и тех, которые действуют в глобальных масштабах.

Возьмем, например, две парикмахерских, расположенных в городе на центральной улице и конкурирующих друг с другом. У одной из них в два раза больше кресел, чем у другой. В среднем первая обслуживает в день 80 клиентов, а вторая — 40. Поэтому можно говорить, что производительность у них одинаковая. Цены на обслуживание в обеих парикмахерских одинаковые, однако более крупная из них несет меньшие затраты на аренду в расчете на одного клиента. Этого удалось добиться, после того как число кресел увеличили вдвое и договорились с владельцем помещения о сдаче его парикмахерской по выгодной цене. Крупная парикмахерская также несет и меньшие маркетинговые расходы в расчете на одного клиента, так как цена за рекламу в местных желтых страницах и местном глянцево-м журнале определяется лишь размером объявления или числом колонок и поэтому практически одинакова для обоих заведений, т. е. не зависит от числа обслуживаемых ими клиентов.

А теперь умножьте бизнес этих парикмахерских в миллион раз и посмотрите на величину расходов на рекламу, скажем, у компании *Guinness*, и вы увидите, что в расчете на пинту (около 0,57 л) проданного пива они в значительной степени ниже, чем у специализированной пивоваренной компании, подобной *Cobra*, обслуживаю-

щей нишевой рынок (более подробно этот пример рассматривается в разделе 5).

Тем не менее *Cobra* выживает, так как предлагает на рынке особый продукт класса премиум, продаваемый дороже. Более подробно см. об этом в инструменте 45 о генерических (родовых) стратегиях Портера.

Как пользоваться этим инструментом

Насколько важна экономия, достигаемая благодаря более крупным масштабам, в вашем секторе?

Имеется ли у вас возможность добиться экономии на закупках, на технике, за счет производительности, за счет неделимости?

При использовании инструмента 24 в достаточной ли степени вы учли возможности экономии на масштабах, когда задавали весовые коэффициенты ключевым факторам успеха, связанным с затратами? Не нужно ли вам снова вернуться к этому шагу и заново определить эти коэффициенты?

Сможете ли вы воспользоваться экономией, достигаемой благодаря более крупным масштабам, в будущем, когда ваш бизнес станет более крупным (см. рис. 25.2).



Рис. 25.2. Использование экономии, достигаемой благодаря более крупным масштабам

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к нему, когда экономия на масштабах является важной в вашем секторе и для вашего бизнеса.

Когда следует проявлять осторожность

Никогда не забывайте, что экономия, достигаемая благодаря более крупным масштабам, является лишь одним из многих ключевых факторов успеха. Вам, может быть, есть смысл сделать ставку на дифференциацию.

26

Корпоративная среда как шестая сила

Инструмент

Органы власти помогают бизнесу или, скорее, мешают ему?

Сильно ли органы власти, будь они местными, центральными или общеевропейскими, влияют на рентабельность вашего бизнеса через устанавливаемые ими налоги или вводимые правила регулирования?

Модель пяти сил Майкла Портера (инструмент 22) остается в целом прежней на протяжении уже трех десятилетий, однако из-за критики некоторые ее части за эти годы претерпели изменения. Оппоненты утверждают, что важность некоторых сил в этой модели в значительной степени занижена, особенно корпоративной среды (этот инструмент) и дополняющих продуктов (инструмент 27).

Как пользоваться этим инструментом

В 1990-е гг. во многих консалтинговых группах, в том числе и той, где я работал, стало доминировать мнение, что корпоративную среду следует учитывать как отдельную, шестую, силу (см. рис. 26.1). Под этой средой понимается общее влияние на корпорацию внешних организаций, которые не относятся в классификации Портера к конкурентам, новым участникам, субститутам, покупателям или поставщикам фирмы.

Корпоративная среда, определенная таким образом, включает, помимо прочего, следующие государственные и отраслевые органы.

- Центральное (или федеральное, если говорить о США) правительство, влияющее на бизнес через налоги (тарифы, на продажи, корпоративный, НДС, на рабочую силу), субсидии, торговые ограничения, постановления, законы о занятости, законы об охране здоровья/безопасности/окружающей среды, реструктуризацию отраслей и даже через поддержание политической стабильности.

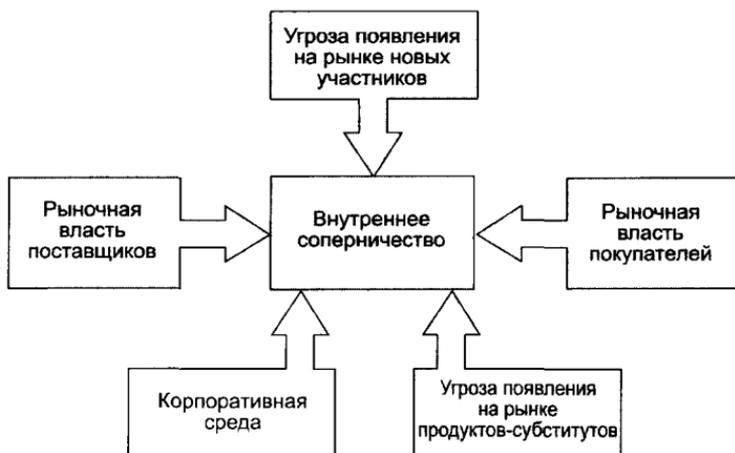


Рис. 26.1. Корпоративная среда как шестой фактор

- * Местные органы власти: района, графства, округа, региона, провинции (или штата).
- * Национальные регулирующие органы, такие, например, как *Ofcom* (регулирующий деятельность СМИ) или *Ofgem* (регулятор газового рынка и электроэнергетики) в Великобритании.
- * Международные регулирующие директивы, такие как Базельское соглашение о достаточности капитала у финансовых институтов.
- * Группы давления, подобные отраслевым ассоциациям, профсоюзам и Гринпису.

Влияние этих органов и структур может в значительной степени изменить и рыночный спрос, и отраслевое предложение. Так, воздействие общей сельскохозяйственной политики, проводимой Европейским союзом, приводит к полному нарушению рыночных сил, так как эта политика в первую очередь проводится в интересах небольших фермеров, но реализуется за счет дополнительных затрат потребителей. На спрос и предложение аналогичным образом могут влиять и группы давления.

Майкл Портер отреагировал на предложение включить шестую силу в его модель ответом, что корпоративная среда действительно является важным «фактором», влияющим на конкуренцию в отрасли, но не более значимым, чем другие факторы, входящие в состав уже учтенной силы внутреннего соперничества, к которой, по мнению Портера, и относится предлагаемая сила.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Когда корпоративная среда оказывает заметное влияние на рентабельность в вашей отрасли, например в фермерских хозяйствах, занимающихся выращиванием овец.

Когда следует проявлять осторожность

Когда корпоративная среда является одним из многих факторов, влияющих на внутреннее соперничество, таких как число участников или рост рыночного спроса, и не заслуживает выделения в качестве шестой силы.

Дополняющие продукты как шестая сила (Бранденбургер и Нейлбафф)

Инструмент

Влияют ли дополняющие продукты на рентабельность в вашей отрасли?

Еще одним крупным претендентом на занятие позиции «шестой силы» в отраслевой конкуренции являются дополняющие продукты (см. рис. 27.1). Эта претензия возникла в середине 1990-х гг. из понимания того, что на рентабельность фирмы в значительной степени могут влиять решения и других участников отрасли, а также применение теории игр при проведении анализа отрасли. В качестве отдельного фактора дополняющие продукты были выделены Адамом Бранденбургером и Барри Нейлбаффом.

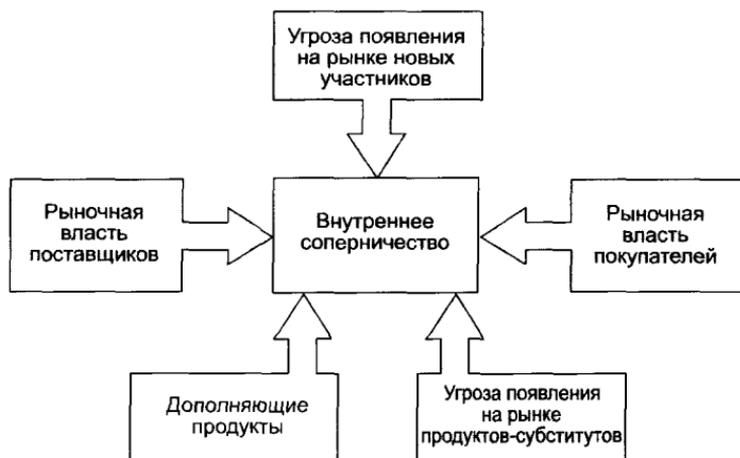


Рис. 27.1. Дополняющие продукты как шестой фактор

Как пользоваться этим инструментом

В качестве дополняющих продуктов выступает не только продукция, поступающая в фирму. Ценность моего персонального компьютера *Toshiba* сложным образом зависит, помимо прочего, от ценности процессора *Intel*, выпускаемого своей компанией, которая при моей покупке компьютера может получить больше выгоды, чем производитель самого компьютера. Но если я приобрел бы *Apple Mac*, этого не было бы.

Продукт *Intel* в этой товарной линейке является дополняющим для *Toshiba*. *Intel* — не простой поставщик для *Toshiba*, а фактически ее союзник. В данном случае прибыль между ними во многом распределяется в зависимости от того, у какой из двух сторон самая сильная позиция на переговорах друг с другом.

Дополняющие продукты — это более широкое понятие, чем просто сырье и материалы. Так, рентабельность авиалинии определяется не только действием пяти основных сил, но и непрерывностью ее операций, связанных с дополняющими продуктами: аэропортами, работой воздушных диспетчеров, поставщиками топлива для самолетов, деятельностью туристических операторов.

Учитывая широкую распространенность стратегических союзов с 1990-х гг., как официально оформленных в виде совместных предприятий, так и неформальных, но существующих фактически, а также появление соглашений о совместном маркетинге, для выделения дополняющих продуктов в отдельную, шестую, силу были все основания.

Однако опять же Майкл Портер, признавая важность дополняющих продуктов, относил их лишь к категории одного из значимых факторов, входящих в одну из пяти основных сил: рыночная власть поставщиков или внутреннее соперничество.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Когда дополняющие продукты играют, несомненно, значительную роль и заметно влияют на рентабельность в конкретной отрасли, например, можно снова вспомнить об отрасли воздушных перевозок.

Когда следует проявлять осторожность

Когда дополняющие продукты играют относительно второстепенную роль и поэтому не заслуживают их рассмотрения в качестве шестой силы.

Анализ PESTEL

Инструмент

«Бизнесом американцев является бизнес», — в самый разгар «революции двадцатых», когда еще не наступила Великая депрессия, заявил Калвин Кулидж.

Нравится ли вам это или нет, но с тех дней, когда правительство относительно часто руководствовалось принципом *laissez fair* — пусть будет полная свобода, органы власти во всем западном мире стали все больше и больше вмешиваться в дела бизнеса.

В качестве общей модели при идентификации внешних аспектов, часто связанных с действиями органов власти, влияющих на конкуренцию в отрасли, можно воспользоваться анализом PESTEL. Его название является акронимом следующих шести групп этих аспектов: политических (*political*), экономических (*economic*), социальных (*social*), технологических (*technological*), экологических (*environmental*) и юридических (*legal*).

Как пользоваться этим инструментом

Анализ PESTEL появился в 1990-х гг. и вначале включал всего четыре фактора — PEST, а затем, когда добавились еще два фактора, стал PESTEL (см. рис. 28.1). В последнее время некоторые практики предлагают добавить в него еще один, седьмой, фактор — этический (*ethics*), и в этом случае он стал бы STEEPLE.

Вот примеры, показывающие аспекты, рассматриваемые при анализе PESTEL.

- *Политические*: налоги, устанавливаемые органами власти, правовые и регулирующие вмешательства в деятельность рынка (см. вопросы, связанные с корпоративной средой, которые разбирались при объяснении инструмента 26).

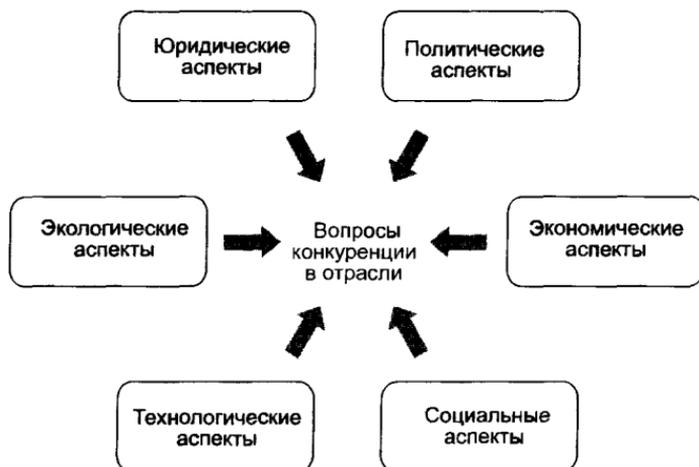


Рис. 28.1. Анализ PESTEL

- ✱ *Экономические:* общий макроэкономический фон, в том числе экономический рост, инфляция, процентные ставки и обменные курсы.
- ✱ *Социальные:* общий социальный фон, в том числе тренды, относящиеся к населению, типы потребления и распределение населения по возрастам.
- ✱ *Технологические:* тренды в НИОКР и инновациях, влияющие на продукцию и производство, а также угрозы со стороны продуктов-субститутов.
- ✱ *Экологические:* тренды, связанные с погодой и климатом, влияние климатических изменений на операции вашей фирмы и предпочтения покупателей.
- ✱ *Юридические:* тренды в законодательной деятельности, влияющие на операции фирмы и принимаемые там решения, в том числе относящиеся к найму персонала, созданию среды, обеспечивающей сохранение здоровья и безопасность труда, а также антимонопольная деятельность, защита прав потребителей, достаточность капитала у финансовых учреждений и законы об управлении.

Анализ PESTEL иногда применяется и для изучения диапазона возможностей и угроз, необходимых в последующем для SWOT-анализа (см. инструмент 6). Но здесь может возникнуть одна проблема. Как и SWOT, PESTEL может быть довольно неструктурированным и используемым довольно нестрогим инструментом. Обычно он приводит к составлению списков из десятков проблем, часть

которых действительно имеет отношение к вашей фирме, а другие касаются ее лишь слегка, хотя сами по себе они порой могут быть интересными и важными. Проблемы не структурируются, в отличие от анализа проблем (см. инструмент 2), не оцениваются, как это делается при использовании модели пяти сил (см. инструмент 22), и не ранжируются по вероятности их наступления и влиянию на стоимость, как это происходит с диаграммой «Солнца и тучи» (см. инструмент 89).

Анализ PESTEL также дублирует те виды анализа, которые в процессе создания пирамиды стратегии применяются более активно и шире. Вот что из всего этого следует применительно к составляющим этого инструмента.

- *Политические аспекты:* часть анализа пяти сил (инструмент 22), но если эти аспекты очень важны для вашей отрасли, их можно включить в качестве шестой силы при применении инструмента 26.
- *Экономические аспекты:* нет необходимости делать обзор экономических перспектив страны в стиле ОЭСР только для того, чтобы определить факторы, влияющие на рыночный спрос, а также установить, каким было и как скорее всего изменится их влияние, если для этого можно воспользоваться подходом НООФ (см. инструмент 17), применяемым для прогнозирования спроса; некоторые макроэкономические факторы, в частности обменные курсы, могут оказывать пренебрежительно небольшое влияние на перспективы спроса на вашем рынке.
- *Социальные аспекты:* опять же вовсе не нужно проводить социологический опрос только для того, чтобы идентифицировать какие-то ключевые факторы, учитываемые при применении подхода НООФ (инструмент 17).
- *Технологические аспекты:* потенциально важные аспекты, включенные в две силы модели пяти сил (см. инструмент 22), а именно технологические разработки продукции или производственных процессов (в составе внутреннего соперничества) и угроза появления продуктов-субститутов, которая может реализоваться благодаря научно-техническому прогрессу.
- *Экологические аспекты:* опять же нет никакой необходимости получать метеорологические прогнозы, если достаточно определить факторы, нужные для подхода НООФ, который применяется при прогнозировании спроса (инструмент 17).
- *Юридические аспекты:* см. все сказанное выше о политических аспектах.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Анализ PESTEL поможет и при рассмотрении отраслевых проблем с помощью мозгового штурма. Прибегните к этому анализу, если вы умеете его проводить, но всегда помните о его ограничениях.

Когда следует проявлять осторожность

В лучшем случае этот анализ приводит к неструктурированному, неаналитическому и неранжированному определению ключевых отраслевых проблем. В худшем — ключевые проблемы окажутся спрятанными в результатах как иголка в стоге сена.

Раздел 5

Отслеживание конкурентного преимущества



Краткие пояснения

Основные инструменты

- 29. Определение рейтинга конкурентной позиции
- 30. Матрица мощи ресурсов и характеристик/важности (Грант)

Полезные инструменты

- 31. Цепочка создания ценности (Портер)
 - 32. Матрица «товар–рынок» (Ансофф)
 - 33. Диаграммы «крест», «паук» и «расческа»
 - 34. Бенчмаркинг
 - 35. Структурированное собеседование
-

Краткие пояснения

Вы уже построили фундамент для пирамиды стратегии. Микроэкономический контекст уже задан. Теперь в этот контекст нужно поместить вашу фирму.

Вам необходимо определить свою конкурентную позицию и выделить свои конкурентные преимущества для каждого основного сегмента своего бизнеса.

Вам нужно отслеживать, как ваша позиция меняется со временем, а также оценивать стратегическую важность ваших ресурсов и характеристик.

И все то же самое вам надо сделать по всем своим основным конкурентам.

При создании этого строительного блока — отслеживании конкурентного преимущества — вы столкнетесь с рядом трудностей. Для их преодоления вы можете воспользоваться двумя основными инструментами: определением рейтинга конкурентной позиции и матрицей мощи ресурсов и характеристик/важности.

Кроме того, здесь предлагаются и другие инструменты, которые могут быть вам полезны при отслеживании своего конкурентного преимущества, в том числе цепь ценности Портера и матрица продуктов и рынков, разработанная Ансоффом.

29

Определение рейтинга конкурентной позиции

Инструмент

«Человек не может быть слишком разборчив в выборе своих врагов», — говорил Оскар Уайльд. Этот афоризм, вполне вероятно, применим и к фирме, и к ее выбору того, где и с кем она будет конкурировать.

Какой вы? Как вы выглядите в сравнении с другими? Каковы ваши показатели по ключевым факторам успеха?

Какова ваша общая конкурентная позиция? А их? Как ваша относительная позиция различается по продуктовым/рыночным сегментам?

С помощью этого инструмента вы можете определить рейтинг своей конкурентной позиции относительно каждого вашего ключевого соперника во времени и для каждого основного сегмента.

Все это вы можете сделать прямо сейчас и за своим письменным столом, если воспользуетесь механизмом обратной связи ваших команд, занимающихся продажами и закупками, который они применяют уже на протяжении нескольких лет. Или вы можете все это сделать более методично — с помощью программы структурированного собеседования (см. инструмент 35).

При этом анализе вы оцениваете свои сильные и слабые стороны и то же самое делаете в отношении ваших конкурентов. Полученные результаты помогут вам точнее определить источники конкурентного преимущества и у вас самих, и у вашего самого сильного соперника.

Как пользоваться этим инструментом

Процесс ранжирования, применяемый при определении конкурентной позиции, является простым: вы уже сделали большую часть работы, когда применяли инструменты 23 (оценка критериев совершен-

ния покупок заказчиками) и 24 (определение ключевых факторов успеха). Теперь вам достаточно определить рейтинг вашей фирмы по каждому ключевому фактору успеха.

Воспользуйтесь рейтинговой шкалой от 0 до 5. Если ваши показатели по какому-то фактору примерно такие же, как у ваших конкурентов, поставьте себе средний балл — 3 (*удовлетворительно, приемлемо*). Если вы их намного опережаете и даже доминируете в показателях фактора, ставьте себе 5 (*отлично*). Если ваши показатели очень плохие, то это эквивалентно 1 (*очень слабо*). Если ваши результаты чуть выше, но не дотягивают до средних, оцените их в 2 (*так себе*). Если лучше средних, но не самые лучшие, ставьте 4 (*хорошо*).

После этого выполните то же самое упражнение для каждого вашего соперника по каждому фактору. Кто оказался по нему в итоге лучшим? Заслуживает ли он оценки 5 или лишь немного опережает остальных, и поэтому должен получить не выше 4?

Дальше получите такие оценки по всем остальным факторам.

Если вы пользуетесь *Excel*, ваша конкурентная позиция будет показана в нижней части этой электронной таблицы. Ваш общий рейтинг представлен суммой всех ваших баллов (r) по всем ключевым факторам успеха, умноженным на весовой коэффициент, который выражен в процентах (w) каждого фактора, т. е. ваш рейтинг равен $(r1 \times w1) + (r2 \times w2) + (r3 \times w3) + \dots + (rn \times wn)$. До тех пор пока сумма весовых коэффициентов, выраженных в процентах, будет равна 100, ваш ответ получен методически правильно.

В табл. 29.1 приведен пример такого определения, взятый из проводившегося недавно стратегического оценивания. Из него видно, что анализируемая компания была лидером на британском низовом инженерном рынке, но видно и то, что никаких оснований для самодовольства у нее нет. У компании самая высокая доля на рынке, лучшая сеть сервисного обслуживания инженерного оборудования и прочная база по затратам, однако конкурент А разработал продукт с улучшенными характеристиками и более высокими показателями функциональности, который, как оказалось, привлекает внимание заказчиков.

Конкуренция по сегментам

Примените тот же процесс к каждому продуктовому/рыночному сегменту: выясните, как критерии совершения покупок заказчиками меняются от сегмента к сегменту, оцените ключевые факторы успеха для каждого сегмента и определите свою конкурентную позицию на каждом из них. Вы увидите, что некоторые позиции из-за применения соответствующих весовых коэффициентов будут

Таблица 29.1

Определение конкурентной позиции: пример

Ключевые факторы успеха на британском нишевом инженерном рынке	Весовой коэффициент, %	Анализируемая компания	Конкурент А в настоящее время	Конкурент А в будущем
Рыночная доля	15	5	3,3	2
Факторы, связанные с затратами	35	4	3,5	2,5
Дифференцирующие факторы				
Характеристики продукта и товарный ассортимент	15	4	4,5	3
Надежность продукта	15	4	4	2,5
Сеть сервисного обслуживания инженерного оборудования	10	5	3,5	2,5
Обслуживание заказчиков	10	3	3	2
Конкурентная позиция	100	4,2	3,6	2,5

Обозначения: 1 — очень слабая, 2 — так себе, 3 — удовлетворительная, 4 — хорошая, 5 — отличная.

разными. Возьмем, например, качество продукта. Ваш рейтинг по этому фактору для продуктовой группы может быть одинаковым в каждом сегменте. Но его весовой коэффициент может меняться в тех сегментах, которые выделены на основе потребительских групп, что в свою очередь повлияет на вашу общую конкурентную позицию в каждом из этих сегментов.

Рейтинги по одному и тому же ключевому фактору успеха от сегмента к сегменту могут заметно различаться. Например, у вашей компании может быть завидный послужной список достижений в обслуживании и ремонте продукции в одном сегменте, по которому ваша оценка равна и 5, и всего лишь 2 в другом, где вы начали работать только недавно. Все эти особенности в конечном счете скажутся на вашей общей конкурентной позиции.

Даже если вы в настоящее время оцениваете свое положение по обязательному фактору как «так себе», может ли оно улучшиться в будущем? А ухудшиться?

Здесь, может быть, придется быть жестокими. Лучше знать правду, какой бы горькой она ни была. Чем скорее вы поймете, что действуете в том сегменте бизнеса, для которого сейчас не подходите, тем более оперативно сможете из него выйти и сосредоточить свои ресурсы в «правильных» для себя сегментах.

Последствия, связанные с будущей рыночной долей

Этот инструмент полезен для планирования бизнеса (дополнительно см. об этом инструмент 82 — подготовка к планированию с учетом рыночного контекста). После его применения у вас появится представление о том, каким будет положение вашей фирмы через несколько следующих лет *относительно рынка в целом*.

Если ваша общая оценка конкурентной позиции будет около 3, т. е. удовлетворительной или приемлемой, вам следует, при прочих равных условиях, суметь на протяжении нескольких лет наращивать свой бизнес *теми же темпами, как у рынка в целом*. Другими словами, вам нужно сохранить нынешнюю рыночную долю.

Если ваша оценка составляет около 4, вам следует попытаться *обогнать рынок*, т. е., при прочих равных условиях, увеличить свою рыночную долю. Предположим, с помощью инструмента 178 вы прогнозируете, что темпы роста рыночного спроса составят 10% в год. Имея оценку по конкурентной позиции, равной 4, вы будете чувствовать себя комфортно, если сможете наращивать свой бизнес с темпами, скажем, 12–15% в год.

Если же ваша оценка равна приблизительно 2, перспективы вашего бизнеса вряд ли в будущем будут вызывать у вас чувство уверенности. Скорее всего, вы будете отставать от рынка, и если ваш босс считает, что фирма должна обгонять рынок, ему необходимо что-то менять!

Последствия, связанные с разработкой стратегии

При применении этого инструмента в ходе разработки стратегии очень полезными могут стать некоторые факты и суждения, в частности, следующие.

- О том, как вы в целом конкурируете в ключевых сегментах, тех, где вы с максимальной вероятностью получаете самую высокую рентабельность по сравнению с другими участниками.
- О сильных участках в ключевых сегментах, на которых можно строить свою позицию.
- О слабых участках в некоторых сегментах, над которыми вам, возможно, надо дополнительно работать.

- О сильных и слабых участках, характерных для многих или всех сегментов, которые можно наращивать или над которыми надо дополнительно работать.
- Об относительной конкурентоспособности в каждом ключевом сегменте.
- Об изменении конкурентоспособности со временем.
- В общем, об источнике вашего конкурентного преимущества и наблюдении за ним в течение времени.

Результаты применения этого инструмента создают основу, позволяющую выявить стратегический разрыв, о чем рассказывается в следующем разделе.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда.

Когда следует проявлять осторожность

После применения этого инструмента на протяжении трех десятилетий и оказания помощи большому числу начинающих консультантов при его использовании я выявил три области, где вам потребуется, вполне вероятно, быть особенно внимательными.

- Слишком углубленный и широкий анализ задерживает принятие решений: не проводите всех указанных шагов для слишком большого числа сегментов, слишком многих ключевых факторов успеха, слишком большого числа конкурентов в каждом сегменте или за слишком много лет в прошлом или будущем; не усложняйте: ограничьтесь основными сегментами, основными факторами, основными соперниками, нынешним положением дел и положением через три года; сфокусируйтесь на основных результатах и усвойте основные уроки; серьезным анализом будущего занимайтесь только в том случае, если это необходимо и потенциально может пролить свет на развитие событий.
- Не прибегайте к излишней научной точности, округляйте полученные результаты до ближайшего целого числа в диапазоне от 0 до 5, а уже если вы оказались посередине, допустим, между 3 и 4, укажите 3,5; исключение здесь можно сделать для рыночной доли, которая позволяет определять ее с более высокой точностью: если у конкурента *A* она составляет 60%, у *B* — 25% и у *C* — 15%, не задавайте 5 для *A*, 3 для *B* и 1 для *C*, так как точнее будет оценить *A* единицей, *B* — 2,1 и *C* — 1,2.

- Всегда имейте первый вариант, который может быть получен как на основе исследований, так и без них, но если в последнем случае вы чувствуете дискомфорт при составлении рейтинга, введите исходные цифры в *Excel*, обозначив их красным цветом или курсивом (чтобы они выделялись в дальнейшем), и проведите нужное исследование, для чего можно прибегнуть к бенчмаркингу (инструмент 34) или структурированному собеседованию (инструмент 35), и только после этого считайте свой рейтинг надежным.

Если вы избежите попадания в эти ловушки, этот инструмент станет вашим незаменимым помощником.

Матрица мощи ресурсов и характеристик/важности (Грант)

Инструмент

Насколько стратегически важно то, что ваша фирма делает хорошо? Роб Грант предложил подход, который здесь включен в состав основных инструментов, позволяющий показать ресурсы и характеристики вашей фирмы в полезной перспективе. При его применении происходит их оценка по двум основным критериям: степени их важности относительно друг друга и тому, насколько прочным является ваше положение по каждому из них относительно ваших конкурентов.

Его применение следует начать с дифференциации ресурсов и характеристик вашей фирмы. К ресурсам здесь относят участвующие в производстве продукции активы, принадлежащие фирме, которые могут быть материальными, нематериальными и человеческими. Под характеристиками в этом случае понимаются применение этих ресурсов и их размещение в фирме.

К ресурсам, например, относятся участок земли, здания, производственные предприятия и оборудование. Нематериальными ресурсами являются бренды и интеллектуальная собственность. А вот то, как эти и остальные ресурсы работают вместе в масштабах всей организации и при выполнении ее операций, относящихся к производству, закупкам, разработке продукции, продажам или маркетингу, относится к характеристикам фирмы.

Этот инструмент более подходит для изучения вашего бизнеса в целом — как стратегической бизнес-единицы, что отличает его от инструмента 29, предназначенного для тщательного анализа каждого ключевого продуктового/рыночного сегмента. Он также может быть использован для корпоративной стратегии (раздел 8), анализа совместно применяемых ресурсов и характеристик центра и каждой бизнес-единицы.

Как пользоваться этим инструментом

Грант предлагает трехшаговый подход к оцениванию ресурсов и характеристик и, следовательно, к разработке стратегии.

1. Определите ключевые ресурсы и характеристики.
2. Оцените их относительную важность и свои относительно сильные стороны; получите общую оценку.
3. Проработайте стратегические последствия.

При выполнении первого шага вам необходимо перевести ключевые факторы успеха, которые были определены с помощью инструмента 24, в конкретные ресурсы и характеристики. Для этого полезным может оказаться анализ цепи ценности (см. инструмент 31).

Затем проранжируйте выделенные ресурсы и характеристики по степени важности, т. е. по тому, какие из них наиболее значимы для достижения конкурентного преимущества.

После этого оцените положение своей фирмы относительно ее конкурентов по каждому ресурсу и каждой характеристике, так же как вы это делали при применении инструмента 29. Здесь для вас полезным может быть бенчмаркинг (инструмент 34).

Эти действия приведут вас к появлению на свет матрицы сильных сторон и важности (см. рис. 30.1). С помощью нее вы сможете оценить визуально сильные и слабые стороны своей фирмы в контексте стратегической важности.



Рис. 30.1. Матрица мощи ресурсов и характеристик/важности

Источник: по материалам Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 7th edn. Wiley-Blackwell, 2011.

Ресурсы и характеристики, попавшие в верхний правый квадрант, относятся к хорошим новостям, так как предполагают наличие конкурентного преимущества. Те же, которые оказались в нижнем правом квадранте, — это объект для беспокойства, так как ваша фирма потенциально слаба по этим ресурсам и характеристикам, являющимся стратегически важными.

Ресурсы и характеристики, указанные в верхнем левом квадранте, являются избыточно сильными (вы сильны в тех областях, которые не являются стратегически важными), а в нижнем левом — нерелевантными (ваши слабости в этом случае являются стратегически незначимыми).

И наконец, теперь вы можете проанализировать стратегические последствия процесса. Как вы можете использовать свои выявленные сильные ключевые стороны? Может быть, с помощью более целенаправленного инвестирования в развитие характеристик? Как вы можете управлять своими слабыми ключевыми сторонами? Может быть, для этого следует прибегнуть к аутсорсингу? В какой мере вы можете воспользоваться вашими избыточно сильными сторонами, чтобы добиться более сильного влияния на акционерную стоимость? Может быть, для этого следует вывести из бизнеса часть активов?

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда. С помощью этой матрицы вы можете разобраться в очень многих вопросах бизнеса.

Когда следует проявлять осторожность

Следует очень внимательно подходить к определению стратегических последствий. К числу успешно действующих компаний не обязательно относятся те, которые обладают самыми большими ресурсами, а те, которые умело пользуются тем, что у них есть (см. инструмент 63 Хэмела и Прахалада). Если вы будете действовать с опорой на ваши слабые стороны, вы вряд ли получите такую же высокую отдачу, как при ставке на сильные стороны (раздел 7).

Пример. Умное конкурентное преимущество *Cobra Beer*

Есть очень немного более зрелых отраслей, чем те, которые занимаются продуктами питания и напитками. Из этого можно легко сделать вывод, что новичку на таких рынках сложно найти свою нишу. Но мы регулярно видим, что время от времени там появляется новая организация, которая предлагает что-то совершенно новое и благодаря этому штурмом завоевывает этот рынок. Подобное произошло с *Innocent* на рынке свежих соков, с *Reggae Reggae* на рынке соусов и с *Pret A Manger* на рынке сэндвичей.

Но самым впечатляющим был набег *Cobra Beer*. Пиво является одним из самых зрелых сегментов в своей отрасли. В нем есть свои особенности. Так, с конца 1970-х гг. потребление пива в Великобритании неуклонно снижается, примерно на 1% в год в расчете на каждого потребителя (по сравнению с потреблением вина: за эти же годы оно увеличилось на 3% в год в расчете на каждого потребителя), а в конце 2000-х гг., после появления на рынке слабоалкогольных газированных напитков, темпы этого снижения ускорились.

В течение этого периода традиционный британский «теплый» эль устойчиво теряет свою долю, переходящую к «прохладному» легкому светлому пиву, которое первоначально импортировалось в страну, потом стало производиться в самой Великобритании, а теперь снова импортироваться, если говорить о так называемых марках класса «премиум», со всего света, от Италии до Мексики и от Сингапура до Ямайки, которые предлагают свои сорта.

Именно в таких условиях студент Каран Билимория, изучавший право, нашел нишу. У британцев есть одна особенность: отправляясь куда-нибудь поесть, они отдают предпочтение небританским ресторанам (что очень удивляет французов, испанцев, итальянцев, китайцев и тайцев).

Очень многие британцы любят индийскую кухню, где самым популярным у них блюдом является тика из курицы под острым соусом масала, которая на самом деле вовсе не индийское блюдо, но в Великобритании, где его готовят, оно предлагается в индийских ресторанах.

К индийским блюдам посетители любят заказывать бокал светлого пива: прохлада этого напитка помогает (как некоторые ошибочно думают) справиться с остротой индийских приправ.

Но здесь есть одна проблема: такое пиво содержит газы, из-за чего возникают два недостатка: беспокоящая реакция на них у некоторых посетителей и преждевременное появление у многих гостей чувства сытости.

Поэтому появилось *Cobra Beer*, легкое светлое пиво с низким содержанием газа, предназначенное специально для продажи в индийских ресторанах. Их владельцы с удовольствием хранят его в своих запасах: меньше газа означает больше места в желудках посетителей, которые поэтому могут заказать еще одно или два блюда.

Да и гости хорошо относятся к этому напитку, так как считают, что он идеально подходит к блюдам с карри.

Выявленная ниша оказалась очень выгодной. *Cobra Beer* стало предлагаться в 1990 г. и специально варилось в Бангкоке, хотя затем его производство было переведено в Великобританию. К 2012 г. объем продаж этого пива превысил 125 млн фунтов стерлингов. В своих запасах его имеют 90% из 6000 индийских ресторанов, обладающих лицензией на обслуживание посетителей. Однако выйти на уровень чистой прибыли и потока наличных денежных средств оказалось сложнее: из-за излишне высокой задолженности и экономического спада в 2009 г. Билимории пришлось на невыгодных условиях продать свой контрольный пакет канадской пивоваренной компании *Molson Coors*.

Но сам бренд сохранился. У *Cobra Beer* было устойчивое конкурентное преимущество. И если сегодня вечером вы отправитесь в индийский ресторан, очень высока вероятность, что в вашем заказе будет пиво *Cobra*.

Цепочка создания ценности (Портер)

Инструмент

«Вы — самое слабое звено», — эта запоминающаяся и одновременно вызывающая раздражение фраза в какой-то период стала одной из самых известных в Великобритании. Есть ли такие слабые звенья в вашем бизнесе?

Цепь ценности — это инструмент для определения ключевых процессов в вашем бизнесе, оценивания конкурентных характеристик вашей фирмы для каждого из этих процессов и последующего оценивания места, где находится ваше конкурентное преимущество.

Впервые этот подход Майкл Портер предложил в 1984 г. Как и его же модель пяти сил (см. инструмент 22), он успешно выдержал испытание временем.

Как пользоваться этим инструментом

Портер подразделяет виды деятельности, выполняемые фирмой, на основные и вспомогательные (см. рис. 31.1). К основным видам относится подача всех видов сырья и исходных ресурсов в производственный процесс, их переработка и доставка готовой продукции заказчику и другим потребителям. Если же говорить о сервисных видах бизнеса, это участие персонала и применение ими рабочих инструментов в операционных процессах с целью предоставления услуг клиентам и их послепродажного обслуживания.

К основным видам деятельности относятся следующие.

- *Логистика на входе*: действия, необходимые для получения сырья, их хранения и распределения.
- *Операции*: действия, необходимые для преобразования сырья в готовую продукцию.
- *Логистика на выходе*: действия, необходимые для получения готовой продукции, ее хранения и дистрибьюции.

Вспомогательные виды деятельности	Функционирование инфраструктуры компании					Маржа
	Управление человеческими ресурсами					
	Разработка технологий					
	Снабжение					
Основные виды деятельности	Логистика на входе	Операции	Логистика на выходе	Маркетинг и продажи	Предоставление услуг/обслуживание	

Рис. 31.1. Цепочка создания ценности

- *Маркетинг и продажи*: действия, необходимые для информирования потребителей о наличии готовой продукции фирмы и ее преимуществах и для стимулирования покупателей ее приобрести.
- *Обслуживание*: действия, необходимые для сохранения продукции в нормальном рабочем состоянии или проведения послепродажного обслуживания.

К вспомогательным видам деятельности относятся действия, выполняемые дополнительно и наряду со многими основными видами деятельности. К ним относятся следующие.

- *Функционирование инфраструктуры фирмы*: действия, необходимые для удовлетворения общих запросов фирмы, как правило, сконцентрированные в штаб-квартире, в частности, бухгалтерские, финансовые, юридические, относящиеся к планированию и пиару, вопросы общего менеджмента.
- *Управление человеческими ресурсами*: действия, необходимые для найма персонала, отбора, профессиональной подготовки, развития, вознаграждения и (если это необходимо) применения дисциплинарных мер и увольнения.
- *Разработка технологии*: действия, необходимые для разработки и улучшения оборудования, программного обеспечения и процессов, требующихся для всех основных видов деятельности.
- *Снабжение*: действия, необходимые для приобретения сырья, требующегося для всех основных видов деятельности.

Обратите внимание на то, что Портер относит технологические и закупочные виды деятельности к вспомогательным, а не к основным. На практике их могут считать и основными и относить их к этой категории до тех пор, пока это считается обоснованным.

Поэтому вы можете, скажем, заменить «технологии» «информационными технологиями» как вспомогательным видом деятельности, а в состав основных видов включить «НИОКР» или разделить последний вид на два: «продуктовые НИОКР» и «производственные НИОКР». Все это оставлено на ваше усмотрение. Решите сами, что имеет наибольшее значение для вашего бизнеса при определении ключевых факторов успеха.

Снабжение во многих видах бизнеса часто не считали отдельным видом основной деятельности, поскольку этот термин фактически означает приобретение сырья и компонентов. Однако сейчас положение в этой области изменилось. Широкое распространение аутсорсинга и офшоринга, начавшееся в 1990-е гг., означает, что закупочные виды деятельности теперь могут стать важной частью операций и даже логистики на выходе и послепродажного обслуживания.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Когда нужно уточнить, какие виды деятельности в вашем бизнесе являются наиболее важными для его успеха, другими словами, для определения ваших ключевых факторов успеха.

Когда следует проявлять осторожность

Это инструмент, которым лучше всего пользоваться применительно ко всему бизнесу или ко всей стратегической бизнес-единице. Учитывая, что такие виды деятельности, как управление человеческими ресурсами или закупки, скорее всего, одинаковы для всех продуктовых/рыночных сегментов, редко возникает необходимость прибегать к анализу цепочки создания ценности для каждого ключевого сегмента по отдельности.

Матрица «товар–рынок» (Ансофф)

Инструмент

«Когда мы на пике, мы зарабатываем большую сумму денег, а поскольку у нас есть такая сумма, мы активно ищем способы, чтобы ее потратить. Поэтому мы диверсифицируем нашу деятельность и начинаем действовать в областях, которыми, честно говоря, не знаем, как хорошо управлять», — задумчиво размышлял Билл Форд, правнук Генри Форда.

Мысли Форда не являются ни уникальными, ни новыми. Игорь Ансофф, автор первой книги, полностью посвященной корпоративной стратегии, которая вышла в 1965 г., предложил матрицу «товар–рынок», чтобы показать относительные риски четырех родовых стратегий роста: через проникновение на рынок, через развитие рынка, через развитие продукта и через диверсификацию.

Ансофф утверждал, что самой рискованной стратегией является диверсификация, т. е. как можно более далекий уход от того, что вы знаете лучше всего. Форд с ним, возможно, согласился бы.

Как пользоваться этим инструментом

Составьте матрицу 2 на 2 ячейки, где по горизонтали вы будете откладывать данные по уже имеющимся и новым товарам, а по вертикали — данные по имеющимся и новым рынкам (см. рис. 32.1). Возьмите ваши основные программы по продажам, запланированные для реализации в следующие три–пять лет, и разместите их в подходящем для них квадранте, где также укажите процентную долю их вклада в общее запланированное повышение продаж за эти годы.

Какой квадрант показывает самый большой рост продаж? Если он относится к уже существующим товарам, предлагаемым на уже существующих или новых рынках, или к новым товарам, предлагаемым на уже существующих рынках, в этом случае никаких поводов для тревог нет. И совсем другое дело, если квадрант относится к новым товарам, предлагаемым на новых рынках.

Рынок \ Продукция	Текущая	Новая
Имеющийся	Проникновение на рынок	
Новый		Диверсификация

Рис. 32.1. Матрица «товар–рынок»

Источник: по материалам *Ansoff I. Strategies for Diversification, Harvard Business Review. Sep-Oct 1957.*

Ансофф в первую очередь хотел подчеркнуть, что стратегия диверсификации, т. е. достижение роста через запуск новых товаров на новых рынках, осуществляется с гораздо более высоким уровнем риска, чем при ставке на три другие стратегии. Внешне привлекательная и практикуемая многими ведущими компаниями в то время стратегия диверсификации является рискованной. Если первые три стратегии строятся на уже знакомых навыках и умениях, относящихся к производству, закупкам, продажам и маркетингу, в случае с диверсификацией такое вряд ли возможно. Более того, при диверсификации возникает еще один риск: из-за недостаточно хорошего знания нового направления руководителям придется выделить на него непропорционально большую долю управленческих и инженерных ресурсов.

В последующие годы Ансофф пришел к убеждению, что его первоначальная матрица является слишком упрощенной, что объясняется тем, что при входе в новый рыночный сегмент и при входе на новый страновой рынок разные степени риска. Поэтому он ввел третью координату — новой географии. После этого его двухкоординатная матрица 2×2 стала объемной, 3D, т. е. кубом $2 \times 2 \times 2$.

В настоящее время предельные уровни риска стали еще более наглядными. Чем более сильной является диверсификация, тем выше общий ее риск. Риск реализации стратегии, предусматривающей обслуживание нового товара на новом рыночном сегменте из нового географического рынка, по своей величине намного отличается от риска, возникающего при реализации стратегии дальнейшего проникновения на рынок с помощью существующего товара на уже существующем сегменте из уже обслуживаемого географического рынка.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Матрица Ансоффа помогает уточнить степень риска предлагаемой стратегии. И при изучении такой матрицы, и при обдумывании идей, связанных с ней, менеджер должен всегда помнить об общем влиянии на риск при реализации стратегии роста, основанной на новых товарах и новых рынках, и новых географических зонах.

Когда следует проявлять осторожность

Модель полного стратегического планирования Ансоффа была сложной, даже слишком сложной, по мнению некоторых ее критиков. Сам Ансофф в конце концов также стал опасаться, что при ее применении может возникнуть эффект «паралича, вызванного излишним анализом». Но одна из составляющих его модели, матрица «товар–рынок», выдержала испытание временем. Она проста, понятна без дополнительных объяснений и передает важную идею: с осторожностью подходите к общему влиянию всех элементов риска, присущего стратегии роста.

33

Диаграммы «крест», «паук» и «расческа»

Инструмент

Какие три вещи вы взяли бы с собой на необитаемый остров? Что вы скажете о кресте, пауке и расческе?

Нет, они мне не нужны, хотя у них есть свои сферы применения. Оказывается, три диаграммы, названные таким образом, являются очень подходящим инструментом для демонстрации ключевых факторов успеха и оценки вашей фирмы в соответствии с ними.

Каждая из этих диаграмм также может быть использована для показа критериев совершения покупок заказчиками или хотя бы базовых атрибутов продуктов и — опять же — того, каков рейтинг вашей фирмы в соответствии с ними.

Диаграмма «крест» (которая имеет и более официальное название — *многомерное шкалирование*) учитывает два атрибута и ранжирует ваш продукт относительно каждого из них и в сравнении с вашими конкурентами.

Диаграмма «паук» (также известная как *лепестковая диаграмма* и «паутина») учитывает все значимые атрибуты и ранжирует ваш продукт относительно лучших представителей каждого класса.

Диаграмма «расческа» (которую иногда также называют *стратегическое полотно*) демонстрирует в другой форме данные, передаваемые диаграммой «паук», но позволяет более наглядно показать степень релевантности каждого атрибута.

Как пользоваться этим инструментом

Рассматриваемые здесь диаграммы фактически не нуждаются в объяснении, так как они понятны и без этого. В качестве примера диаграммы «крест», представленной на рис. 33.1, показан особый продукт — тур с сафари в Кению. Этот продукт сравнивается по двум атрибутам, а именно силе приключений и степени безопасности, с другими местами проведения отдыха. Диаграмма в данном случае

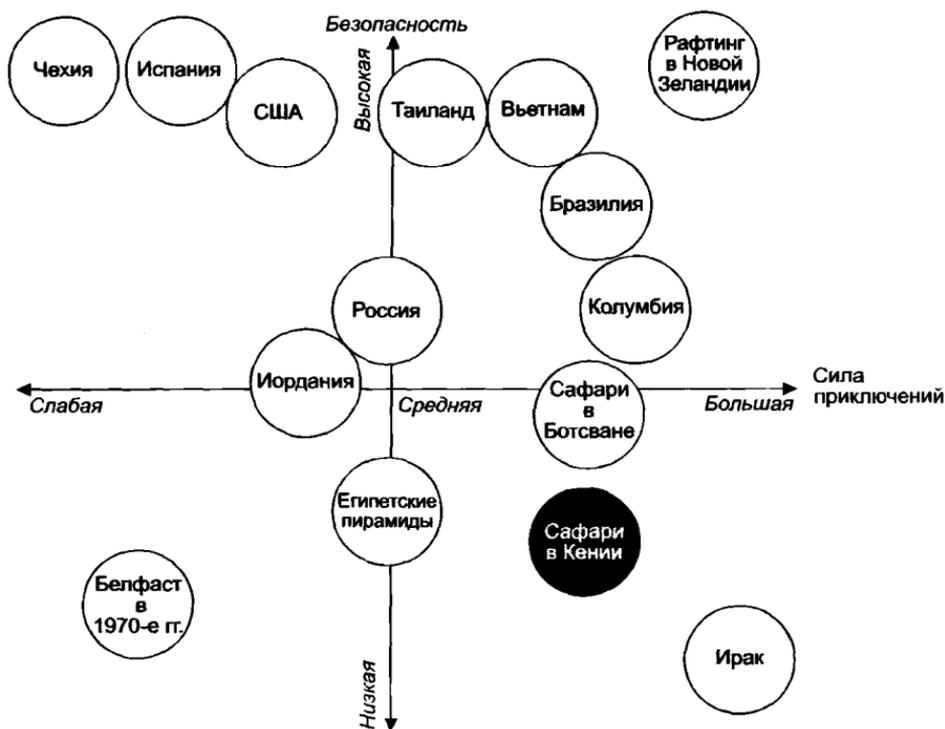


Рис. 33.1. Диаграмма «крест» для атрибутов продукта: туры с сафари в Кению

Примечание. Эта диаграмма составлена на основе субъективных впечатлений, представлена здесь только в качестве примера; никакие исследования для этого не проводились.

показана только как иллюстрация, и поэтому не полагайтесь на нее, когда будете выбирать для себя место для летнего отдыха!

Больше атрибутов продукта можно представить на диаграмме «паук» (см. рис. 33.2). В данном случае пример является чисто иллюстративным, но видно, что такая диаграмма действительно передает важные атрибуты продукта — сафари в Кении, которые являются относительно сильно выраженными (на практике, хорошее приключение), и те, которые являются относительно слабыми (безопасность).

Еще одной диаграммой, позволяющей представить данные, показанные на диаграмме «паук» и некоторых других, является вариант «расческа». В этом случае можно легко добавлять столбчатые графики, чтобы наглядно показать степень важности каждого атри-

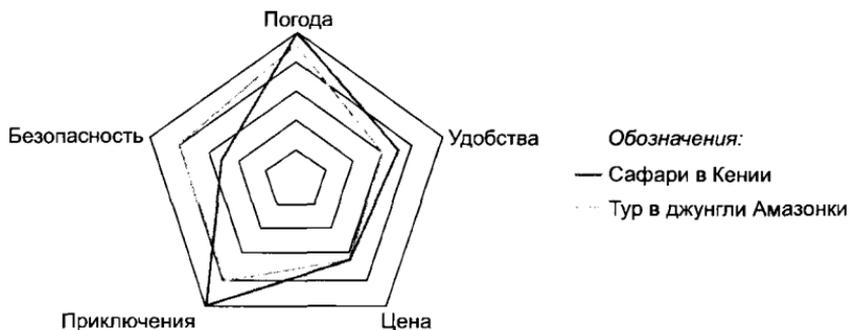


Рис. 33.2. Диаграмма «паук» для атрибутов продукта: туры с сафари в Кению

Примечание. Эта диаграмма составлена на основе субъективных впечатлений, представлена здесь только в качестве примера; никакие исследования для этого не проводились.

бута продукта (см. рис. 33.3). В приведенном примере они показывают важность безопасности, которая стоит на первом месте у многих путешественников, и, конечно, обязательно должна учитываться при анализе туров с сафари в Кению. Затем следует учесть такой фактор, как похищение людей исламистами, риск которого в Кении выше, чем при туре в джунгли в Амазонку.

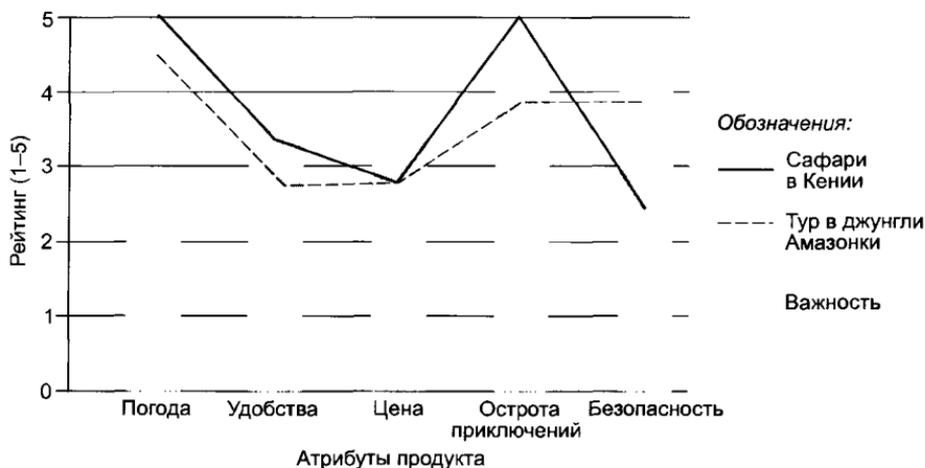


Рис. 33.3. Диаграмма «расческа» для атрибутов продукта: туры с сафари в Кению

Когда следует пользоваться данным инструментом

Вы можете пользоваться им для рейтинга атрибутов продукта и сравнения полученных баллов, но вы можете использовать его и для сравнения критериев совершения покупки заказчиками (см. инструмент 23) или для анализа ключевых факторов успеха (см. инструмент 24).

Когда следует проявлять осторожность

Эти диаграммы будут настолько надежными, насколько надежны данные, которые вы использовали при их построении.

Бенчмаркинг

Инструмент

Бенчмаркинг — это системный подход к измерению ключевых метрик в операциях, системах и процессах в вашей фирме и их сопоставлению с лучшими показателями, где бы они ни были достигнуты, в вашей отрасли или, как это часто бывает, где-то еще, т. е. по своей сути он является производным, получаемым в результате сравнения.

Этот инструмент может быть бесценным помощником для выявления слабых или сильных мест в вашей фирме, что всегда очень полезно при разработке стратегии.

Бенчмаркинг был создан в конце 1980-х гг. в ответ на все большее понимание того, что западные компании уступают своим конкурентам из Восточной Азии в некоторых ключевых операционных областях, причем не только в тех, которые получили широкую известность, подобных закупкам в варианте «точно в срок», но даже в обслуживании клиентов.

Как пользоваться этим инструментом

Роберт Кэмп, один из пионеров применения этого подхода, выделил в процессе бенчмаркинга четыре этапа и девять шагов (см. рис. 34.1).

Главным в варианте Кэмпя является шаг, который фактически состоит из двух составляющих:

- 1) определите отрасли, помимо вашей, где применяются процессы, которые можно напрямую сравнивать друг с другом;
- 2) определите в этих отраслях, а также в собственной, кто является лидером, независимо от стран, где они действуют, и добился лучших показателей в анализируемых процессах.

Сам Кэмп был инженером по логистике в корпорации *Xerox*, которая в 1980-е гг. теряла свою рыночную долю из-за наличия слабых мест в самых разных своих процессах, более слабых по сравнению

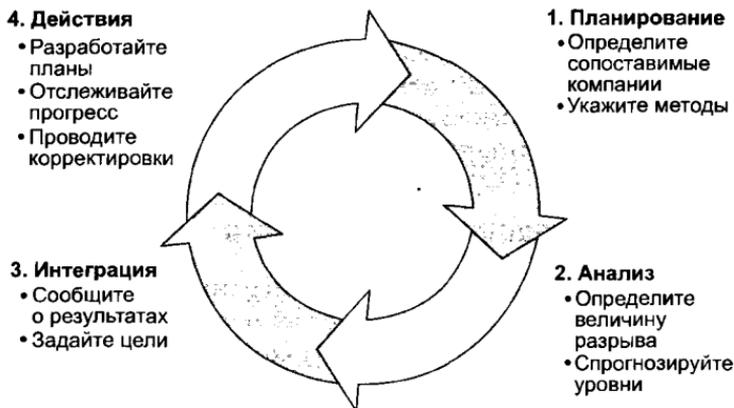


Рис. 34.1. Бенчмаркинг

Источник: по материалам *Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. ASQ Quality Press. 1989.*

с японскими конкурентами. Кэмп призывал каждый отдел выявлять везде, где только можно, лучшие приемы, в том числе у *L.L. Bean*, компании, торгующей по каталогу одеждой, так как у нее были лучшие показатели по реагированию на запросы потребителей.

Другой пример бенчмаркинга можно найти в авиационной отрасли. Одна авиалиния обнаружила, что повседневное обслуживание самолетов между рейсами, включающее, помимо прочего, заправку горючим, чистку и проверку состояния колес, проводится слишком долго и связано со слишком большими затратами. Проведенный бенчмаркинг показал, что эта авиалиния на самом деле была самой эффективной по обслуживанию в своей отрасли, но не такой эффективной, как в автомобильных гонках, где в питаях (боксы команды, куда во время гонок заезжает автомобиль для его очень оперативного — счет на секунды — технического обслуживания) применяют похожие процессы. Авиалиния очень внимательно и в мельчайших деталях изучила практику обслуживания автомобилей в питаях, адаптировала некоторые приемы с учетом особенностей обслуживания и смогла очень сильно сократить время обслуживания самолета между полетами.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Применяйте его в тех случаях, когда вам надо всесторонне и углубленно разобраться с конкретными операционными процессами,

чтобы определить свою конкурентную позицию, оценить величину разрыва между вашей фирмой и аналогичными организациями, действующими как в вашей отрасли, так и за ее пределами, а также оценить, как вам с помощью разрабатываемой стратегии следует стремиться к сокращению этого разрыва.

Когда следует проявлять осторожность

У этого инструмента могут быть свои ограничения при использовании. Роберт Каплан предупреждает об опасности игнорирования особенностей разнородной продукции, сохранение которых обеспечивается за счет внутренней поддержки или общекорпоративного обслуживания.

Структурированное собеседование

Инструмент

«Занимайтесь тем, что вы умеете делать хорошо, чтобы люди захотели снова прийти и посмотреть то, что у вас получилось, и привести с собой друзей», — советовал Уолт Дисней. Рассказывают ли ваши потребители о вашей фирме своим друзьям?

Спросите их об этом! Если окажется, что нет, спросите, почему нет? При применении инструмента 29 для рейтинга конкурентной позиции мы рекомендовали прибегнуть к программе структурированного собеседования с потребителями. Это самый методически сильный и потенциально выигрышный способ получения информации, требующейся для определения конкурентной позиции вашей фирмы.

Как пользоваться этим инструментом

Вот рекомендации о том, как проводить такое структурированное собеседование с потребителями (см. рис. 35.1).

- Выберите репрезентативную группу респондентов.
- Подготовьте основную сюжетную линию для общения с ними.
- Подготовьте хорошо продуманный список вопросов.
- Проведите собеседование с респондентами, что можно сделать при личном общении, по телефону или электронной почте.
- Поблагодарите респондентов и сообщите им некоторую информацию (используйте механизм обратной связи).

Респонденты

Выбранные люди должны давать общее представление о вашем бизнесе, в том числе включать:

- потребителей из каждого сегмента вашего бизнеса;
- шесть самых лучших, по величине получаемого от них дохода, заказчиков;



Рис. 35.1. Структурированное собеседование

- * как давних ваших потребителей, так и тех, кто стал вашим клиентом только недавно;
- * потребителей, которые пользуются или пользовались продукцией ваших конкурентов, и поэтому могут сравнить ваши показатели на основе собственного опыта, а не голых умозаключений;
- * потребителей, при обслуживании которых у вас возникали проблемы;
- * потенциальных заказчиков, которые в настоящее время пользуются продуктами ваших конкурентов, но находятся в списке ваших целевых заказчиков;
- * бывших заказчиков, которые переключились на продукцию ваших конкурентов, поскольку эти люди потенциально могут предоставить вам самую ценную информацию.

Указанные критерии отбора кажутся довольно сложными, но вам действительно надо быть избирательными. По каждому сегменту будет достаточно от трех до шести потребителей/заказчиков, т. е. в целом их у вас будет около двадцати.

Основная сюжетная линия для общения

В этом случае у вас возникает хорошая возможность продемонстрировать свой бизнес в лучшем виде. Сравните следующие две сюжетные линии.

1. «Извините за беспокойство, но могу ли я попросить вас ответить на вопрос: как вы оцениваете работу нашей фирмы?»
2. «Как вы знаете, наша фирма в последние два года довольно активно занимается бизнесом. Однако мы решили, что нам следует выделить время и спросить наших самых важных заказчиков

о том, как у них за эти годы изменились запросы и в какой мере мы могли бы лучше такие запросы удовлетворять».

Как вы думаете, какой из вариантов приведет к получению более полезных для вас ответов и представит вашу фирму в благоприятном виде? Первый из них порождает в общем негативное мнение и полностью заикливается на вашей фирме и ее собственных потребностях. Второй приводит к благоприятному впечатлению, так как в целом ориентирован на запросы заказчиков. Поэтому выбирайте второй вариант. Он работает лучше.

Список вопросов

К составлению списка вопросов надо подойти очень внимательно. Его надо рассматривать как ориентиры для общения, а не как опросник, в котором нужно поставить галочки. Он останется у вас, и вам не нужно отправлять его респонденту по электронной почте или передавать ему при личной встрече. Это ваш помощник при обсуждении и не более того. Поэтому он должен быть простым и точным.

Список должен состоять из четырех частей.

1. Основная сюжетная линия.
2. Критерии совершения покупки заказчиками: какие именно, насколько они важны в настоящее время и в будущем.
3. Показатели деятельности: как ваша фирма и ее конкуренты оцениваются заказчиками по степени удовлетворения их запросов.
4. Будущее: как вы можете лучше удовлетворять запросы заказчиков.

Основная сюжетная линия. Ее следует записать в самой верхней части списка и хорошо ее запомнить. О ней надо рассказать самым естественным образом и так, чтобы у вашего собеседника возникло ощущение, что это сделано спонтанно. Чтобы ваш рассказ не выглядел заученным и отрепетированным, можете даже прибегать к паузам и некоторым словам-паразитам, вроде «значит», «так сказать». Это не украсит вашу речь, но сделает ее более естественной.

Критерии совершения покупки заказчиками. Это основные вопросы, которые должны войти в ваш список. Вот некоторые из них.

- Каковы ваши основные критерии при покупке данной услуги? Чего вы ожидаете от своих поставщиков?
- Насколько важным для вас является каждый критерий? Какой из них более важен, чем другие? Как вы отранжировали бы свои критерии по важности?
- Станут ли эти критерии для вас более или менее важными через какое-то время?

- Есть ли какие-то другие критерии, которые в будущем могут стать для вас важными?

Вы должны позволить заказчику самому сформулировать список своих критериев, но будет лучше, если вы заранее подготовите и свой список, которым можно воспользоваться, если у вашего респондента предлагаемые критерии быстро закончатся или он упустит из рассмотрения какой-то важный из них.

Показатели деятельности. Вот некоторые вопросы, связанные с показателями деятельности.

- * Насколько, по вашему мнению, наша фирма соответствует этим критериям? Какие результаты по ним мы показываем?
- * Какие результаты показывают другие поставщики? Соответствуют ли они лучше нас этим критериям?
- * Кто показывает самые лучшие результаты по самым важным для вас критериям?

Опять же, вам следует предоставить возможность самому респонденту решить, кто еще из поставщиков может удовлетворять их критериям, но у вас должен быть под рукой список ваших основных конкурентов, которым вы можете воспользоваться при необходимости или вообще его не доставать: все зависит от того, как будет складываться общение. Не нужно побуждать вашего собеседника обсуждать проблемного поставщика, если он не очень хорошо знаком с его трудностями.

Будущее. Что нам следует делать, чтобы лучше соответствовать вашим критериям и тем, которые важны другим заказчикам?

Собеседование

Лучше всего собеседования вести в виде личного общения. В этом случае вы можете заметить нюансы в ответах вашего собеседника: бегающий взгляд, беспокойство, жестикуляцию руками. Но такие виды общения самые затратные по времени, если только вам не удастся вступить в такое общение в ходе обслуживания заказчика. Тогда все происходит «попутно».

Если собеседования проводятся по телефону, то о времени их проведения лучше договориться заранее. Это можно сделать с помощью электронной почты или в ходе предварительного телефонного звонка. После того как вы сообщите собеседнику вашу основную сюжетную линию, можете добавить: «Интересно, можете ли вы выделить пять–десять минут, чтобы обсудить со мной все это. Я знаю, что вы очень занятой человек, но, может быть, вы могли бы выкроить для меня немного времени на этой неделе, чтобы я позвонил вам в удобное для вас время?».

Самим разговором по телефону надо умело управлять. Не переходите к своим вопросам, пока предварительно не «разогреете» собеседника. Спросите его, как его дела, как работа, как семья и тому подобное. Затем плавно перейдите к своей сюжетной линии: «Помните, на днях я вам говорил о...».

После завершения структурированного собеседования не забудьте умело закончить общение. Вернитесь к одной из тем, которую вы упоминали вначале, и плавно завершите разговор. Обязательно поблагодарите собеседника за выделенное вам время.

Благодарности и обратная связь

Через несколько часов, день, два дня или спустя неделю — тогда, когда вы посчитаете это уместным сделать, еще раз поблагодарите своего собеседника, на этот раз официально. Лучше всего для этого подходит обычное письмо, хотя в нашем электронном мире оно может показаться слишком формальным. Поэтому можно, вероятно, отправить электронное письмо, но решение о форме вы должны принять сами.

Электронное письмо следует написать в мажорных тонах и включить в него множество искренних благодарностей. Если это целесообразно, в нем можно указать ту информацию, которая может быть полезна для вашего собеседника. Обычно достаточно одного или двух предложений. Можно выбрать одну или две темы из вашего разговора и сравнить сказанное в ходе него с тем, что думает обо всем этом другой собеседник. Можно рассказать об общих результатах, полученных вами после этого обзора. «Интересно отметить, что большинство заказчиков, по-видимому, думают, что самым важным для них является послужной список» или «Нас вдохновляет, что большинство заказчиков, как складывается впечатление, считают нас самым инновационным по обслуживанию поставщиком!».

Вот так проводят структурированное собеседование. Теперь все, что вам осталось сделать, — это обобщить полученные результаты, для чего можно воспользоваться и листом бумаги, и таблицей *Excel*, и даже просто запомнить их, после чего провести их ранжирование относительно каждого ключевого фактора успеха и по вашей фирме, и по каждому из ее основных конкурентов.

Далее идет интригующая часть: нужно сравнить полученные рейтинги, ориентированные на заказчиков, с вашим собственным первым вариантом рейтинга, который вы определили сами. Вполне вероятно, вас здесь могут ждать сюрпризы!

Структурированное собеседование с поставщиками проводится с помощью точно такого же процесса: отбор респондентов, подготовка основной сюжетной линии для обсуждения и составление списка вопросов, непосредственно само собеседование и обеспечение обратной связи.

Вот парочка рекомендаций.

- Собеседования с поставщиками могут быть важным источником информации о ваших конкурентах; при этом вы, конечно, не просите своих собеседников поделиться с вами конфиденциальными сведениями о ваших соперниках, но они могут хорошо знать информацию, которая является общественно доступной, но не известной вам, например о факте, что какой-то ваш конкурент перенес производственную линию с предприятия *A* на предприятие *B*, а другой ваш соперник теперь покупает один компонент полностью на Дальнем Востоке и больше не пользуется услугами национальных поставщиков.
- При составлении списка поставщиков, которых желательно пригласить участвовать в собеседовании, не обязательно исходить из объемов их поставок именно вашей фирме, а лучше руководствоваться тем, насколько хорошо люди знают о том, что происходит в вашей отрасли, и, в частности, у ваших конкурентов.

Когда следует пользоваться данным инструментом

При разработке стратегии почти всегда, хотя это может быть не обязательно, если относительно недавно проводился регулярный или разовый, по заказу, обзор степени удовлетворения запросов заказчиков. Вы ведь не хотите излишне нагружать вопросами ваших заказчиков.

Когда следует проявлять осторожность

Не тратьте понапрасну время заказчиков; более того, попытайтесь добиться, чтобы встреча с вами была в чем-то полезна и для них.

Раздел 6

Определение величины стратегического разрыва



Краткие пояснения

Основные инструменты

36. Матрица привлекательности/преимуществ (GE/ McKinsey)
37. Матрица роста/рыночной доли
(Бостонская консалтинговая группа)
38. Составление профиля идеального участника
39. Определение величины разрыва в характеристиках

Полезные инструменты

40. Матрица стратегических условий (Arthur D. Little)
 41. Модель 7S (McKinsey)
 42. Матрица возможностей/уязвимости (Bain/L.E.K.)
 43. Мозговой штурм
 44. Сценарное планирование
-

Краткие пояснения

«Информация об огромной разнице в способностях актеров является конфиденциальной», — говорила Кэтлин Тернер. Так дело обстоит в актерском деле, а что по этому поводу можно сказать о бизнесе?

Этот раздел полностью посвящен конфиденциальности. После оценивания своей конкурентной позиции, чем мы занимались в предыдущем разделе, теперь перейдем к целеполаганию: заданию того, где мы хотим быть через, скажем, три–пять лет.

Вы определите нынешнюю и будущую величину стратегического разрыва между тем, где вы находитесь сейчас, и местом идеального участника. После этого вы определитесь, в какой мере вы хотите сократить этот разрыв.

Можно выделить два разных вида разрывов.

- Один из них связан с тем, на каких продуктовых/рыночных сегментах вам следует конкурировать; это *портфельный разрыв*.
- Другой относится к тому, как вы будете конкурировать в каждом из этих сегментов; это *разрыв в характеристиках*.

В совокупности оба этих разрыва образуют стратегический разрыв. В этом разделе вы определите его величину и цели по его сокращению. В следующем будут рассмотрены способы, позволяющие это сделать.

Вам следует исходить из допущения, что вы разрабатываете стратегию для отдельного бизнеса, т. е. для всего одной стратегической бизнес-единицы. Если таких единиц у вашей фирмы больше одной, вы можете воспользоваться описываемыми в этом разделе

инструментами для каждой из них. В следующем разделе вы определите, каким именно образом планируете добиться сокращения разрыва для каждого бизнеса. Затем вы сократите разрыв для всего вашего портфеля, воспользовавшись для этого корпоративной стратегией (раздел 8).

Надо отметить, что два основных инструмента из этого раздела первоначально были разработаны для корпоративной стратегии, что может в какой-то степени сбивать с толку. И матрица привлекательности/преимуществ, и матрица роста/рыночной доли также может хорошо применяться — и на самом деле активно в этих целях используется — и для бизнес-стратегии.

Независимо от области применения этих двух инструментов (разработки корпоративной стратегии или бизнес-стратегии), оси координат остаются теми же самыми. Разница будет лишь в анализируемых структурах и в графическом представлении.

- При корпоративной стратегии составляющими выступают виды бизнеса (или стратегические бизнес-единицы).
- При бизнес-стратегии составляющими выступают сегменты бизнеса, прежде всего продуктовые/рыночные сегменты, которыми занимается бизнес-единица.

Две матрицы, разбираемые в этом разделе, являются очень полезными, поскольку позволяют сделать первые шаги при определении стратегического разрыва.

Матрица привлекательности/ преимуществ (GE/McKinsey)

Инструмент

Где конкурирует ваш бизнес? В каких сегментах? Почему? Каким образом?

Получение ответов на эти вопросы является первым шагом при задании целей по сокращению своего стратегического разрыва и оптимизации состава ваших видов бизнеса.

Сначала вам нужно провести анализ портфеля по своим основным сегментам бизнеса, и лучшим инструментом для этого является матрица привлекательности/преимуществ.

Впервые эту матрицу предложили в конце 1960-х гг., когда корпорация GE пригласила небольшую «армию» консультантов, в том числе из *McKinsey, Arthur D. Little*, Бостонской консалтинговой группы и Гарвардской бизнес-школы, дать ей рекомендации по оптимизации ценности, получаемой ею из десятков видов бизнеса. Первоначальные усилия в этой области привели к появлению трех инноваций, за которыми последовал пересмотр содержания корпоративной стратегии. Новшествами были концепция стратегической бизнес-единицы, база данных PIMS (инструмент 52) и матрица планирования портфеля.

Матрица привлекательности/преимуществ показывает, насколько конкурентоспособна фирма в сегментах, отранжированных по степени привлекательности. В идеале, вам следует инвестировать в те сегменты, где ваши позиции самые сильные и/или те, которые являются самыми привлекательными. Кроме того, вам целесообразно рассмотреть вариант выхода из тех сегментов, где ваши позиции более слабые и/или где привлекательность невысокая.

Вполне вероятно, вам следует рассмотреть возможность входа в другой сегмент бизнеса (или сегменты), относящийся к более привлекательному рынку, чем те, на которых вы действуете в настоящее время. Если дело обстоит именно таким образом, есть ли у вас основания считать, что у вас есть весомые аргументы, позволяющие вам совершить вход в этот новый для вас сегмент? Сможете ли вы там занять прочное место?

Как пользоваться этим инструментом

Прежде всего вам необходимо уточнить, какой сегмент рынка вы будете считать для себя «привлекательным». Это качество в какой-то мере зависит от сектора, из-за чего два специалиста по стратегиям не могут составить одинаковые списки. Однако за многие годы работы в этой области я выявил пять факторов, которые в значительной степени помогают решению этой задачи, и к тому же их можно более или менее измерить численно. Вот они.

- *Размер рынка*: он определяется относительно размеров других сегментов (данные о которых можно получить с помощью инструментов из раздела 3).
- *Темпы роста рыночного спроса*: желательно их иметь в численном виде (опять же данные о них можно получить с помощью инструментов из раздела 3).
- *Интенсивность конкуренции*: надо принять в расчет барьеры для входа и другие факторы, влияющие на отраслевую конкуренцию (см. раздел 4).
- *Рентабельность в отрасли*: средняя операционная маржа прибыли в сравнении с другими сегментами (также см. раздел 4).
- *Рыночный риск*: цикличность, волатильность, сила проявления странового риска (см. раздел 3).

Чем больше рынок и чем быстрее он растет, тем более он привлекателен, при прочих равных условиях. Тот же самый результат будет и при более высокой рентабельности в отрасли. Но в отношении двух следующих факторов нужно проявлять осторожность: там верно обратное. Чем *выше* конкуренция и чем *больше* риск, тем *менее* привлекательным является рынок.

Вы, может быть, станете утверждать, что даже при учете влияния всех этих пяти факторов в некоторых случаях фактически происходит двойной счет. Темпы роста рыночного спроса являются основной силой, определяющей уровень внутреннего соперничества, которое само входит в состав основных пяти сил, влияющих на интенсивность конкуренции, и они же выступают одним из основных факторов рентабельности в отрасли. А сила рыночного риска может быть обратно пропорциональна рентабельности в отрасли.

Любой список здесь будет ненаучным, но он должен быть информативным. При составлении набора факторов и назначении им весовых коэффициентов вам следует исходить из своих представлений о силе их влияния. Проще всего задать каждому из пяти факторов одинаковый весовой коэффициент, и тогда рейтинг общей рыночной привлекательности будет равен простому среднему значению рейтингов по каждому фактору.

Однако вы, может быть, негативно относитесь к риску и поэтому считаете фактор рыночного риска более важным, чем остальные. В этом случае надо будет получить средневзвешенное значение.

Разобраться во всем этом поможет следующий пример. Предположим, вы занимаетесь бизнесом в четырех продуктовых/рыночных сегментах и рассматриваете возможность выхода в пятый (см. табл. 36.1). Вы ранжируете каждый из сегментов по каждому критерию, связанному с привлекательностью рынка. Сегмент *D* выглядит как самый привлекательный, а за ним в этом отношении следует сегмент *E*. Сегмент *B* является довольно непривлекательным. При оценивании общей привлекательности вы приходите к простому среднему значению рейтингов по каждому фактору. Вместо этого вы можете воспользоваться системой весовых коэффициентов и получить средневзвешенное значение. Или вы можете, например, дважды учитывать один из факторов, скажем, риск. Этот вариант является, может быть, более точным, но вы можете выбрать более простой подход.

Таблица 36.1

Рыночная привлекательность: пример

Критерии	Сегменты				
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i> (новый сегмент)
Размер рынка	3	2	2	3	3
Темпы роста рынка	1	2	3	5	5
Конкуренция	2	2	3	4	5
Рентабельность в отрасли	3	3	4	2	2
Рыночный риск	5	2	4	4	2
Общая привлекательность	2,8	2,2	3,2	3,6	3,4

Обозначения рейтинга: 1 — непривлекательный, 3 — довольно привлекательный, 5 — очень привлекательный.

(В отношении конкуренции следует помнить, что чем она выше, тем менее привлекательным является рынок. То же самое верно и в отношении рыночного риска: чем выше риск на рынке, тем менее этот рынок привлекателен.)

После этого вы берете значения рейтингов для конкурентной позиции, которые получили при использовании инструмента 29 (см. предыдущий раздел), для каждого сегмента. Теперь вы можете составить матрицу привлекательности/преимуществ, помещая каждый сегмент в соответствующую часть матрицы (см. рис. 36.1). Например, в приводимом примере у сегмента *A* рейтинг конкурентной позиции равен 4,0 (т. е. недотягивает до 5), привлекательности рынка 2,8 (еще больше недотягивает до 5).

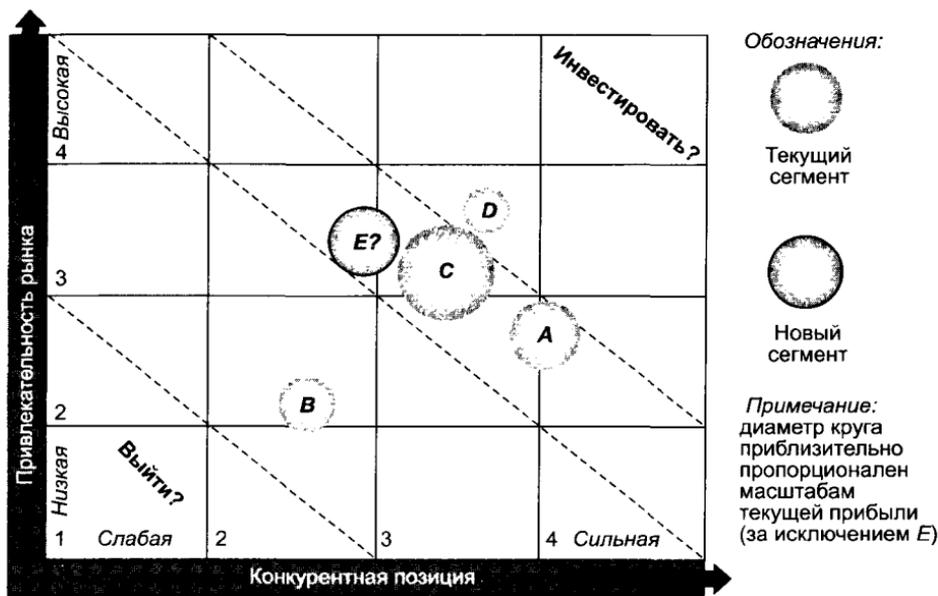


Рис. 36.1. Матрица привлекательности/преимуществ

Источник: General Electric, McKinsey & Co. и др.

Позиция сегмента на этой диаграмме отражает и его конкурентную позицию (по горизонтали), и рыночную привлекательность (по вертикали). Размер каждого круга должен быть приблизительно пропорционален вкладу сегмента в операционную прибыль.

Чем ближе ваш сегмент находится к верхнему правому углу, тем лучшая у него позиция. Если сегмент оказался выше самой верхней диагонали, показанной точками, в него следует дополнительно инвестировать, чтобы наращивать ваше преимущество. Если сегмент опустится ниже крайней левой диагонали, вам следует прибегнуть к «сбору урожая» — «выдаивать» его, чтобы получить денежные средства, или рассмотреть вариант выхода из него. Если же сегменты располагаются вдоль основной диагонали, их позиция считается нормальной, и поэтому ее целесообразно сохранять, а если в них вкладывать, то делать это очень продуманно и осторожно.

Общая стратегическая позиция, показанная в примере, кажется вполне нормальной. Самый крупный и обоснованно привлекательный сегмент С занимает, несомненно, сильную позицию. Еще более выгодная позиция у сегмента А, привлекательность которого, правда, чуть ниже. Многообещающим выглядит сегмент D, и поэтому он заслуживает дополнительного внимания к себе, так как в настоящее время его уровень прибыли низкий.

Из сегмента *B*, вполне вероятно, следует выйти: он довольно непривлекательный, а ваша фирма в нем имеет не самую сильную позицию. Обещающим кажется новый сегмент *E*.

Вы можете рассмотреть следующие стратегические варианты, заслуживающие более глубокого анализа.

- * Сохранять и устойчиво развивать сегменты *A* и *C*.
- * Инвестировать в сегмент *D*.
- * Войти в сегмент *E* (когда его рыночная доля увеличится, его конкурентная позиция улучшится).
- * Заняться «выдаиванием» сегмента *B* или вообще выйти из него.

Какова общая стратегическая позиция вашего бизнеса? Надеемся, что на матрице ваши основные сегменты, которые обеспечивают вас наибольшей прибылью, позиционированы выше основной диагонали.

Задумываетесь ли вы о каких-то других сегментах? Насколько они привлекательны? Насколько улучшится с ними ваша позиция?

Есть ли сегменты, из которых, как вы думаете, вам следует выйти?

Какие сегменты наиболее важны для вас, потому что из них вы получите наибольшие преимущества и сможете улучшить свою конкурентную позицию? На каких сегментах вам следует сосредоточить свои усилия?

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда.

Когда следует проявлять осторожность

Основная критика, высказываемая в адрес этого инструмента планирования портфеля, связана с субъективностью. Некоторые специалисты утверждают, что в ходе его применения делается так много субъективных суждений, что стратегия, создаваемая с его помощью, может приводить к опасным ситуациям. Вот некоторые приводимые примеры такой субъективности.

- * Факторы, используемые для определения привлекательности, выбираются субъективно; то же самое можно сказать и о назначении весовых коэффициентов.
- * Ключевые факторы успеха, используемые для определения конкурентной позиции, частично выбираются на основе объективного источника — критериев совершения покупки заказчиками, но весовые коэффициенты распределяются между этими

факторами и другими, такими, как размер рыночной доли и менеджмент, субъективно.

- **Рейтинг характеристик вашей фирмы по ключевым факторам успеха, используемый для определения конкурентной позиции, устанавливается с большой долей субъективности, к которой может быть добавлена и значительная порция тщеславия: менеджеры могут с неохотой признавать, что их позиции по некоторым факторам слабее, чем у конкурентов.**

По последнему пункту, впрочем, может быть выдвинут контраргумент: менеджеры, которые в своих владениях выступают правителями, в ходе разработки стратегии быстро опускаются с небес на землю.

Критика того, что этот инструмент излишне сильно зависит от суждений, является в целом верной, но применяется неправильно. Стратегия вообще строится на суждениях, хотя и поддерживается фактами там, где это возможно. Процесс создания матрицы привлекательности/преимуществ, осуществляемый на основе работы, которая проделана до этого (см. разделы 3–5), многое разъясняет и ставит на место, является поучительным и очень важным для разработки стратегии. Он побуждает вас обдумывать движущие силы, приводящие к успеху в вашем бизнесе, каким является ваш бизнес сегодня в параметрах оцениваемых характеристик, и что вам необходимо сделать в этой области в будущем. Это не только инструмент планирования портфеля, но и первый шаг при установлении размера стратегического разрыва.

Однако при применении этого инструмента всегда следует помнить о двух предупреждениях. Их не следует недооценивать, так как они действительно заслуживают внимания. Вот они.

- **Определение релевантного рынка.** Ваша фирма может быть плохо позиционирована относительно рынка в целом, но при этом занимать отличное место в уголке этого рынка, в своей нише. У автомобилей *Lotus* может быть очень небольшая доля на британском автомобильном рынке, но у них значительная доля на рынке автомобилей класса люкс и хорошая доля в нише дорогих машин. Поэтому любые решения, принимаемые в отношении бизнеса *Lotus* на основе матрицы привлекательности/преимуществ, построенной применительно ко всему британскому автомобильному рынку, будут вводить вас в заблуждение.
- **Синергия, возникающая между видами бизнеса.** Ваша фирма может быть плохо позиционирована в одном бизнесе, но она может предлагать товар, продаваемый с убытком, для создания прочной позиции в другом бизнесе. Такое особенно часто встречается, когда эта матрица используется в стратегии бизнеса,

в котором часть продуктовых/рыночных сегментов сохраняются лишь из-за опасения утраты доверия к бизнесу в целом и к его ключевым сегментам, если слабые сегменты будут выведены из портфеля.

Эти ограничения действительно существуют и ими нужно уметь управлять, опять же руководствуясь при этом своими суждениями. Суждений нельзя избежать при применении любого стратегического инструмента. Поэтому ожидать, что такое вообще возможно, не следует.

Вспомните о военной стратегии. Несомненно, можно отыскать множество книг, посвященных классическим стратегиям. Но непосредственно на поле боя в конечном счете многое зависит от суждений участников, часто всего одного генерала или адмирала. Нельсон таким образом добился успеха в битве при Трафальгаре, Хейгу этого не удалось при Сомме: завоевание пяти миль за пять месяцев, за которые каждый день в среднем терялось около 5000 человек, стало тяжелейшим обвинением для военачальника, руководствовавшегося в своих командах собственным суждением. Конечно, у варианта Хейга была стратегическая альтернатива, ставшая полностью понятной только при ретроспективном анализе: ему нужно было удерживать свою позицию до появления технического новшества (в данном случае танка), способного прорвать защитные линии врага. Этот вариант спас бы, возможно, сотни или тысячи жизней.

Матрица роста/рыночной доли (Бостонская консалтинговая группа)

Инструмент

«Если вы хотите, чтобы у вас был друг, заведите собаку», — советовал Карл Икан, специалист по корпоративному рейдерству. Он имел в виду, что вам не следует рассчитывать на дружбу в его сфере деятельности, а не то, что вы должны пойти и заняться собаководством.

«Собака», если воспользоваться терминологией Бостонской консалтинговой группы, — это бизнес, где у вас относительно небольшая рыночная доля на медленно растущем рынке. Матрица роста/рыночной доли с ее легко запоминающимся составом является одним из тех немногочисленных инструментов, которым удалось выдержать испытание временем и сохраниться. Впервые она была предложена в конце 1960-х гг. и продолжает широко использоваться и в наши дни.

Эта матрица в основном предназначена для того же, что и матрица привлекательности/преимуществ (см. инструмент 36), т. е. для демонстрации относительной позиции анализируемых структур, в качестве которых могут выступать и бизнес-единицы, и, как в этом параграфе, продуктовые/рыночные сегменты, которыми занимается бизнес-единица.

Эти две матрицы различаются выбором параметров.

- Вместо в какой-то мере субъективного оценивания рыночной привлекательности во второй матрице предпочтение отдано более численно измеряемому параметру — *темпам роста рыночной доли*.
- Вместо в какой-то мере субъективного оценивания конкурентной позиции во второй матрице предпочтение отдано более численно измеряемому параметру — *относительной рыночной доле*.

Матрица роста/рыночной доли по существу предлагает объективный, численно измеряемый вариант того, что получают во многом субъективно при применении матрицы привлекательности/преимуществ.

Как пользоваться этим инструментом

Нарисуйте матрицу 2×2 со следующими осями.

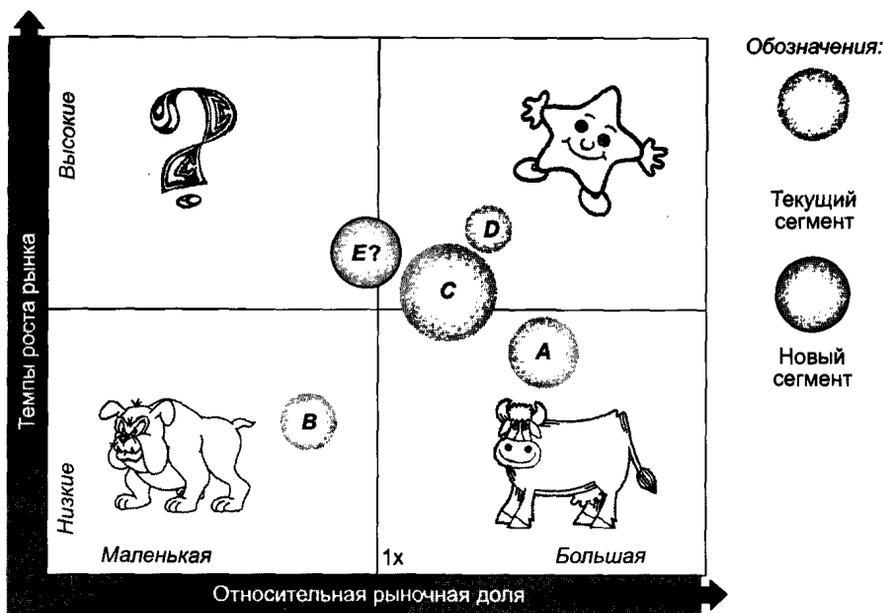
- По горизонтали откладывается относительная рыночная доля: указывается не как рыночная доля как таковая, а ваша рыночная доля относительно той, которой обладает ваш основной конкурент; сама по себе рыночная доля не является индикатором относительной силы: наличие рыночной доли, равной 20%, может обеспечить сильную позицию на очень фрагментированном рынке, где доля у вашего ближайшего соперника не превышает 10%, а у большинства остальных участников измеряется всего одной цифрой, но 20% могут восприниматься совсем по-иному, если вы действуете на концентрированном рынке, где доля лидера составляет 40%; при применении матрицы роста/рыночной доли на первом рынке ваша относительная рыночная доля равна 2,0, а на втором — 0,5, из чего следует, что перспективы сохранения устойчивого конкурентного преимущества в обоих случаях будут совершенно разными.
- По вертикали откладывается рост рынка, который берется в виде прогнозного среднегодового значения темпов роста в реальных показателях для следующих трех–пяти лет (полученных с помощью инструментов из раздела 3).

Нанесите на эту матрицу позиции ваших продуктовых/рыночных сегментов, и вы увидите там следующее.

- «Звезды»: те сегменты, которые попали в верхний правый квадрант; у них самая высокая доля на быстро растущем рынке.
- «Дойные коровы»: сегменты, оказавшиеся в нижнем правом квадранте; у них высокая доля на медленно растущем рынке.
- «Проблемный ребенок»: к этой категории относят сегменты из верхнего левого квадранта; у них низкая доля на быстро растущем рынке.
- «Собаки»: это сегменты из нижнего левого квадранта с небольшой долей на медленно растущем рынке.

При прочих равных условиях вам следует инвестировать в «звезды», «доить коров», выводить из своего состава «собак» и тщательно анализировать риски и отдачу при инвестировании в «проблемных детей».

На рис. 37.1 приведен пример, который использовался при рассмотрении инструмента 36. Круги, соответствующие сегментам, оставлены точно на тех же самых позициях, как и на рис. 36.1. Это допущение приводит к упрощенному варианту и вряд ли выполняется на практике. Рейтинг рыночной привлекательности может



Примечание. Эту матрицу часто представляют в другом виде, когда ось x оказывается перевернутой, т. е. значения относительной рыночной доли идут от больших к маленьким. Здесь же они возрастают слева направо, чтобы больше соответствовать матрице привлекательности/преимуществ.

Рис. 37.1. Матрица роста/рыночной доли: пример

Источник: по материалам Бостонской консалтинговой группы (www.bcg.com).

быть не таким же, как у темпов роста рынка. То же самое можно сказать об относительной рыночной доле и конкурентной позиции, о чем более подробно говорится ниже, в той части, которая называется «Когда следует проявлять осторожность».

Опять же применительно к этому примеру вы можете рассмотреть следующие стратегические варианты, заслуживающие более глубокого анализа.

- «Дойка коровы» *A*.
- Сохранение сегмента *C*, находящегося в позиции между «дойной коровой» и «звездой», с возможным в него инвестированием.
- Инвестирование в несомненную «звезду» *D*.
- Вероятный вход в сегмент *E*, находящийся в позиции между «проблемным ребенком» и «звездой».
- «Сборка урожая» в сегменте *B* или отказ от этого сегмента.

Каким является портфель сегментов в вашем бизнесе? Если вам повезло, ваши основные сегменты, от которых вы получаете основ-

ную часть доходов, находятся в правых квадрантах, т. е. относятся к категории «дойных коров» и «звезд».

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда, но одновременно с использованием матрицы привлекательности/преимуществ. Если результаты, полученные с помощью обеих матриц, оказываются противоречивыми, следует провести более глубокий анализ и выяснить причины этого расхождения.

Когда следует проявлять осторожность

В отношении матрицы роста/рыночной доли следует высказать те же самые замечания о предосторожности, которые обсуждались при рассмотрении инструмента 36 — матрицы привлекательности/преимуществ. Они касаются:

- определения релевантного рынка;
- синергии, возникающей между видами бизнеса.

Всегда помните об этих ограничениях, хотя они, конечно, не должны останавливать вас и мешать использованию этого инструмента.

Более серьезная критика этого инструмента связана с его претензиями на известность. Но она вполне оправдана: в отличие от матрицы привлекательности/преимуществ на осях этой матрицы откладываются единственные, объективные и численно измеряемые параметры.

Сторонники матрицы роста/рыночной доли утверждают, что эти параметры на самом деле связаны с параметрами матрицы привлекательности/преимуществ.

- Относительная рыночная доля, как было показано по результатам многих исследований, коррелируется с величиной прибыли, и поэтому конкурентная позиция объясняется, вполне вероятно, экономией, достигаемой благодаря более крупным масштабам на стороне затрат, и, может быть, премиальной (более высокой) ценой на стороне доходов.
- По темпам роста рыночного спроса можно судить о рыночной привлекательности, поскольку больше возможностей получить долю на рынке, где все участники растут, чем на стагнирующем рынке, где участники сражаются друг с другом за сохранение прежних долей.

Однако оппоненты исходят из того, что параметры матрицы роста/рыночной доли отражают излишне упрощенную картину.

- ◆ Относительная рыночная доля может быть индикатором конкурентного преимущества, а может и не быть им; в равной мере важна и динамика изменения рыночной доли; в истории бизнеса есть множество примеров того, как компании, имевшие в прошлом высокие рыночные доли, потом потеряли свои преимущества, и наоборот, компаний с небольшой долей, штурмом завоевавших свои рынки; в этом отношении можно вспомнить об *IBM*, которая обвалилась на рынке персональных компьютеров, и *Dell*, которая там выросла: относительная рыночная доля *IBM* в первые дни существования этого рынка свидетельствовала об ее небольшом конкурентном преимуществе перед ее более проворными соперниками; использование матрицы роста/рыночной доли в 1970-е гг., возможно, привело руководство *IBM* к неправильным выводам, а вот если бы они воспользовались матрицей привлекательности/преимуществ, то обнаружили бы узкие места в своей базе затрат, развитии продукции и дистрибуции.
- ◆ Рыночный рост является в равной степени очень приблизительным индикатором рыночной привлекательности: опять же он может свидетельствовать о релевантной рентабельности в отрасли, а может и не быть таким индикатором; в отличие от матрицы привлекательности/преимуществ, в нем игнорируется сторона предложения; рынок может расти быстро, но если там есть излишне интенсивное соперничество между поставщиками, он не будет привлекательным.

Впрочем, эти ограничения, опять же, не должны остановить вас от применения, наряду с матрицей привлекательности/преимуществ, этого инструмента. Но при этом четко понимайте все его узкие места. С его помощью вы сможете во многом разобраться.

38

Составление профиля идеального участника

Инструмент

Каким выглядит перфекционист в вашем бизнесе?

Им может быть вовсе не ваша фирма, как бы вы этого ни хотели, а какая-то другая. Но в любом случае очень поучительно обдумать, как мог бы выглядеть идеальный участник через три–пять лет.

Вы уже воспользовались инструментом 36, подкрепили его инструментом 37 и решили, в каких продуктовых/рыночных сегментах вы будете конкурировать в течение следующих пяти лет. При применении этого и следующего инструментов вы определитесь с тем, насколько активно собираетесь соперничать в этих сегментах на протяжении этого периода.

Но сначала вам надо создать профиль идеального участника.

Как пользоваться этим инструментом

В этом процессе выделяются три этапа (см. рис. 38.1).

1. Разработка сценариев будущего.
2. Оценивание ключевых факторов успеха в каждом сегменте.
3. Выявление общих характеристик.

Этот инструмент помогает представить, каким будет данный рынок в будущем и какими будут его участники. Предполагается, что с его помощью вы разработаете сценарии, относящиеся к будущему, и рассмотрите характеристики идеального участника при каждом таком сценарии (см. инструмент 44, применяющийся для более детального сценарного планирования). После этого вы сможете выделить характеристики, общие для таких участников во всех или большинстве сценариев. Их совокупность может стать той минимальной целевой группой характеристик, которую вы должны сформировать у себя с помощью инструмента 39.



Рис. 38.1. Составление профиля идеального участника

Разработайте сценарии будущего

Сначала вам надо представить, какими будут ваши будущие рынки. Станут ли они более конкурентными? Появятся ли у потребителей на них другие ожидания? Потребуется ли их участникам создать новые характеристики?

Чтобы получить ответы на такие вопросы, вам, может быть, будет полезно прибегнуть к той или иной форме мозгового штурма, более креативно и вариативно обдумать возможное развитие событий, чем вы это делали до сих пор (при использовании инструментов из разделов 3–5), в чем вам поможет инструмент 43. Вам надо шире подойти ко всему тому, чем вы занимались до этого, и активизировать работу правого полушария вашего мозга.

Попробуйте создать несколько сценариев того, что может случиться на вашем рынке. Выйдите за пределы самых очевидных исходов: ими вы уже занимались. Подумайте о менее ожидаемых вариантах, которые тем не менее могут, вполне вероятно, случиться. В отдельную группу выделите совсем уж нестандартные сценарии, чьи шансы на реализацию самые низкие. В первую очередь займитесь теми сценариями, которые действительно могут произойти.

Прибегните к тесту на обоснованность: «Есть ли у меня достаточные основания считать, что такой-то исход может реализоваться в течение следующих пяти лет? Несомненно, шансы на такой исход у этого варианта меньше, чем у других, и не буду ли я через пять лет, оглядываясь на сегодняшнее время, удивляться, как такое вообще могло произойти?».

В конце остановитесь на двух–четырех сценариях. Дайте каждому из них свое подходящее название, стимулирующее его реализацию в жизни.

Оцените ключевые факторы успеха в каждом сегменте

С помощью инструмента 24 вы уже оценили ключевые факторы успеха (далее просто факторы), требующиеся для удовлетворения запросов заказчиков. Теперь вам нужно рассмотреть, какие факторы будут, может быть, нужны для удовлетворения таких запросов, которые в будущем, возможно, изменятся, применительно к каждому выбранному вами сценарию.

Некоторые факторы могут стать более важными, и поэтому их весовой коэффициент возрастет. В отношении других факторов может произойти обратное.

Некоторые факторы могут стать более важными при одном сценарии и менее значимыми при других.

Возможно появление совершенно новых факторов.

Составьте списки прежних, новых и с изменившимися весовыми коэффициентами прежних факторов для каждого сценария. Идеальным в каждом таком сценарии будет участник с самыми высокими достижимыми рейтингами по каждому фактору.

Это упражнение следует проделать для каждого из выбранных вами с помощью мозгового штурма сценариев (от двух до четырех).

Выявите общие характеристики

Последний шаг при определении идеального участника — определение характеристик, являющихся общими для каждого из выбранных сценариев.

Некоторые характеристики присущи только одному сценарию, другие более чем одному, третьи встречаются у всех.

Здесь не следует забывать и о вашем первоначальном, самом вероятном, сценарии, ключевые факторы успеха для которого были определены с помощью инструмента 24. Эти факторы, получившие тогда свои весовые коэффициенты, остаются самыми важными, поскольку они скорее всего себя проявят. А вот те, которые вы добавили или пересмотрели позже, могут стать всего лишь дополнением к ранее сформированной группе.

Если общих характеристик нет, из этого не обязательно следует, что выделенные факторы не являются важными. Но из этого следует, что при применении следующего инструмента вы можете такие факторы не принимать во внимание. У вас просто не будет времени или ресурсов, чтобы подготовиться к каждому варианту, который может случиться. Поэтому придется учитывать вероятности их наступления. Вам ведь надо сформулировать стратегию и реализовать ее.

Если один или два фактора являются общими для большинства или даже для всех сценариев, они могут стать целевыми характеристиками, которыми следует заняться целенаправленно.

Таким образом, вы составляете портрет идеального участника на вашем рынке через несколько лет. С помощью следующего инструмента вы можете оценить, в какой степени вы сами готовы создать характеристики такого идеального участника.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда, но оптимально это делать при применении мозгового штурма.

Когда следует проявлять осторожность

Не увлекайтесь и не теряйте связь с реальностью. Чтобы мозговые штурмы были полезны, они должны быть строго направленными, чего непросто добиться, так как возникающие фантастические варианты могут быть очень увлекательными. Выбираемые сценарии должны иметь под собой надежное основание. Что толку рассматривать ключевые факторы успеха, необходимые для реализации сценария, у которого минимальные шансы на востребованность, хотя порой бывает полезно подумать о том, как ваша фирма смогла бы выжить при наступлении события типа «черный лебедь» (см. инструмент 87).

Определение величины разрыва в характеристиках

Инструмент

Насколько близко к совершенству вы хотите подойти?

При применении предыдущего инструмента вы представили, каким может быть идеальный участник на вашем рынке через три–пять лет. Вы выявили характеристики, необходимые для успешного соперничества в будущем.

С помощью рассматриваемого здесь инструмента вы определите величину разрыва между нынешними характеристиками вашей фирмы и теми, которые вы хотели бы иметь. Для этого вам потребуются задать цели в этой области. Постарайтесь, чтобы эти цели были достаточно стимулирующими.

Не следует ли вам подойти к происходящему более широко и сделать свои планы более амбициозными? Не следует ли вам поставить перед собой цель самому стать идеальным участником в своем виде обслуживания? Не следует ли вам более настойчиво добиваться достижения своих целей?

Если ваши ответы на эти вопросы положительные, снова вернитесь к своей оценке конкурентной позиции (см. раздел 5) и рассмотрите ее в свете разработанных вами сценариев, что поможет вам скорректировать общие ориентиры. Кроме того, вы выявите разрывы между вашими нынешними характеристиками и теми, которыми вы хотите обладать.

Таким образом, вы определите величину разрыва в характеристиках. Затем (см. раздел 7) выберите стратегию устранения этого разрыва.

Как пользоваться этим инструментом

При определении действий, необходимых для устранения разрыва, следует сделать три следующих шага:

- 1) расширить свое представление;
- 2) стремиться к тому, чтобы стать идеальным участником;
- 3) определить величину разрыва в характеристиках.

Расширьте свое представление

Где вы хотите видеть свой бизнес через пять лет? Какое видение своей фирмы вы создали в разделе 2? Вы собираетесь делать больше или меньше, чем сейчас, обслуживать больше или меньше потребителей, чем сейчас, меньше, но делать это лучше?

Все это прекрасно. Однако, если ваша фирма гораздо амбициозней, вы, вполне вероятно, захотите сделать свои подходы к ведению бизнеса более широкими. Как насчет того, чтобы поднять планку притязаний? Как насчет того, чтобы повысить доходность на капитал?

Насколько сильно вы стремитесь приблизиться к образу идеального участника в своих продуктовых/рыночных сегментах?

Стремитесь к тому, чтобы стать идеальным участником

До этого с помощью инструмента 29 вы выяснили сильные и слабые стороны своей фирмы и отранжировали их относительно ключевых факторов успеха, требующихся для соперничества в каждом сегменте вашего бизнеса. Вы обнаружили, что между общим рейтингом вашей фирмы и рейтингом идеального участника, у которого по каждому указанному фактору показатель, как можно обоснованно ожидать, равен 4 или 5 (по 5-балльной шкале), имеется разрыв.

В предыдущем параграфе были рассмотрены сценарии, при которых могут потребоваться новые ключевые факторы успеха или значительное улучшение показателей по уже применяемым факторам. В этом случае разрыв по таким факторам может увеличиться еще больше, особенно если вы не будете ничего предпринимать.

Где вы хотите быть в будущем на своем рынке? Хотите ли вы выступать там в качестве достойного участника? Сильного участника?

А может быть, вы хотите стать в будущем на своем рынке лидером?

Хотите ли вы как можно ближе приблизиться к образу будущего идеального участника? Хотите ли вы быть целеустремленным? Для получения ответов на эти вопросы познакомьтесь с диаграммой на рис. 39.1, которую я недавно разработал для одного моего клиента.

Не забывайте, что вехи, установленные вами сегодня, на которые вы собираетесь ориентироваться, со временем могут измениться. Через пять лет у идеального участника, каким вы его представляете сегодня, может быть совершенно другое сочетание характеристик. Эти изменения могут быть как незначительными, так и очень масштабными.

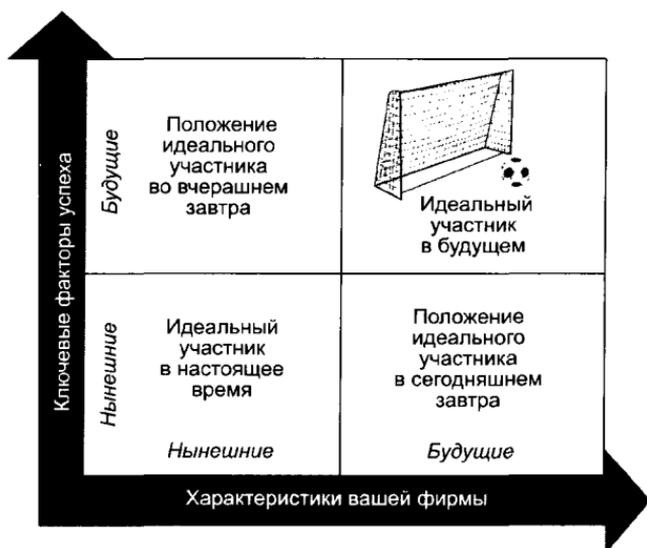


Рис. 39.1. Достижение поставленной цели

Диаграмма «достижение поставленной цели» демонстрирует три важных момента.

1. Конечно, отлично быть *идеальным участником в настоящее время*, но сегодня длится всего один день.
2. Если ваша фирма не создает дополнительные характеристики, требующиеся для удовлетворения запросов ваших заказчиков, которые им будут нужны в будущем, вы станете *идеальным участником вчерашнего дня* (таким, каким вы, образно говоря, вчера представляли завтра).
3. Что толку заниматься развитием дополнительных характеристик в настоящее время, если заказчикам они не нужны, но в этом случае вы станете *идеальным участником для того будущего, каким оно видится сегодня*.

После того как ваши представления стали более широкими и вы, может быть, стали ориентироваться на самый лучший вариант, нужно уточнить величину разрыва в характеристиках, а затем спланировать его устранение (механизм рассматривается в следующем разделе).

Определите величину разрыва в характеристиках

С помощью инструмента 29 вы определили свой рейтинг по тем ключевым факторам успеха, которые вы оценили до этого (см. инструмент 24) для каждого основного сегмента вашего бизнеса. В свою

очередь эти факторы во многом определяются теми запросами заказчиков, которые вы определили и отранжировали, пользуясь инструментом 23.

Эта оценка не была чисто статическим упражнением. Мы призывали вас посмотреть перспективы и в динамике. Поэтому вы проанализировали запросы заказчиков и ключевые факторы успеха, не только относящиеся к настоящему времени, но и в варианте, в каком они, вполне вероятно, будут через несколько лет. Вы также рассмотрели, как ваша фирма может улучшить свое положение по одному или нескольким указанным факторам за эти ближайшие годы. Кроме того, вы продумали и то, каким образом ваши конкуренты могут в будущем улучшить свои позиции.

Теперь вам нужно снова вернуться к этим диаграммам и проверить, не произошло ли изменений в запросах заказчиков, ключевых факторах успеха, конкурентной позиции вашей фирмы или у ваших соперников из-за перемен:

- * на внешнем рынке, если учесть разработку сценариев, которой вы занимались при применении инструмента 38;
- * ваших целей, произошедших из-за корректировки ваших перспектив при использовании данного инструмента.

Теперь вы можете выявить разрыв в характеристиках. Вы еще раз проанализировали свою конкурентную позицию в каждом основном сегменте своего бизнеса и определили, каким там у вас является разрыв по каждому фактору с идеальным участником.

Теперь нужно заняться устранением этих разрывов. Часто в формулировках это означает переход к активному глаголу, вроде «улучшить». Поэтому, если у вас имеется разрыв в характеристиках, скажем, в дистрибуции в каком-то сегменте, сокращение этого разрыва означает улучшение дистрибуции.

Иногда планирование действий по устранению разрыва требует более углубленного обдумывания. Например, такой разрыв может быть слишком большим, и тогда следует рассмотреть вариант ухода из этого сегмента.

Давайте вернемся к примеру, к которому мы прибегли при применении инструмента 36. Там бизнес уже действовал в четырех основных сегментах и рассматривал возможность выхода в еще один. В результате составления профиля идеального участника с помощью инструмента 38 и расширения перспектив анализа вы можете предусмотреть следующие действия для сокращения разрыва в характеристиках:

- повысить маржу прибыли в сегменте *A*;
- выйти из сегмента *B*, признавая, что разрыв там является слишком большим для его устранения;

- улучшить дистрибьюцию в сегменте *C*;
- повысить скорость доставки продукта в сегменте *D*;
- войти в сегмент *E*;
- снизить производственные затраты во всех сегментах;
- улучшить работу систем, предназначенных для управления ресурсами предприятия, в масштабах всего бизнеса.

Итоговое влияние этих действий на величину разрыва в характеристиках представлено на рис. 39.2. Конкурентная позиция в каждом сегменте, особенно в *E*, должна улучшиться, если не говорить о *B*, из которого следует выйти. Общая стратегическая позиция этого бизнеса в результате выполнения запланированных действий в значительной степени улучшится.

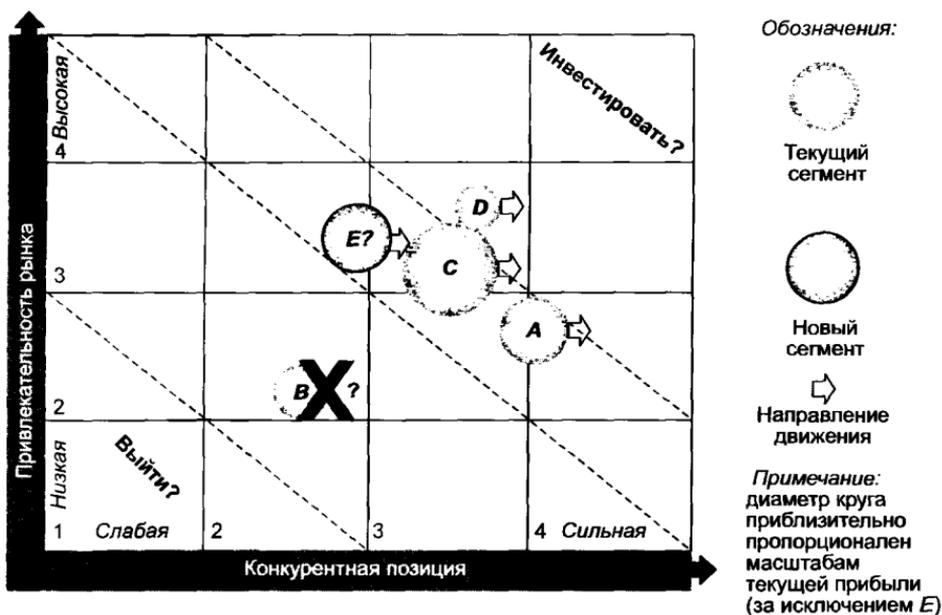


Рис. 39.2. Стратегическое репозиционирование: пример

Обратите внимание на то, что планирование действий по устранению разрыва на этом этапе не предусматривает средств, с помощью которых это будет сделано. Они будут определены при обсуждении стратегических вариантов (см. раздел 7).

Например, улучшение дистрибьюции в сегменте *C* подразумевает планирование действий по устранению разрыва, а стратегическим вариантом будет переход к новому дистрибьютору.

Снижение производственных затрат во всех сегментах — это планирование действий по устранению разрыва, а стратегическим вариантом будет использование аутсорсинга или офшоринга.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда, но обязательно учитывайте ограничения, связанные с этим инструментом (о них речь идет ниже).

Когда следует проявлять осторожность

У этого вида анализа разрыва за годы его применения появились свои критики. Поэтому вам нужно знать об их замечаниях, разобраться в них и учитывать их при разработке своей стратегии.

У этого инструмента выделяют два недостатка:

- 1) устранение слабостей может быть менее полезным подходом, чем ставка на наращивание сильных сторон;
- 2) характеристики не так легко развивать, как ресурсы.

Первый пункт очень важен. Ваша конкурентная позиция может быть благоприятной в сегменте, однако инвестирование, чтобы усилить эту позицию и приблизить ее к показателям идеального участника, может быть дорогим и нецелесообразным делом. Финансовая норма прибыли на инвестиции может быть ниже альтернативных издержек инвестирования в другой сегмент или в проект, относящийся ко всему бизнесу.

Однако это замечание не умаляет пригодности данного инструмента. Оно лишь подчеркивает тот факт, что стратегические варианты, выбираемые для устранения данного разрыва, нужно тщательно анализировать, используя при этом коммерческие и финансовые показатели (см. раздел 7).

В то же время это критическое замечание показывает, что альтернатива выполнения менее масштабных проектов для устранения небольших разрывов в сегментах, где ваша фирма является сильной, может быть более целесообразной, чем выбор более крупных проектов, предназначенных для преобразования вашей конкурентной позиции в тех сегментах, где ваша фирма более слабая.

Второе критическое замечание относится к различию между характеристиками и ресурсами, которое уже обсуждалось при рассмотрении инструмента 30 — матрицы Гранта мощи ресурсов и характеристик/важности. Грант иллюстрирует это различие на примере футбольных команд с огромными ресурсами, подобных «Челси», «Манчестер Юнайтед» или мадридскому «Реалу», которые на футбольном поле нередко проигрывают командам, располагающим

очень незначительными по сравнению с ними ресурсами, но имеющими на день игры более высокие игровые характеристики.

Успеха обычно добиваются организации с характеристиками, которые наилучшим образом соответствуют их ресурсам (Хэмел и Прахалад, инструмент 63). Добиться сбалансированности в этом случае очень нелегко. Создание такого органичного сочетания может быть длительным и трудным процессом, и порой для его достижения лучше прибегнуть к поглощениям или созданию союзов. Но каждый из вариантов может быть дорогостоящим. При создании характеристик, в отличие от размещения имеющихся ресурсов, успех гарантировать нельзя.

Поэтому в приведенном выше примере планирование действий, предназначенных для устранения разрыва в сегменте *D* за счет повышения скорости доставки продукта, кажется вполне разумным, но в реальной жизни может потребовать длительного времени, оказаться дорогостоящим и сложным и стать трудной задачей для руководства, требующей больших усилий.

Опять же эта критика не умаляет пользу этого инструмента, хотя и подчеркивает, что анализ разрыва является всего лишь промежуточным этапом при разработке реализуемой с точки зрения финансовых показателей стратегии.

Пример. *Komatsu* ориентируется на кошку

Существует широко распространенное заблуждение, что в названии *Komatsu* есть что-то зловещее. Ничего подобного. Компания была названа так по названию города, в котором она была учреждена. *Komatsu* буквально означает «небольшое сосновое дерево».

Но в свое время на первом складе компании, появившемся в США, вполне вероятно, был вывешен баннер, который можно было толковать по-разному. Его буквальный перевод означал «окружи кошку», но который стали толковать как «убей кошку», хотя на самом деле специалисты по рекламе, не придававшие никакого значения новому негативному стратегическому толкованию их надписи, сообщали на баннере, вывешенном на предприятии *Komatsu*, совсем другое — «думай о безопасности».

Все остальное — это классический пример того, как компания занимается устранением своего стратегического разрыва. Конечно, за многие годы подобную задачу решали и многие другие виды бизнеса. Вспомните, например, о *Tesco* из бакалейного бизнеса, бывшего во времена моей юности любимым словом для обозначения дешевого и приятного продукта, а к 2000-м гг. ставшей ведущей компанией в розничной торговле, у которой есть свой бренд. Или о *Samsung* с их дешевыми (хотя у них и был риск сбоев) электронными товарами, которые предлагались в 1990-х гг. как альтернатива японской продукции, а теперь лидере на рынке мобильных телефонов.

Однако лишь немногие из компаний так прицельно и так эмоционально занимались устранением своего стратегического разрыва, как это делала *Komatsu*.

Первоначально *Komatsu* была производителем военного оборудования, но во времена бума реконструкции, возникшего после Второй мировой войны, компания занялась невоенной техникой — бульдозерами и вскоре стала лидером на этом рынке в Японии. Как и многим другим японским компаниям, в частности, выпускавшим мотоциклы и автомобили, амбициозной *Komatsu* вскоре стало тесно в своей стране, и она пересекла Тихий океан и предложила свою продукцию в США.

Komatsu понимала, что послевоенные японские продукты на Западе воспринимались как товары низкого качества, ненадежные и недолговечные. Поэтому на первом этапе была поставлена задача повышения качества, чтобы каждый бульдозер, поставляемый на американский рынок, был таким же надежным, как продукция *Caterpillar*. Одновременно продажи там осуществлялись по низким ценам, и через какое-то время мнение о дешевых, но низкого качества продуктах компании поменялось: их стали воспринимать как хорошие по качеству, но продаваемые по конкурентно более низкой цене.

После первого этапа, который продолжался довольно много лет, пришло время второго этапа — сократить разрыв в разработке продукции: быстрее выводить продукты на рынок и конкурировать с *Caterpillar* не только в качестве, но и в инновациях.

К середине 1980-х гг. *Komatsu* захватила 15% рынка США и приобрела компанию *Dresser*, специализировавшуюся на землеройной технике, чтобы помимо дистрибуции заниматься и производством «под носом» у *Caterpillar*. *Caterpillar* на это ответила введением программы тотального контроля качества, снижением затрат и дальнейшим расширением своей дилерской сети и благодаря этим шагам вернула утраченную на время часть рынка.

Однако *Komatsu* планировала устранить стратегический разрыв. Она стала и с тех пор остается в мире вторым по величине производителем строительного оборудования. Да, за эти годы «кошка» потеряла пару своих жизней, но остается лидером на своем рынке.

Матрица стратегических условий (*Arthur D. Little*)

Инструмент

«Возраст — слишком большая цена, чтобы платить за зрелость», — жаловался Том Стоппард. Насколько зрелым является ваш бизнес?

Матрица стратегических условий была разработана в конце 1970-х гг. в моей родной организации, консалтинговой фирме *Arthur D. Little*, специализирующейся на услугах в области менеджмента и технологий. С ее помощью можно проанализировать конкурентную позицию с точки зрения отраслевой зрелости. Эта матрица остается полезным инструментом и в наши дни.

Как пользоваться этим инструментом

На оси *x* отмечается конкурентная позиция, так же, как на матрице привлекательности/важности. А вот на оси *y* указывается не степень рыночной привлекательности, отражающей довольно сложную концепцию, а всего лишь один элемент привлекательности — отраслевая зрелость.

Отраслевая зрелость выделяется как отдельная категория для четырех этапов (см. рис. 40.1):

- 1) эмбрионального: рынок быстро растет, конкуренция слабая, новые технологии, большие инвестиции, высокие цены;
- 2) роста: ускоренный рост и небольшое число соперников;
- 3) зрелости: медленный рост, стабильная рыночная доля и множество конкурентов;
- 4) увядания: сокращающийся рост рынка, волатильная рыночная доля, консолидация одних конкурентов и выход с рынка других.

После определения степени отраслевой зрелости на каждом своем продуктовом/рыночном сегменте можно показать эти результаты для каждого сегмента на матрице стратегических условий и на основе полученного графика сделать следующие выводы.

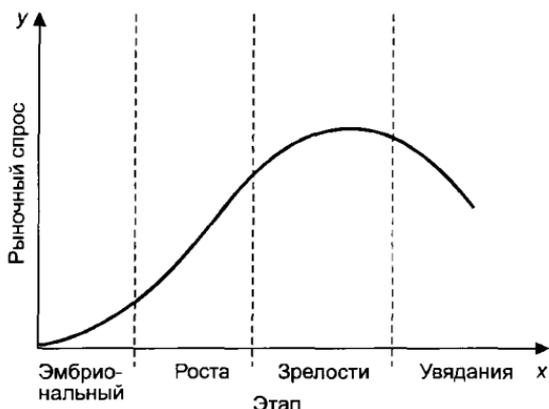


Рис. 40.1. Отраслевая зрелость

Источник: по материалам Arthur D. Little (www.adl.com).

- Если вы хорошо позиционированы в сегменте на эмбриональном этапе или этапе роста, инвестируйте в него.
- Если вы плохо позиционированы в сегменте на эмбриональном этапе или этапе роста, либо много инвестируйте в него, чтобы добиться хотя бы паритета по конкурентоспособности, либо выходите из него.
- Если вы хорошо позиционированы в сегменте на этапах зрелости или увядания, занимайтесь инвестициями избирательно, чтобы поддерживать свою позицию и пользоваться ею с выгодой для себя.
- Если вы плохо позиционированы в сегменте на этапах зрелости или увядания, выходите из него через продажу или закрытие.

На рис. 40.2 снова приведен пример, который использовался при рассмотрении инструментов 36 и 39. В этом случае следует проанализировать следующие варианты:

- «сбор урожая» в сегменте *A*;
- дальнейшая дифференциация в сегменте *C*;
- подготовка к выходу из сегмента *B*;
- инвестирование в сегмент *D*;
- вход в сегмент *E* с его дальнейшей дифференциацией.

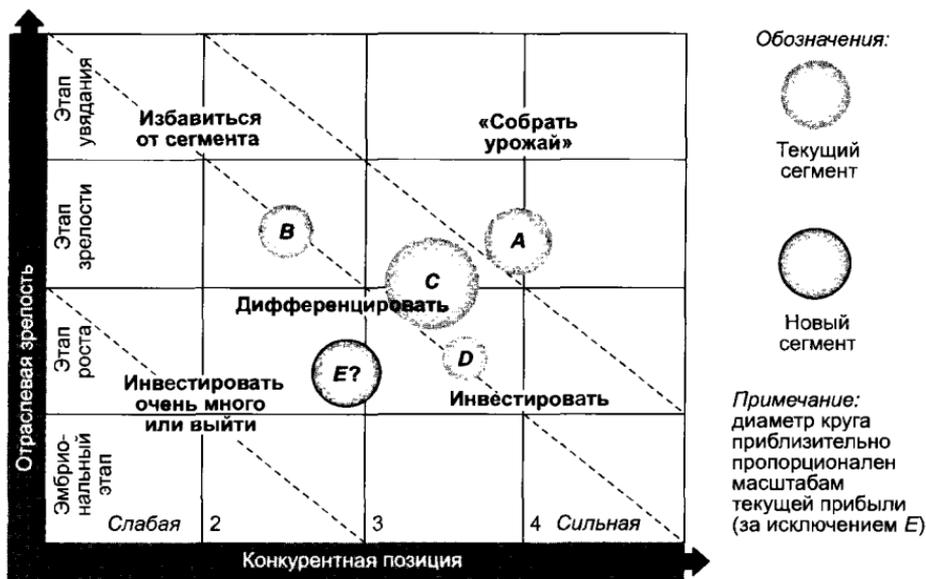


Рис. 40.2. Матрица стратегических условий: пример

Источник: по материалам Arthur D. Little (www.adl.com).

Вам следует добиваться сбалансированной позиции на матрице стратегических условий. Не слишком много сегментов у вас должно относиться к категории зрелых или увядающих и не слишком много — к эмбриональным и растущим. Нужна сбалансированность.

Если говорить о рис. 40.2, то там такой баланс обеспечен, и имеется полная комбинация всех вариантов: выхода из сегмента, его выдаивания (сбора урожая) и инвестирования в него.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к этому инструменту, если на ваших сегментах, как вам кажется, могут быть разные этапы жизненного цикла продукции. Он добавит дополнительную перспективу к результатам, полученным с помощью матрицы привлекательности/важности.

Когда следует проявлять осторожность

Этот инструмент применяется чаще при разработке корпоративной стратегии, чем стратегии для отдельного бизнеса. Отраслевая зрелость, указываемая на оси *x*, воспринимается как концепция, более тесно относящаяся к бизнесу, чем к продуктовому/рыночному сегменту.

Но этот же аргумент можно применять и к матрицам привлекательности/важности и роста/доли. Однако все эти инструменты часто помогают при анализе и на других уровнях.

Представим, вы действуете в бизнесе производства алюминия, который по большей части является зрелым, особенно на тех предприятиях, которые занимаются поставками этого металла для автомобильного и общепромышленных секторов. Если ваша компания является одним из десятка частично связанных друг с другом видов бизнеса в крупной компании, то на оси *y* матрицы стратегических условий ее позиция будет находиться высоко — в диапазоне этапа зрелости, граничащего с увяданием. Для разработки корпоративной стратегии такая информация полезна.

Но в своем бизнесе у вас имеются продуктовые/рыночные сегменты, находящиеся на разных этапах: одни растущие, другие зрелые. Ваши устройства для сектора текстильного машиностроения уже, возможно, устаревают, а для подсектора военного назначения находятся на эмбриональном этапе. Опять же, знать о таких различиях всегда полезно. Этим инструментом можно обоснованно пользоваться и на уровне отдельного бизнеса, и для разработки корпоративной стратегии.

41

Модель 7S (McKinsey)

Инструмент

«Всегда стремитесь к достижению гармонии мыслей, слов и дел», — советовал Махатма Ганди, который вовсе не был консультантом из фирмы *McKinsey*, а источником, как многие, вероятно, знают, духовного озарения.

Модель 7S исходит из того, что у организации, чтобы она добилась успеха, должно быть семь различных элементов, гармонично взаимодействующих друг с другом.

В первую очередь этот инструмент предназначен для изменения менеджмента или реализации стратегии, но также может применяться и для улучшения результатов деятельности. При реализации стратегии он подчеркивает тот факт, что разработка стратегии — это лишь один из многих элементов, требующихся для достижения успеха. Еще нужны шесть других: структура, системы, навыки и умения, персонал, стиль и общие ценности.

При анализе разрыва, как и при улучшении результатов деятельности, всегда полезно помнить, что вам, возможно, придется выйти за пределы очевидного разрыва в характеристиках, существующего между теми показателями, которые есть у вашего бизнеса и у идеального участника. Ведь также может быть разрыв и в организационной структуре вашего бизнеса, не так ли? Может быть, у идеального участника другой набор персонала? Согласуются ли ваши общие ценности с теми, которые есть у лидеров?

Как пользоваться этим инструментом

Модель 7S фактически состоит из трех «жестких» элементов и четырех «мягких» (см. рис. 41.1).

1. «Жесткие» элементы:

- стратегия (*strategy*) в том виде, в каком она понимается и используется в этой книге;

- структура (*structure*), показывающая, кто кому подчиняется в рамках организационной структуры;
- системы (*systems*), под которыми понимаются системы информационных технологий и другие системы, а также процессы.

2. «Мягкие» элементы:

- навыки и умения (*skills*) — фактическая компетентность персонала, проявляемая при использовании применяемых процессов;
- персонал (*staff*) — работники с их образованием, профессиональной подготовкой и опытом;
- стиль (*style*) — лидерский стиль и культура сотрудничества;
- общие ценности (*shared values*), или «соподчиненные цели», — то, за что выступает организация, ее смысл существования.

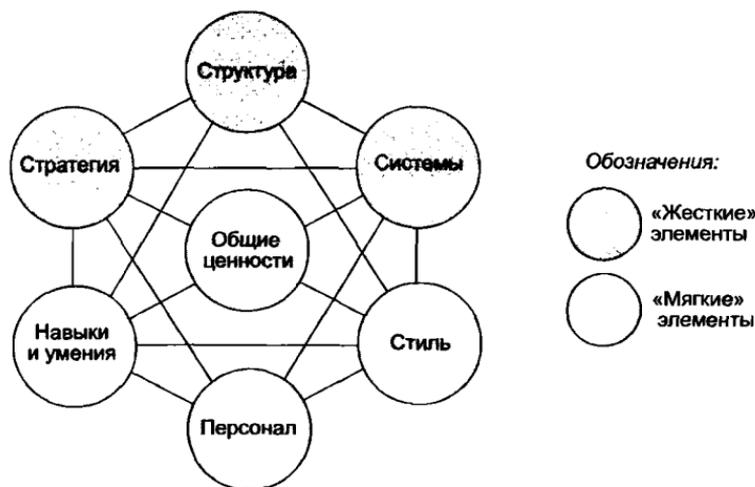


Рис. 41.1. Модель 7S

Источник: по материалам McKinsey 7S Framework by Robert H. Waterman, Jr. and Tom Peters.

В этой модели центром влияния на шесть элементов является седьмой — общие ценности: стратегия, персонал, стиль и все остальные элементы в конечном счете определяются общими для организации ценностями.

При применении этой модели следует получить ответы на ряд вопросов, в том числе следующие.

- По стратегии: чем ваша стратегия отличается от стратегии идеального участника?

- По *структуре*: способствует ли ваша организационная структура реализации вашей стратегии так же, как это делает структура идеального участника?
- По *системам*: согласованы ли ваши системы с вашей стратегией и смогли бы системы, применяемые идеальным участником, повысить ваши шансы на успешную реализацию вашей стратегии?
- По *навыкам и умениям*: имеются ли у вас нужные навыки и умения, требующиеся для реализации вашей стратегии, и насколько они отличаются от навыков и умений, имеющих у идеального участника?
- По *персоналу*: имеются ли у вас для реализации стратегии сотрудники нужной квалификации и какой квалификации сотрудники у идеального участника?
- По *стилю*: так же ли совместим ваш лидерский стиль с реализацией вашей стратегии, как у идеального участника?
- По *общим ценностям*: так же ли совместимы ценности вашей фирмы с реализацией вашей стратегии, как у идеального участника?
- *В целом*: в какой степени ответы на указанные вопросы зависят друг от друга; как они взаимосвязаны?

Когда следует пользоваться данным инструментом

В тех случаях, когда вам надо удостовериться, что вы учли все факторы при выявлении стратегического разрыва и планировании действий по его устранению, принимая во внимание как «жесткие», так и «мягкие» элементы.

Когда следует проявлять осторожность

Эта модель полезна для формулировки правильных вопросов и в меньшей степени — для получения на них ответов. Стратегии легче поддаются изменениям, чем организационная культура, ценности и люди.

Матрица возможностей/уязвимости (*Bain/L.E.K.*)

Инструмент

Есть ли у вас один из видов бизнеса, который показывает результаты, намного превышающие норму? Не является ли он уязвимым? Можно ли его в этом отношении улучшить?

Матрица возможностей/уязвимости — это полезное продолжение матрицы роста/рыночной доли, предложенной в свое время Бостонской консалтинговой группой, можно сказать, ее производная. Эту матрицу в конце 1980-х гг. разработали в *Bain & Co*, а затем улучшили в *L.E.K.*

Основным положением матрицы Бостонской консалтинговой группы была идея, что чем выше относительная рыночная доля у бизнеса (или сегмента), тем выше у него рентабельность. После этого относительная доля стала использоваться как численно выраженный индикатор рентабельности или как своего рода ее представитель.

Исследования, проведенные в этой области фирмой *Bain*, показали, что эта доля на самом деле является надежным индикатором: около 80% результатов наблюдений обычно попадают в узкий диапазон, показанный на рис. 42.1, который образно называют «бананом».

Но что можно сказать о показателях тех видов бизнеса, составляющих 20%, чьи результаты оказываются вне площади, которую занимает «банан»? Что если у бизнеса высокая относительная рыночная доля, а рентабельность при этом низкая? Или наоборот?

У первого варианта есть потенциал, второй уязвим.

Первому бизнесу в этом случае требуется стратегия, которая сделает его успешным и переведет его в «банановую» группу. Для этого его руководителям надо изучить эту книгу! Почти неизбежно их стратегия должна привести:

- к повышению цены, чтобы она отражала статус бизнеса и его оценку потребителями, выраженному в высокой относительной рыночной доле;

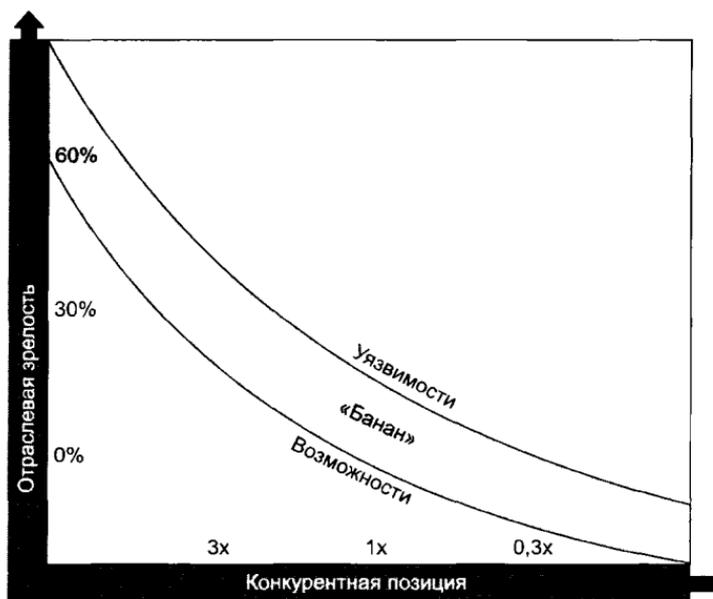


Рис. 42.1. Матрица возможностей/уязвимости

Источник: по материалам Koch R. Financial Times Guide to Strategy. FT Publishing, 2011.

- снижению затрат, что повысит его рентабельность даже при прежних ценах;
- обоим этим действиям, даже если их масштабы будут относительно невелики.

Если вы были бы участником с частным капиталом, вы захотели бы купить такой бизнес. Это приобретение могло бы стать для вас очень выгодной сделкой.

У второго бизнеса есть все основания для беспокойства. Даже более высокая относительная рыночная доля еще не станет гарантией сохранения его нынешней высокой рентабельности.

Что стоит за его доходами? Может быть, этому бизнесу удалось добиться явно выраженного преимущества на основе дифференциации, которое тянет его рентабельность вверх? Если да, является ли это преимущество устойчивым?

Или отраслевые цены сейчас установлены на высоком и неустойчивом уровне, чего удалось добиться либо благодаря действиям рыночного лидера, искусственно поддерживающего их такими высокими, либо благодаря структурным диспропорциям на рынке, возникшим, например, из-за постановлений, принятых органами власти? Если все объясняется этим, что произойдет, когда конку-

ренция в отрасли вернется к нормальному состоянию? Этот бизнес будет иметь рентабельность, при которой он станет частью «банана».

Его положение может быть уязвимым.

У участника с частным капиталом возникнет желание как можно быстрее продать такой бизнес.

Как пользоваться этим инструментом

Если есть необходимые данные, нанесите места своих видов бизнеса на диаграмму, вроде той, которая показана на рис. 42.1. То же самое сделайте и с бизнесом ваших конкурентов.

Видите ли вы некоторые свои виды бизнеса, которые оказались ниже «банана»? Если да, то это хорошая для вас новость: у вас есть возможность изменить у них уровень рентабельности.

А если такие виды, которые находятся выше «банана»? Если да, их положение может быть уязвимым. В этом случае вы можете обдумать следующие варианты.

- ✦ Инвестировать в ваше преимущество, обеспечиваемое дифференциацией, чтобы сделать его более прочным.
- ✦ Объединиться с другим участником, чтобы повысить относительную рыночную долю, что приведет либо к появлению нового диапазона нормативной рентабельности «банана», либо к менее значительному потенциальному снижению рентабельности в случае возвращения доходности, получаемой благодаря отраслевой структуре, к норме.
- ✦ Выйти из такого бизнеса.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к нему, когда вы хотите оценить, достигли ли результаты, показываемые вашими видами бизнеса или сегментами, отраслевой нормы. Можно ли их квалифицировать как имеющие потенциал, являющиеся уязвимыми или в полной мере отличными?

Приведенную выше диаграмму можно использовать и для другой цели. Если вы обнаружили, что у вас есть бизнес с низкой относительной рыночной долей, но который показывает ожидаемые от него результаты и находится на территории «банана», у вас может появиться вопрос: можно ли повысить его рентабельность и приблизить ее к верхней границе «банана» за счет приобретения одного или большего числа других участников?

Данный подход совершенно отличается от подходов, характерных при применении стандартной матрицы Бостонской консалтин-

говой группы. Там бизнес с низкой долей в лучшем случае отнесут к категории «проблемного ребенка», в худшем — к «собаке». Но может ли такой бизнес стать менее «собачьим», если объединить его с другими видами бизнеса, чтобы он «ухватился» за нижнюю часть «банана»?

Когда следует проявлять осторожность

Этот инструмент целиком и полностью зависит от данных. Может быть достаточно трудно получить данные о прибыли на вложенный капитал для каждого вашего вида бизнеса, но для продуктовых/рыночных сегментов вы можете воспользоваться некоторыми вполне приемлемыми допущениями.

То же самое можно сказать о данных по конкуренции...

При всех ограничениях это упражнение заслуживает того, чтобы его проделали. Воспользуйтесь некоторыми допущениями и посмотрите, к чему они вас приведут. Затем проведите тестирование на чувствительность полученных результатов. Осторожно подходите к ним и всегда помните, каким образом они получены. Исходите из того, что в любом случае они могут быть поучительными.

43

Мозговой штурм

Инструмент

«Великие умы обсуждают идеи, средние умы — события, мелкие — людей», — считала Элеонора Рузвельт. Поэтому будьте великими и прибегайте к мозговым штурмам.

Мозговой штурм — это структурированный процесс генерирования идей. Он может проводиться и индивидуально, и в составе группы.

Как пользоваться этим инструментом

Индивидуальный мозговой штурм каждый человек выполняет по своему. Я, например, предпочитаю им заниматься во время прогулки, особенно по утесу, возвышающемуся над Кембрийским морем с его шероховатыми скалами и стремительно бросающимися вниз бакланами с одной стороны и пастбищами с пышной травой и блеющими овцами — с другой. Другие люди получают вдохновение в других ситуациях, например при занятиях йогой или когда лежат в ванне.

В корпоративных условиях этот прием работает лучше всего, если вы прибегаете к нему вне служебных зданий. Очень хорошо для этого подходит сельская гостиница с ее особой атмосферой, где мозговой штурм проводится в утреннее время, различные групповые занятия, наподобие стрельбы из лука или импровизации в драматическом искусстве — в обеденное время, после которых снова организуется мозговой штурм, а подытоживание того, что произошло за день, — вечером.

Идея заключается в том, чтобы побудить людей думать нестандартно, не так, как всегда, более активно используя воображение и стимулируя правое полушарие мозга. При проведении мозгового штурма очень полезно применять как можно больше визуальных средств, в том числе проецируемых на экран изображений, перекидные плакаты и листочки с клейкими краями (см. рис. 43.1).

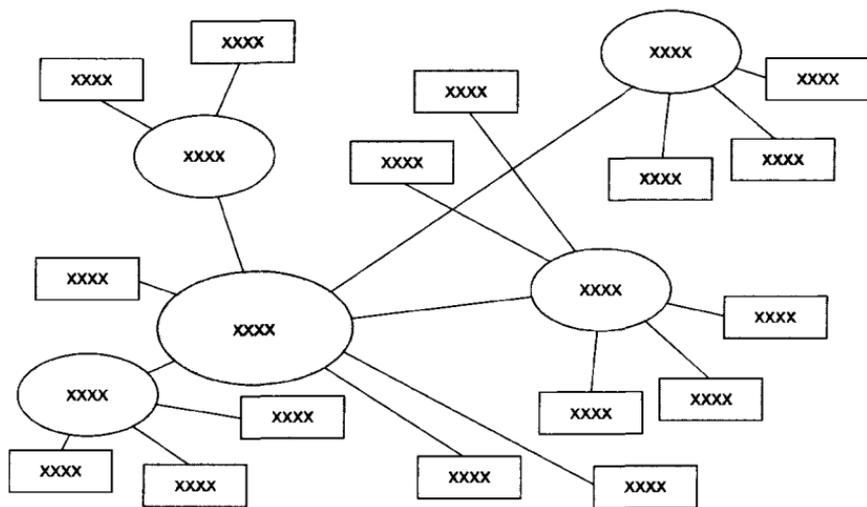


Рис. 43.1. Результаты на выходе мозгового штурма

Алекс Осборн, активно пропагандировавший концепцию мозгового штурма в 1950-е гг., сформулировал четыре основных правила его проведения.

1. *Фокусируйтесь на количестве:* постарайтесь предложить как можно больше идей.
2. *Отложите на время высказывание суждений по предложенным вариантам:* воздержитесь от любой критики идей на этапе их генерирования: всеми предложенными идеями вы займетесь позже, а пока самое главное — сгенерировать как можно больше идей.
3. *Приветствуйте необычные идеи:* не подавляйте креативность людей, поощряйте отличное от обычного и даже немного «не в себе» мышление.
4. *Создавайте конструкции из идей:* по мере поступления идей из них можно создавать те или иные комбинации или их как-то улучшать.

И только потом либо в составе группы, либо при индивидуальном рассмотрении предложенные идеи следует сгруппировать, первично оценить, а затем те, которые выглядят обещающими, проанализировать более глубоко.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Воспользуйтесь им для генерирования сценариев, когда вы создаете профиль идеального участника. Как ваш рынок будет, вероятнее всего, развиваться в течение следующих пяти лет? Насколько жесткой там может стать конкуренция? Что могут сделать соперники? Каких их действий вы опасаетесь? Как вы на такие действия могли бы отреагировать?

Когда следует проявлять осторожность

Мозговой штурм нельзя считать панацеей. Это лишь один из инструментов, который должен быть в вашем арсенале. Исследования его эффективности пока не привели к однозначным выводам. Его нельзя считать заменой спокойному индивидуальному углубленному обдумыванию и анализу процесса разработки стратегии.

Сценарное планирование

Инструмент

Какой ваш вариант сценария был лучшим? А худшим?

Сценарное планирование — это структурированный процесс прогнозирования будущего отрасли и ее участников, технологий, рынков, потребительских запросов, ключевых факторов успеха и других важных составляющих, а также последствий эволюции конкурентной среды для вашей фирмы и ее конкурентного преимущества.

С 1960-х гг. оно является неразрывной частью процесса планирования стратегии в некоторых компаниях, особенно в *Royal Dutch Shell*.

Сценарное планирование — это не просто набор предсказаний, касающихся будущего. Его полезность заключается в создании кластеров взаимосвязанных событий: если произойдет это, то затем скорее всего случится то и то, что, вероятнее всего, приведет к еще одному событию.

Такое планирование может проводиться в количественном или качественном виде. В первом случае оно начинается с объединения с анализом чувствительности и инструментами, применяемыми для определения ожидаемой ценности (см. раздел 9). Главное, что отличает сценарное планирование от других инструментов, — учет многих взаимосвязанных переменных, рассматриваемых в разных комбинациях неопределенности, тогда как, скажем, при анализе чувствительности все внимание уделяется только той переменной, которая изучается в данное время.

При количественном варианте главным результатом такого планирования становятся полученные числа. По своей природе оно будет исследовательским и хорошо продуманным занятием, но даже в лучшем случае польза от применения этого инструмента будет определяться использованными фактами. Это будет ваш вариант видения того, как важные для вашего бизнеса составляющие могут себя проявить.

Как пользоваться этим инструментом

Если говорить об общей модели сценарного планирования, оно состоит из четырех шагов (см. рис. 44.1).

- ❖ *Отберите основные факторы, влияющие на стоимость, и спрогнозируйте их значения:* определите наиболее вероятные и сильные факторы, влияющие на величину будущей стоимости, которые могут быть связаны с поведением потребителей, рыночным спросом, интенсивностью конкуренции в отрасли или конкурентоспособностью основных участников, и спрогнозируйте (может быть, с помощью мозгового штурма, см. инструмент 43), как они могут измениться в течение следующих пяти лет (а в некоторых отраслях, вроде газово-нефтяной, и более продолжительного периода).
- ❖ *Укажите на графике связи и кластеры:* изучите, какие из этих факторов, которые будут определять будущую стоимость, связаны друг с другом, например, сокращающийся рыночный спрос и усиление конкуренции; этот шаг обычно выполняется с помощью листочков клейкой бумаги, которые прикрепляются на перекидных плакатах, развешанных по всему помещению.
- ❖ *Разработайте мини-сценарии, объедините их и дайте им названия:* используйте получившиеся группировки для разработки мини-сценариев, которые затем следует нарастить «мясом» и сделать их более согласующимися друг с другом, после чего десятки таких мини-сценариев следует объединить в два, три, четыре крупных сценария и дать название каждому из них.
- ❖ *Оцените стратегические последствия:* продумайте, что вашей фирме потребуются сделать для обеспечения конкурентного преимущества при каждом сценарии; какие вопросы, особенно потенциально важные для успеха, в первую очередь должны быть решены, чтобы ваша стратегия стала более надежной.



Рис. 44.1. Сценарное планирование

Когда следует пользоваться данным инструментом

Этот инструмент может сыграть ключевую роль при составлении профиля идеального участника (см. инструмент 38 из этого раздела).

Когда следует проявлять осторожность

Некоторые ученые подвергают сценарное планирование острой критике, считая, что оно не подкрепляется в должной мере научной теорией или результатами серьезных исследований. Этот инструмент был создан в ходе практических работ, прежде всего в *Shell*.

Аналогичную претензию можно предъявить и многим другим инструментам из этой книги, но их практический, прикладной характер никак не умаляет их достоинств. Самое главное — они работают. Если же они настолько очевидны, что ученым даже не нужно заниматься «доказательством» их пользы, тем хуже для этих представителей науки.

Более серьезное критическое замечание связано с неудачами обычных применений сценарного планирования или по крайней мере тех планов и бюджетов, которые были созданы с помощью этого процесса, при прогнозировании таких серьезных событий, как нефтяной шок 1973 г., террористические акты 11 сентября 2001 г., кредитное сжатие 2008 г., а также при последующем смягчении их последствий. Все подобные события, относящиеся к категории «черный лебедь», мы рассмотрим при изучении инструмента 87.

Раздел 7

Устранение разрыва с помощью бизнес-стратегии



Краткие пояснения

Основные инструменты

45. Три родовых стратегии (Портер)
46. Кривая опыта (Бостонская консалтинговая группа)
47. Стратегическое репозиционирование и формирование вариантов увеличения прибыли
48. Принятие стратегических инвестиционных решений
49. Стратегия голубого океана (Ким и Моборн)

Полезные инструменты

50. Переломный момент (Гладуэлл)
 51. Ценовая эластичность спроса
 52. PIMC (GE/SPI)
 53. Составляющие маркетинга 4P (Маккарти)
 54. Качество продукта и степень удовлетворения (Кано)
 55. Иерархия потребностей (Маслоу)
 56. Основание пирамиды (Прахалад и Либерталь)
 57. Реконструкция бизнес-процессов (Хаммер и Чампи)
 58. Аутсорсинг
-

Краткие пояснения

«Не бойтесь сделать большой прыжок, так как преодолеть пропасть за два прыжка вам не удастся», — говорил Дэвид Ллойд Джордж. Настало время и вам совершить большой прыжок.

Вы выявили разрыв в характеристиках в вашем бизнесе (раздел 6) и спланировали действия по его устранению. Если ваша компания занимается многими видами бизнеса, это упражнение вы должны сделать для каждого из них.

Теперь вам нужно устранить выявленный стратегический разрыв. Для этого следует учесть три отдельных, но взаимосвязанных вопроса.

- Устранение разрыва в характеристиках в каждом виде бизнеса, используя для этого инструменты бизнес-стратегии.
- Оптимизация портфеля ваших видов бизнеса, используя для этого инструменты корпоративной стратегии для планирования портфеля.
- Максимальное использование ваших ресурсов с помощью относящихся к ресурсам инструментов корпоративной стратегии.

Краткие пояснения

Основные инструменты

45. Три родовых стратегии (Портер)
46. Кривая опыта (Бостонская консалтинговая группа)
47. Стратегическое репозиционирование и формирование вариантов увеличения прибыли
48. Принятие стратегических инвестиционных решений
49. Стратегия голубого океана (Ким и Моборн)

Полезные инструменты

50. Переломный момент (Гладуэлл)
 51. Ценовая эластичность спроса (Маршалл)
 52. PIMC (GE/SPI)
 53. Составляющие маркетинга 4P (Маккарти)
 54. Качество продукта и степень удовлетворения (Кано)
 55. Иерархия потребностей (Маслоу)
 56. Основание пирамиды (Прахалад и Либерталь)
 57. Реконструкция бизнес-процессов (Хаммер и Чампи)
 58. Аутсорсинг
-

Краткие пояснения

«Не бойтесь сделать большой прыжок, так как преодолеть пропасть за два прыжка вам не удастся», — говорил Дэвид Ллойд Джордж. Настало время и вам совершить большой прыжок.

Вы выявили разрыв в характеристиках в вашем бизнесе (раздел 6) и спланировали действия по его устранению. Если ваша компания занимается многими видами бизнеса, это упражнение вы должны сделать для каждого из них.

Теперь вам нужно устранить выявленный стратегический разрыв. Для этого следует учесть три отдельных, но взаимосвязанных вопроса.

- Устранение разрыва в характеристиках в каждом виде бизнеса, используя для этого инструменты бизнес-стратегии.
- Оптимизация портфеля ваших видов бизнеса, используя для этого инструменты корпоративной стратегии для планирования портфеля.
- Максимальное использование ваших ресурсов с помощью относящихся к ресурсам инструментов корпоративной стратегии.

45

Три родовых стратегии (Портер)

Инструмент

Клоуны — налево, джокеры — направо, группа *Stealers Wheel* — «застряла посередине». Других мест в бизнесе, согласно Майклу Портеру, нет.

Есть и другая область бизнес-стратегии, где мастерство Портера обобщать отраслевую экономику уже на протяжении многих лет продолжает оказывать заметное влияние. Как и с моделью пяти сил, применяемой при анализе отрасли (раздел 4) и анализа цепи ценности (раздел 5), его три родовых стратегии остаются в нашем распоряжении с начала 1980-х гг. и продолжают выступать тем исходным, образно говоря, базовым лагерем, из которого специалисты по стратегиям начинают подъем к своим вершинам.

Его три родовых стратегии на уровне бизнеса называются:

- лидерство по затратам;
- дифференциация;
- сфокусированность.

Любая из этих трех стратегий может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Если же вы воспользуетесь в одном виде бизнеса двумя из этих стратегий, то скорее всего «застрянете посередине», а это рецепт получения показателей деятельности ниже потенциально возможных на протяжении длительного времени.

Как пользоваться этим инструментом

Каким является основной источник конкурентного преимущества в вашем бизнесе? Затраты? Или отличительные характеристики предлагаемого вами товара или предоставляемой вами услуги?

Давайте посмотрим назад (раздел 5), на тот момент, когда вы занимались ранжированием вашего бизнеса на его ключевых продуктовых/рыночных сегментах относительно ваших ключевых

факторов успеха. Получил ли тогда ваш бизнес более высокие рейтинговые оценки по факторам, относящимся к затратам или к дифференциации?

А теперь давайте сделаем еще один шаг назад. В разделе 4 вы выявили ключевые факторы успеха для каждого ключевого сегмента и задали им весовые коэффициенты. Указали ли вы более высокие коэффициенты для факторов, относящихся к затратам или к дифференциации? Или они были приблизительно одинаковыми?

Оказывается, мало толку, если вы являетесь лидером по затратам в сегменте, который не является чувствительным по цене. То же самое можно сказать и об очень дифференцированном производителе в сегменте, где заказчиков прежде всего интересует цена.

Если в вашем бизнесе важнее всего факторы затрат и ваши рейтинговые оценки по ним высокие или по крайней мере перспективные, в этом случае вам целесообразно выбрать стратегию лидерства по затратам.

Если для вас более важны факторы дифференциации и ваши рейтинговые оценки по ним высокие или по крайней мере перспективные, тогда вам лучше сделать ставку на стратегию дифференциации.

Каждая из этих двух стратегий может обеспечить вам устойчивое конкурентное преимущество. Вы поставляете продукт, затраты на который у вас ниже, чем у конкурентов, или который в значительной степени отличается от товаров и услуг, предлагаемых вашими соперниками на рынке, а за это потребители готовы платить вам более высокую цену — премию, причем более высокая цена в этом случае покрывает все дополнительные расходы, связанные с предложением дифференцированного продукта.

Можно очень легко вспомнить пример успешной стратегии низких затрат. Это авиалинии *easyJet* или *Ryanair*, чьи неустанные усилия по достижению максимальной заплотности своих самолетов позволили им предлагать билеты по невероятно низким ценам по сравнению с теми, к которым все привыкли до появления в отрасли этих участников, и не просто предлагать, но и при этом получать прибыль. Здесь можно вспомнить и о стильной, хотя и очень недорогой мебели, продаваемой IKEA.

Классическим примером стратегии дифференциации можно было бы назвать *Apple*. Никогда их продукция, будь это персональные компьютеры, ноутбуки или мобильные телефоны, не была самой дешевой, но она всегда отличалась интересными стилистическими решениями и наличием многих характеристик. К той же категории можно отнести и *Pret A Manger* с их свежими и высококачественными блюдами категории «фаст-фуд».

Эти две стратегии были хорошо известны и до того, как Портер предложил свои родовые стратегии. Он выявил третью стратегию — стратегию сфокусированности (см. рис. 45.1). Признавая, что фирма может, как правило, процветать в своей отрасли, если прибегает либо к стратегии низких затрат, либо к стратегии дифференциации, он указал, что есть альтернатива: не ориентироваться на всю отрасль, а ограничиться по масштабам применения и сфокусированности только ее частью, отдельным сегментом.



Рис. 45.1. Три родовых стратегии

Источник: по материалам Porter M. E. *Competitive Strategy*. Free Press, 1980.

При таких условиях фирма может добиться лидерства на рынке благодаря сфокусированности и дифференциации, что со временем может привести к увеличению масштабов ее деятельности и низким, благодаря опыту, единичным затратам (инструмент 46) по сравнению с действующими в этом сегменте менее сфокусированно участниками.

Классическим примером компании с успешной стратегией сфокусированности можно назвать *Honda* с ее мотоциклами, которая на протяжении десятилетий делает ставку на надежность своей продукции, благодаря чему теперь действует в глобальном масштабе и выпускает отличные от других и высококачественные продукты, оставаясь при этом конкурентной по затратам.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда.

Когда следует проявлять осторожность

Любая родовая стратегия при изменении потребительских запросов и предпочтений становится уязвимой. Поэтому ни одна стратегия не должна «высекаться на камне» — навсегда.

Если вы реализуете стратегию низких затрат, внимательно относитесь к изменению потребительских запросов, когда людям требуется более высокое качество или уровень обслуживания, и за предоставление этого они готовы платить более высокую цену. Примером этого рода можно назвать кинематографическую отрасль. На протяжении многих лет сети кинотеатров руководствовались политикой предоставления своих услуг в дешевых заведениях, чтобы свести свои затраты до минимума. Зрители в массовом количестве отказывались посещать такие убогие кинотеатры, предпочитая им комфортную обстановку своих гостиных и легкость просматривания интересующего их фильма на видеомагнитофоне. В настоящее время некоторые кинотеатры предлагают сидения с регулируемыми спинками и обслуживание официантами, что в корне отличается от прежней дешевой концепции. Это привело к тому, что зрителей стало больше, а их обслуживание полностью себя окупает.

То же самое можно сказать и о варианте, при котором вы реализуете стратегию дифференциации: относитесь предельно внимательно к меняющимся запросам потребителей. Люди, может быть, готовы перейти к новому участнику, предлагающему товар или услугу с качеством явно более низким, чем у вас, но в целом достаточно хорошим и продаваемым по значительно более низкой цене. Классический пример такого перехода — бюджетные авиакомпании (лоукостеры), сначала появившиеся в США, а затем быстро начавшие предлагаться в Великобритании, Европе и Азии. Они заставили национальных воздушных перевозчиков, предоставлявших полный спектр услуг, радикально пересмотреть свою бизнес-модель.

При осторожном ведении бизнеса сначала выявляется возникающий тренд, а потом создается новое направление, часто реализуемое под новым брендом, чтобы меньше путать потребителей. Такие компании проводят одну родовую стратегию в одном бизнесе и другую — в другом.

Однако такой подход еще не гарантирует успеха для новых видов бизнеса, если учесть, что им приходится функционировать в условиях совершенно другой культуры. Например, просуществовавшая очень недолго авиакомпания *Go*, созданная *British Airways*, в ответ на появление и быстрый рост рынка с низкими затратами, в конце концов была поглощена *easyJet*. Аналогично, попытки *Ford Motor Company* заняться более дифференцированными видами бизнеса через их поглощения не привели к повышению ее стоимости,

из-за чего подразделения, выпускавшие *Jaguar* и *Land Rover*, вскоре были снова проданы.

Но особенно не рекомендуется смешивать стратегии в одном бизнесе, даже если вы это делаете для разных сегментов. По определению, стратегическая бизнес-единица действует на продуктовых/рыночных сегментах, которые взаимосвязаны, что обеспечивается либо предложением таких же или похожих товаров или услуг или обслуживанием тех же самых или похожих потребительских групп. Одна стратегия в одном сегменте, объединенная с другой стратегией в другом сегменте, может не только запутать покупателя, но и привести к тому, что вы в очередной раз «застрянете посередине».

46

Кривая опыта (Бостонская консалтинговая группа)

Инструмент

По словам Альберта Эйнштейна, «единственным источником знания является опыт». То же самое можно утверждать и о конкурентоспособности по затратам.

При рассмотрении предыдущего инструмента стратегия сфокусированности была показана в виде комбинации элементов двух других стратегий: низких затрат и дифференциации. Это в основном связано с влияниями кривой опыта.

Влияние «кривой обучения» специалисты признавали еще до того, как им стала заниматься Бостонская консалтинговая группа. Менеджеры понимали, что чем чаще выполняется какая-то производственная задача, тем меньше времени требуется для завершения следующей такой же задачи. Первоначальные количественные исследования в этой области, проводившиеся на одной военно-воздушной базе в США в 1920-х гг., позволили высказать предположение, что удвоение общего числа произведенных самолетов во времена Первой мировой войны привело к снижению общих затрат времени на производство одного самолета на 10–15%.

Сорок лет назад Бостонская консалтинговая группа изменила масштабы верности этого утверждения. Проведя ряд исследований в широком диапазоне отраслей, от пивоваренной и туалетной бумаги до машиностроения и производства запасных частей, специалисты из этой фирмы установили, что указанная зависимость проявляет себя очень широко. На основе своих результатов они сформулировали «закон опыта»: «единичные затраты на получение добавленной стоимости к стандартному продукту снижаются с постоянным процентом (как правило, от 20 до 30) за каждый период, в течение которого общий объем произведенной продукции увеличивается вдвое» (см. рис. 46.1).



Рис. 46.1. Кривая опыта

Источник: по материалам Бостонской консалтинговой группы (www.bcg.com).

Бостонская консалтинговая группа считает, что закон опыта объясняется действием ряда причин, в частности, следующих:

- эффективностью труда: работники обучаются премудростям своей профессии, узнают, что в ней работает, а что нет, где можно воспользоваться более короткими путями; то же самое происходит и с менеджерами;
- эффективностью процессов: процессы улучшаются и становятся более стандартными;
- эффективностью технологий: автоматизированные процессы заменяют часть трудовых ресурсов.

Исследования Бостонской консалтинговой группы были широкими и всесторонними, однако не новыми по содержанию. Новыми они были по интерпретации результатов и их применению к стратегии. Если участник с самым большим общим опытом имел бы самые низкие единичные производственные затраты, то стратегию следовало бы сфокусировать на достижение максимального объема продаж и производства, и тем самым рыночной доли, а не максимальной прибыли.

Это теоретическое положение и лежало в основе матрицы роста/рыночной доли, предложенной Бостонской консалтинговой группой (см. инструмент 37). Благодаря кривой опыта относительная рыночная доля должна быть надежным индикатором относительной позиции по затратам. И действительно Бостонская консалтинговая группа разработала таблицу, в которой были указаны типичные зависимости между указанными переменными (см. рис. 46.2).

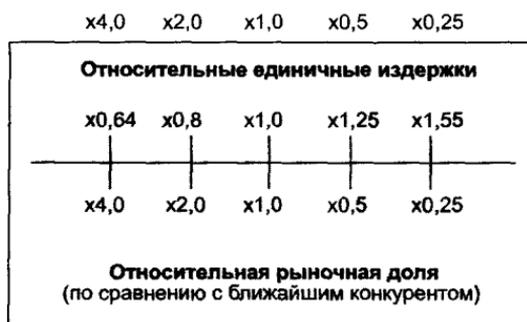


Рис. 46.2. Относительная рыночная доля и влияние кривой опыта: пример

Источник: по материалам *Henderson B. The Experience Curve Reviewed.* Boston Consulting Group, 1973 (reprint №135).

Как пользоваться этим инструментом

По результатам анализа, проведенного с помощью инструмента 45, рассмотрите стратегический вариант, при котором вы будете активно инвестировать, чтобы нарастить рыночную долю в сегменте, где эта доля у вас уже высокая, в расчете на то, чтобы стать, что желательно, лидером рынка.

Если говорить о наращивании рыночной доли, в какой степени влияние кривой опыта позволит вам дополнительно снизить единичные затраты? Если этот результат был бы трансформирован в снижение цены продаж, а не в повышение маржи прибыли, как этот шаг повлиял бы на позиции ваших конкурентов?

Прибегли бы они к каким-то ответным мерам? А могли бы они вообще это сделать? Могла бы ваша стратегия заставить некоторых более слабых соперников выйти из сегмента?

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда, при этом рассматривайте этот инструмент как стратегический.

Когда следует проявлять осторожность

Брюс Хендерсон знал об основном стратегическом ограничении этого инструмента, связанном с наличием в отрасли общего опыта. Ссылаясь на рис. 46.2, он писал: «Что характерно, наклон кривой опыта обычно приводит к определенным зависимостям по затратам

относительно крупнейшего конкурента; если же разница в затратах меньше, это, как правило, объясняется наличием общего опыта... [или] недостаточными инвестициями, или плохим менеджментом».

Наличие общего опыта у конкурентов может возникать из-за разных причин: через знакомство со статьями, участие в конференциях, общение с поставщиками, но прежде всего благодаря контактам с консалтинговыми фирмами и мобильности работников. Если вы знаете, что ваш конкурент разработал более совершенный производственный процесс, вы поступите мудро, если обратитесь к той же самой консалтинговой группе, как и он, которая давала ему свои рекомендации, либо наймете одного или двух сотрудников, до этого работавших у этого конкурента.

Более того, даже если ваши единичные затраты ниже из-за вашей высокой относительной рыночной доли, факторы, связанные с затратами, — это еще не все. Критичными могут оказаться факторы дифференциации. Если на рынок приходит конкурент с продуктом, который технологически является совершенным, ваши более низкие единичные затраты на ваш технологически более отсталый продукт принесут вам мало удовлетворения, если потребители станут переключаться на новый товар.

Стратегическое репозиционирование и формирование вариантов увеличения прибыли

Инструмент

А что делать потом, после рассмотрения родовых стратегий?

С помощью двух предыдущих инструментов вы задали себе родовую стратегию. Теперь вам необходимо разработать ряд вариантов по повышению прибыли, согласованных с этой стратегией, чтобы устранить выявленный стратегический разрыв (см. раздел 6).

При применении инструмента 36 вы воспользовались матрицей привлекательности/преимуществ для анализа своего бизнеса и пришли к выводу, что вам следует инвестировать в некоторые ваши продуктовые/рыночные сегменты, сохранять другие сегменты и выйти, может быть, из одного или двух сегментов или, вполне вероятно, войти, наоборот, в один или два сегмента.

Пользуясь инструментом 39, вы определили действия по закрытию разрыва в характеристиках, что необходимо для вашей фирмы, чтобы добиться целевого уровня конкурентоспособности в выбранных вами сегментах.

Теперь вы должны определить, как закрыть разрыв в характеристиках в каждом ключевом сегменте, чтобы затем инвестировать в него. Вам также нужно рассмотреть варианты увеличения прибыли в тех сегментах, которые вы собираетесь сохранять, и даже тех, из которых хотите выйти. Кроме того, вам надо проанализировать ваш бизнес в целом и решить, каким образом можно его подкорректировать, чтобы он лучше соответствовал проводимой стратегии и обеспечил устойчивый рост прибыли.

И наконец, вам следует определиться с различиями в действиях, к которым вы можете прибегнуть в течение короткого времени (следующие 12 месяцев), и теми, которые улучшат вашу стратегическую позицию и в долгосрочной перспективе приведут к увеличению прибыли.

Составив список разных вариантов увеличения прибыли с помощью этого инструмента, вы оцените их, воспользовавшись следующим инструментом, чтобы решить, какие инвестиционные альтер-

нативы приведут к максимальной отдаче с точки зрения достижения целей и ориентиров на пути к ним.

Как пользоваться этим инструментом

Каждый раз работайте только с одним продуктовым/рыночным сегментом. Сначала проанализируйте те сегменты для инвестирования, которые были выявлены в качестве таковых с помощью инструмента 36, а потом то же самое проделайте с сегментами, которые следует сохранить, из которых надо выйти и в которые целесообразно войти. И наконец, изучите варианты увеличения роста, применимые ко всем сегментам.

Сегменты для инвестирования

Возьмите свой самый большой сегмент, тот, который дает самый большой вклад в накладные расходы.

С помощью инструмента 39 вы уже выявили величину разрыва в характеристиках. Какие у вас есть варианты для его устранения?

Например, этот разрыв мог возникнуть из-за медленной скорости доставки продукта на рынок. Для его устранения, может быть, потребуется отладка процессов. Возможно, придется потратиться на опытных консультантов-экспертов.

Разрыв может появиться и из-за надежности продукта. В этом случае для его устранения надо будет, вероятнее всего, инвестировать в новое оборудование, используемое либо для производства этого продукта, либо для его тестирования.

Разрыв может быть результатом недостатков при обслуживании потребителей. Для его устранения нужно будет инвестировать в персонал и его профессиональную подготовку и даже в изменение культуры, что возможно только при соответствующем контроле программы, используемой для корректировки управления.

В каждом из этих примеров устранение разрыва в характеристиках — это длительный процесс. В подобных ситуациях это вполне обычное дело, хотя некоторые варианты роста прибыли могут быстрее привести к нужным результатам.

Действительно, вам следует внимательно искать такие быстро срабатывающие варианты. Вряд ли что-то может сильнее порадовать босса, оправдать затраты средств и времени и положительно повлиять на общую атмосферу в команде, чем быстрое достижение одной или двух целей, заданных при разработке стратегии.

Этого иногда можно добиться, если, например, по-новому подойти к маркетингу, а если более широко толковать это понятие, т. е. к

его четырем *P*: продукту (*Product*), продвижению (*Promotion*), месту (*Place*) и цене (*Price*) (см. инструмент 53), используемым при разработке стратегии.

Одним из таких подходов может стать снижение цены. Однако вы можете подумать, что это приведет не к увеличению прибыли, а к ее сокращению. Возможно, это действительно произойдет, но только на короткое время.

- Объем продаваемой продукции начнет расти (с темпами, зависящими от ценовой эластичности продукта, см. инструмент 51), в результате чего доходы либо останутся прежними, либо вырастут.
- Возрастет рыночная доля, что приведет к закреплению вашей позиции на рынке и потенциально может способствовать дальнейшему увеличению объема продаж.
- Может возникнуть экономия, достигаемая благодаря более крупным масштабам, что приведет к снижению единичных затрат и восстановлению вашей операционной маржи прибыли (и даже валовой маржи, если более крупные объемы продаж позволят вам снизить единичные затраты на закупаемые материалы, компоненты и промежуточные сборки).

Существуют разные варианты увеличения прибыли, как краткосрочные, так и долгосрочные, которыми можно воспользоваться для устранения разрыва в характеристиках в тех сегментах, куда вы собираетесь инвестировать. В обобщенном виде они показаны в табл. 47.1.

Затем рассмотрите варианты увеличения прибыли для тех сегментов, которые вы выбрали для сохранения. Может быть, вы не будете в них инвестировать, но, несомненно, и выходить из них вы не планируете.

Сегменты для сохранения

Сохранение сегмента не означает, что вы ничего не делаете и не предпринимаете никаких стратегических действий. Вам необходимо активно управлять своей позицией в сегменте и, желательно, укрепить его.

В долгосрочной перспективе имеются три варианта увеличения прибыли, которые вам целесообразно рассмотреть.

Таблица 47.1

**Стратегическое репозиционирование
и формирование вариантов увеличения прибыли**

Стратегическое репозиционирование по сегментам	Варианты увеличения прибыли для устранения разрыва в характеристиках	
	Краткосрочные	Долгосрочные
Инвестировать	<ul style="list-style-type: none"> • Маркетинг • Снижение цены для повышения рыночной доли? 	<p>Для устранения разрыва в характеристиках инвестируйте:</p> <ul style="list-style-type: none"> • в основные средства и оборотный капитал • бизнес-процессы • персонал и его профессиональную подготовку
Сохранять	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение переменных издержек • Корректировка цен 	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение переменных издержек • Пересмотр правил? • Создание союзов?
Выходить	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение финансовых показателей? 	<ul style="list-style-type: none"> • Выход (продажа)?
Новый	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка плана проекта 	<ul style="list-style-type: none"> • Более эффективное использование заемных средств
Бизнес в целом	<ul style="list-style-type: none"> • Сравнение накладных расходов с помощью бенчмаркинга • Маркетинг 	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение накладных расходов • Реконструкция бизнес-процессов • Инвестиции на основе ресурсов

1. Сокращение переменных издержек: если ваше преимущество основано на затратах, вы рискуете рано или поздно столкнуться с конкурентом, который через какое-то время вас по этому показателю обгонит, и поэтому вы поступите благоразумно и дальновидно, если будете проводить постоянно действующую программу сокращения затрат, независимо от того, будет ли она связана с эффективностью закупок или выполнения операций.

2. Пересмотр правил: изменение в какой-то мере некоторых действующих правил, благодаря чему вы фактически можете соз-

дать новый сегмент, выделив его из прежнего. Конечно, это легче сказать, чем сделать, но сделать можно; вспомните о специализированных компаниях розничной торговли, наподобие *Pets at Home*, которая отобрала часть рыночной доли у традиционных магазинов, торгующих товарами для животных, супермаркетов и магазинов сети *DIY* (категории «сделай сам»). Покупателям предлагается не только широкий ассортимент таких товаров, но и другие особенности, интересные сами по себе, например витрины с кроликами, морскими свинками и тропическими рыбками, полюбоваться которыми приходят многие посетители магазинов, как юные, так и пожилые. То же самое происходит и в производстве. Посмотрите, как творчески создан *iPhone*: это устройство по своим характеристикам оставило далеко позади обычный мобильный телефон.

3. **Создание союзов:** у вас благоприятная конкурентная позиция в сегменте с умеренной привлекательностью. Может быть, за счет создания союза с конкурентом вы совместно могли бы упрочить свои позиции в этом сегменте и получить более выгодные перспективы серьезного увеличения прибыли (для обоих участников союза). Более подробно об этом говорится при рассмотрении инструмента 60, связанного с созданием стоимости с помощью слияний, поглощений и союзов.

В краткосрочной перспективе есть ряд других вариантов, заслуживающих внимания. Сокращение затрат может быть вариантом и для краткосрочного, и для долгосрочного периода. Кроме него также можно рассмотреть корректировку вами — как вверх, так и вниз — цен для анализируемого сегмента.

- Повышение цен может изменить восприятие потребителями вашего продукта и создать впечатление, что вы участник «высшей лиги», но, конечно, вам необходимо тщательно все продумать и учесть ценовую эластичность спроса (см. инструмент 51). Имеется множество примеров использования этой стратегии, в частности предложение на британском рынке множества сортов легкого светлого пива, продвигаемого как «премиум», хотя на самом деле на рынках в странах их производителей, т. е. в Бельгии, Германии, Франции, Италии, Мексике, Сингапуре и Китае, оно считается самым обычным. Список таких товаров, где число участников бывает огромным, можно продолжать до бесконечности.
- Целесообразность снижения цены также зависит от ценовой эластичности. Этот подход может обеспечить вам некоторый рост продаж и рыночной доли, но всегда помните о тех ответных мерах, к которым могут прибегнуть конкуренты.

Сегменты для выхода из них

Варианты увеличения прибыли в тех сегментах, из которых вы решили выйти, ограничены. На корпоративном уровне, в отличие от отдельного бизнеса, выходящая бизнес-единица может создавать стоимость с помощью структурированного процесса продаж, включающего подготовку своего бизнеса к продаже (на жаргоне это называется «нарядить невесту») и улучшение финансовых показателей перед продажей. При реализации бизнес-стратегии ваше присутствие в сегментах бизнеса, из которых вы решили выйти, может не иметь продажной стоимости.

Но отдельные элементы такой стоимости в продаваемом сегменте могут найти своего покупателя. К тому же могут быть некоторые физические активы, которые можно продать, и даже отдельные нематериальные активы, наподобие использования названия бренда в данном сегменте.

Сегменты для входа

До этого вы выявили новые сегменты, которые вашей фирме следует рассмотреть как возможные для входа на них (см. раздел 6). Это должны быть сегменты, в которых вы можете воспользоваться своими имеющимися сильными сторонами.

Новый продуктовый/рыночный сегмент должен, по возможности, обеспечивать синергию с уже существующими у вас видами бизнеса. Для этого у него должно быть несколько (или хотя бы одна) следующих особенностей.

- Это новый товар (или услуга), связанный с вашими существующими продуктами и продаваемый той же самой потребительской группе.
- Это тот же самый продукт, продаваемый родственной потребительской группе.
- Это новый продукт, потребительская группа также является новой. Это вариант очень рискован и требует гораздо более серьезного обоснования его целесообразности (см. инструмент 32, матрицу Ансоффа).
- Это сегмент, где ключевые факторы успеха, относящиеся как к затратам, так и к дифференциации, отражают относительные сильные стороны вашего бизнеса.
- Это один из тех сегментов, где некоторые из ваших прямых конкурентов добились огромного успеха, и то же самое можете сделать и вы.

- Это один из тех сегментов, где некоторые участники из других стран добились огромного успеха, и нет, по-видимому, никаких причин не верить, что в вашей стране можно добиться того же самого.

В краткосрочной перспективе у вас мало возможностей для повышения прибыли, если только не считать подготовку хорошего плана по входу в новый сегмент и повышение шансов на успех за счет ставки на долгосрочный вариант увеличения прибыли.

Все сегменты

И наконец, вам необходимо рассмотреть варианты увеличения прибыли, применимые ко всем сегментам вашего бизнеса.

К числу долгосрочных вариантов этого рода относятся следующие.

- Сокращение накладных расходов, для чего можно воспользоваться бенчмаркигом, чтобы рассмотреть краткосрочные варианты (см. инструмент 34).
- Улучшение ключевых бизнес-процессов с помощью их реконструкции (см. инструмент 57).
- Выполнение некоторых бизнес-процессов, в частности относящихся к информационным технологиям, технической поддержке, обслуживанию потребителей, в варианте аутсорсинга и офшоринга (см. инструмент 58).
- Инвестирование в ключевые компетенции вашего бизнеса, к какому бы направлению они ни относились, НИОКР, операции или продажи (см. стратегию, основанную на ресурсах, в разделе 8).
- Маркетинг: использование в качестве рычага названия вашего бизнеса во всех сегментах, что потенциально может стать и вариантом увеличения прибыли в краткосрочной перспективе.

Стратегические альтернативы

К этому времени вы уже, вероятнее всего, отобрали полный набор вариантов увеличения прибыли. Чем-то внешне он может напоминать список вещей, которые нужно отдать в стирку.

Вы, может быть, решите сгруппировать эти варианты в виде двух или трех стратегических альтернатив. Каждая будет представлять четко выделенную и согласованную стратегию для устранения вашего стратегического разрыва. Одна альтернатива может быть связана с инвестированием в основном в один сегмент, другая — с инвестированием в какую-то группу сегментов или процессы, относящиеся ко всему бизнесу.

Альтернативы должны быть взаимоисключающими, т. е. вы можете реализовывать либо одну, либо другую, но не обе (или все) одновременно. Другими словами, вы можете воспользоваться только одной альтернативой.

Благодаря такому подходу вы сможете лучше управлять следующим инструментом — оценкой доступных вариантов. Вместо оценивания 20 вариантов увеличения прибыли вы проанализируете всего две или три стратегические альтернативы, что позволит вам сэкономить время.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда.

Когда следует проявлять осторожность

Будьте внимательны при выборе вариантов увеличения прибыли: вы не должны терять контроль над общим их списком.

Каждый отбираемый вариант должен удовлетворять двум базовым критериям:

- 1) он должен соответствовать вашей стратегии;
- 2) инвестиция в него должна восприниматься как разумная.

Группирование вариантов в стратегические альтернативы к тому же помогает и управлению процессами.

48

Принятие стратегических инвестиционных решений

Инструмент

«Через годы, припомнив, я, быть может, вздохну—
Две дороги лежали тогда перед мною...
Я мог выбрать любую. И я выбрал ту,
Что была меньше хоженной, больше в цвету...
А потом уж пришло остальное»¹, —

сетовал в своем стихотворении Роберт Фрост.

При помощи предыдущего инструмента вы в конце концов пришли к двум или трем стратегическим альтернативам, предназначенным для устранения стратегического разрыва. Эти альтернативы должны быть взаимоисключающими, т. е. вы можете воспользоваться только одной из них. Как вы оцените их и выберете ту «дорогу», по которой последуете дальше?

В теории ответ на этот вопрос кажется простым и очевидным. Если исходить из допущения, что вашей основной целью является получение максимальной акционерной стоимости, а также учесть запросы других заинтересованных сторон (см. раздел 2), вам следует выбрать альтернативу, которая обеспечивает *самую высокую доходность при самом низком риске*.

Однако сделать это вовсе не легко. Для решения этой задачи можно воспользоваться широким набором методов, варьирующихся от опасно сложных, вроде оценки реальных опционов, до опасно простых, в частности влияния на доходность.

Приняв во внимание предназначение этой книги, мы выбрали два метода, лежащие посередине общего спектра: довольно сложный анализ дисконтированного денежного потока (*discounted cash flow* — DCF) и достаточно простой метод определения срока окупаемости.

¹ Перевод Г. Леви.

Однако прежде чем мы приступим к их рассмотрению, укажем на три базовых положения, важных для принятия решения о стратегическом инвестировании, о которых следует всегда помнить независимо от выбранного метода.

Первым из них является сущность инвестирования. Обычно она предусматривает выделение денежных средств в настоящее время, в результате чего в течение предстоящих лет вы будете получать наличные деньги или какие-то другие блага. Инвестиции, как правило, бывают разовыми затратами, понесенными в самом начале, чтобы потом на протяжении ряда лет в ответ были получены какие-то преимущества.

Вторая — это невозвратность затрат. Когда вы сравниваете осуществимость стратегических альтернатив, о любых денежных средствах, которые вы уже потратили, следует забыть. Они уже стали историей. Во внимание теперь вы должны принимать только дополнительные денежные средства, которые вам потребуется затратить на выбранную альтернативу еще, чтобы добиться ожидаемых преимуществ.

И наконец, денежные средства сегодня и завтра — это разные вещи. Денежные средства, инвестированные сегодня в стратегическую альтернативу, стоят дороже, чем та же сумма денег, полученная через несколько лет, и не только из-за инфляции, а также из-за «альтернативной стоимости капитала»: деньги, инвестируемые сегодня, можно было бы вложить куда-то еще и получить на них реальную доходность до наступления «завтра».

Как использовать анализ DCF

Использование анализа DCF для принятия решений о стратегическом инвестировании является частью подхода, который называется *управлением стоимостью*. Его сторонники считают, что он вводит количественные параметры в процесс разработки стратегии и поэтому делает его более строгим, так как в этом случае процесс не ограничивается только нанесением кружочков на диаграммы, а учитывает особенности реального мира с его финансовыми показателями.

Оппоненты этого подхода полагают, что указанный количественный аспект основывается на слишком большом числе сомнительных допущений, в конечном счете запутывающих общую картину, что особенно сильно проявляется в вопросах разработки продуктов, реакции конкурентов, ценообразовании и в некоторых других направлениях. Стратегия, по их мнению, должна указывать общую направленность движения, а не быть подробно расписанным маршрутом.

Если говорить о моем мнении, я отношусь к сторонникам этого подхода. Да, выбрать родовую стратегию можно и с помощью кружковых диаграмм. Но когда дело доходит до выбора из двух внешне похожих и реалистических стратегических альтернатив, уйти от расплывчатости помогает количественный подход. К тому же этот вариант отлично согласуется с анализом рисков (см. раздел 9).

При проведении анализа DCF вы переводите каждую стратегическую альтернативу в прогнозное значение денежных потоков, используя для этого ожидаемые показатели доходов и затрат, затем дисконтируете все эти денежные потоки назад, до значений года 0, и суммируете их, чтобы получить величину чистого приведенного дохода. Альтернативу с самым высоким доходом следует считать самой перспективной.

Все это звучит довольно просто, не так ли? Но я видел неоднократно, что на практике этот процесс выполняется плохо, что сначала приводит к очень грубым оценкам, а затем к очень необоснованным инвестиционным решениям. Но если вы все сделаете корректно, то этот подход работает хорошо.

Если вы захотите воспользоваться этим подходом сами, обратитесь за помощью к специальным наставлениям, в которых он детально разбирается, например «Оценивание и измерение стоимости компаний и управление ею» (*Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*), подготовленное в *McKinsey & Co. Inc.*

Пока же познакомьтесь с некоторыми общими затруднениями, с которыми сталкиваются те, кто применяют этот подход на практике, а также с рядом рекомендаций, многие из которых получены в ходе практического использования этого подхода.

- *Как добиться хотя бы приемлемой реалистичности пяти- и десятилетних прогнозов? Никак, но вы можете сделать их рациональными, однотипными и согласованными друг с другом, и вы можете ими воспользоваться, чтобы показать различия между стратегическими альтернативами в параметрах их влияния.*
- *Как можно перевести некоторые аспекты стратегии в значения денежных потоков, если такие аспекты являются слишком общими в формулировках, вроде улучшения качества или степени обслуживания потребителей? Прибегните к реалистическим допущениям в отношении их влияния на продажи или затраты и всегда рассматривайте два основных сценария, без альтернативы и с нею: какими будут скорее всего доходы и затраты при этой альтернативе, какими без нее? Как эта разница приведет к изменению величины чистого приведенного дохода?*

- *Как можно добиться достоверных прогнозов по доходам в далеком будущем?* Эти прогнозы должны быть согласованы с вашими допущениями о значениях рыночного спроса, конкурентной позиции и рыночной доли (см. инструмент 82 — подготовка к планированию с учетом рыночного контекста).
- *Как можно добиться достоверных прогнозов по марже прибыли по сегментам для далекого будущего?* Они должны быть согласованы с вашими допущениями об интенсивности конкуренции и улучшении показателей деятельности (см. тот же самый инструмент).
- *Как можно добиться достоверных прогнозов по общей операционной марже прибыли для далекого будущего?* Если ваши прогнозы дают 40–50%, то такие прогнозы не будут достоверными. Если предположить, что при этом вы благоразумно подошли к своим прогнозам об объемах продаж и операционных затратах, этого нельзя сказать о других составляющих. Вероятнее всего, вы не учли должным образом интенсификацию конкуренции, в том числе и из-за появления на рынке новых соперников, а также снижающиеся единичные цены продукции и единичную маржу прибыли.
- *Как я смогу узнать, какой будет норма капитальных затрат, скажем, в году 8?* Она должна быть согласована с вашими прогнозами объема продаж.
- *Как относиться ко времени, которое следует после окончания прогнозного периода?* При расчете остаточной стоимости пользуйтесь консервативным подходом. Исходите из допущения, что денежные потоки после последнего года продолжают поступать бесконечно долго, но больше не увеличиваются, задайте остаточную стоимость равной денежному потоку за последний год, деленному на коэффициент дисконтирования, а затем, чтобы поступить еще более консервативно, уменьшите полученную величину вдвое (на всякий случай: вдруг за эти годы появится прорывная технология?) и дисконтируйте ее до года 0. Можно поступить по-другому: исходите из допущения, что до года 15 денежный поток был неизменным, а затем стал нулевым.
- *Какой вид потока наличных денежных средств мне следует дисконтировать?* Вам следует пользоваться потоком свободных наличных денежных средств, т. е. операционным потоком (операционная прибыль плюс амортизация минус изменение величины оборотного капитала, минус норма капитальных затрат) до выплаты процентов и корпоративного налога.
- *Как заниматься дисконтированием?* Применяйте коэффициент дисконтирования к потокам наличных денежных средств

за каждый год. В год n вы должны дисконтировать на коэффициент $1/(1+r)^n$, где r — дисконтная ставка. Поток наличных денежных средств в год 0, год инвестирования, дисконтировать не нужно (теоретически считается, что этот поток за год приравнивается к потоку в середине года, хотя можно было бы дисконтировать за полгода, но при сравнении стратегических альтернатив этого обычно не делают).

• *Какой дисконтной ставкой мне следует воспользоваться?* Возьмите стоимость капитала (в данном случае вы не пытаетесь оценить стоимость компании, и поэтому вам не нужно рассматривать стоимость долгов и выводить средневзвешенную стоимость капитала). В соответствии с моделью определения стоимости капитала эта стоимость равна безрисковой доходности капитала (ставки доходности при погашении долгосрочных ценных бумаг с высокой степенью надежности) плюс рыночной премии за риск (премии, ожидаемой от инвестиций в ценные бумаги в целом, которая в прошлом составляла около 4–5%), умноженной на коэффициент бета (учитывающий относительную волатильность в вашем секторе и равный, как правило, от 0,5 для относительно устойчивых коммунальных услуг до 1,5 для относительно волатильных производителей товаров производственного назначения).

• *Что делать, если одна альтернатива кажется более рискованной, чем остальные; следует ли в этом случае пользоваться разными дисконтными ставками?* Это возможный вариант, но лучше применять одну и ту же стоимость капитала, которая является мерой систематического (недифференцированного) риска, т. е. неспецифического риска. Учитывать особенности более рискованной альтернативы можно с помощью прогнозных значений потоков наличных денежных средств, используя для этого более подходящие величины вероятностей и ожидаемых значений (см. инструмент 86).

• *Что делать, если при такой дисконтной ставке я все равно испытываю дискомфорт?* И не вы один. Такие чувства испытывают практически все! Примените тестирование на чувствительность в диапазоне $\pm 2\%$ и посмотрите, как изменение чистого приведенного дохода повлияет на относительные рейтинги стратегических альтернатив и ваше решение о стратегическом инвестировании? Если такое случится, выясните почему.

Если все эти рекомендации кажутся вам немного пугающими, можете воспользоваться более простым методом определения срока окупаемости.

Как применяется метод определения срока окупаемости?

Определите затраты инвестирования (I), скажем, 1 фунта стерлингов. Оцените величину годовых выигрышей от этого вложения, а именно разность между дополнительным поступающим потоком наличных денежных средств (в результате получаемых доходов) и выходящих потоков наличных денежных средств (расходов), происходящих в течение каждого года и вызванных данным инвестированием. Если годовые выгоды каждый год разные по величине, возьмите их среднее значение за первые пять лет, т. е. вы получите, например, B фунтов стерлингов в год. Разделите B на I , и вы получите значение «окупаемости», т. е. число лет, чтобы погасить инвестицию, выраженную в стоимости наличных денег.

Если в нашем примере окупаемость составляет четыре года или меньше, такое инвестирование выглядит вполне разумным. (Оно эквивалентно ставке 9% дохода за год в течение пятилетнего периода, если даже консервативно предположить, что за пределами этого пятилетнего периода из-за устаревания, реакции конкурентов или каких-то других причин никаких поступлений больше не будет). Однако не довольствуйтесь этим результатом. Проверьте окупаемость и других стратегических альтернатив. Может быть, у какой-то из них срок окупаемости еще короче.

Если вы уверены, что ваша инвестиция будет выгодна для вас на протяжении длительного периода и такое положение дел может сохраниться на протяжении десяти лет, то может быть выгодно и инвестирование с более длительным сроком окупаемости. В этом случае вы можете серьезно анализировать инвестиции со сроком окупаемости около шести-семи лет. Конечно, такие варианты более рискованны, поскольку с вашей конкурентной позицией за эти годы может произойти все что угодно.

После этого определите «чистый выигрыш» стратегической альтернативы, т. е. сумму всех выигрышей, полученных за пять лет, минус стоимость инвестиции. Если у альтернативы более длительный временной горизонт и выгодам нужно, скажем, пять, шесть или семь лет, чтобы начать себя проявлять, в этом случае вам следует прибегнуть к анализу DCF.

Однако есть и другие составляющие, требующие своего учета. Ранее все внимание было уделено лишь одной стороне проекта — финансовой. Но будет ли фирма получать нефинансовые выгоды и добиваться достижения нефинансовых целей при реализации данной альтернативы? Все это также, возможно, нужно учесть при оценивании.

Следует учесть и риск, который у каждой альтернативы может быть больше или меньше, чем у других. Так, альтернатива с перспективой самой высокой доходности при самых низких инвести-

ционных вложениях может быть неприемлемо рискованной. А вот альтернатива с умеренной отдачей от умеренных инвестиционных вложений может быть фактически безрисковой. Насколько рискованны предлагаемые вами альтернативы?

Может быть, полезно выложить все стратегические альтернативы в виде таблицы, где можно показать стоимость инвестирования, годовые выигрыши, окупаемость, чистую выгоду, нефинансовые преимущества и риски, как это сделано в табл. 48.1

Таблица 48.1

**Подход на основе окупаемости,
используемый при оценивании стратегических альтернатив**

Показатель	Единица измерения	Стратегические альтернативы		
		A	B	C
Финансовые выгоды (Стоимость инвестирования = I)	£			
Среднегодовые выгоды в денежном виде за 5 лет = B	£/год			
Окупаемость = I/B	Годы			
Общие денежные выгоды за 5 лет = $TV \times 5$	£			
Чистая выгода = $TV - I$	£			
Риск	Низкий/ средний/ высокий			
Нефинансовые выгоды		• •	• •	• •
Нефинансовые потери		• •	• •	• •

Такая таблица поможет вам точнее определить, какая из трех альтернатив является наиболее финансово выгодной. Ею следует считать ту, у которой чистая выгода является наивысшей, а срок окупаемости — приемлемым, если исходить из тех трех базовых условий, связанных с временной стоимостью денег, о которых упоминалось ранее.

Обратите внимание на то, что альтернатива с самым коротким сроком окупаемости не обязательно является самой лучшей: ее чистая выгода может быть слишком небольшой, хотя и обеспечиваться быстрее всего. Но если альтернатива с самым коротким сроком окупаемости не является взаимно исключающей с той, у которой самая высокая чистая выгода, может быть, есть смысл реализовать сразу обе?

Однако самая финансово выгодная альтернатива из этой таблицы в то же время может быть и самой рискованной. В этом случае вы можете предпочесть альтернативу с меньшей выгодой, но и с более низким риском.

Когда следует пользоваться данными методами

Воспользуйтесь подходом на основе окупаемости только в том случае, если вы испытываете дискомфорт из-за сложностей анализа DCF.

Когда следует проявлять осторожность

Подход на основе окупаемости для оценивания инвестиционных альтернатив является коротким и простым. А может быть, он излишне простой?

У этого метода есть серьезные недостатки. Он не принимает во внимание временную стоимость денег и возможные неоднородность и рискованность годовых потоков наличных денежных средств. К тому же в нем игнорируются такие потоки, лежащие за пределами периода окупаемости, из-за чего он дает преимущества инвестиционным альтернативам с коротким периодом доходности.

Если ваше решение о стратегическом инвестировании является сложным, особенно если выгоды от него будут проявляться на поздних этапах, при его изучении проведите анализ DCF. Если вы сами не очень сильны в нем, обратитесь за помощью к специалисту.

И наконец, каким бы подходом вы ни воспользовались, самая финансово выгодная альтернатива может не быть в целом самой выгодной для вашей фирмы. Иногда она может даже привести к самым тяжелым последствиям с точки зрения достижения нефинансовых целей.

Со всем разобраться поможет диаграмма, подобная той, которая показана на рис. 48.1. Из нее видно, что самая высокая чистая приведенная доходность (NPV) или чистые выгоды, если использовать подход для определения срока окупаемости, у стратегической альтернативы А. Но и уровень риска у нее значительный (от среднего

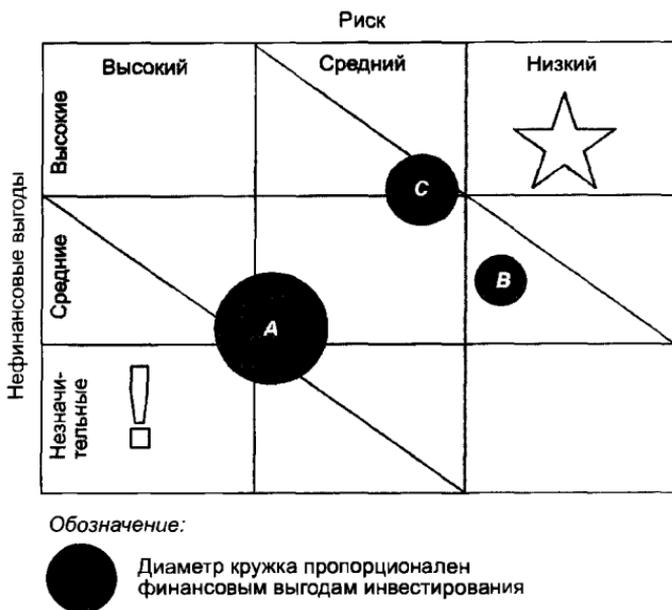


Рис. 48.1. Компромиссный подход к решению вопроса о стратегическом инвестировании: пример

до высокого), а вот с точки зрения достижения нефинансовых целей компании (например, сохранения занятости или обеспечения экологических показателей) она самая слабая. Поэтому более предпочтительной, вероятнее всего, является альтернатива С, которая менее рискованна и в большей мере согласуется с нефинансовыми целями компании, хотя она и не обещает такие высокие финансовые выгоды, как А.

Решение о стратегическом инвестировании редко бывает очевидным. Его финансовые показатели часто трудно оценить, и порой приходится выбирать компромиссный вариант, учитывающий финансовую выгоду, риск и достижение нефинансовых целей.

Принять такое решение должны вы сами.

49

Стратегия голубого океана (Ким и Моборн)

Инструмент

А что если Портер ошибается?

Одним из критических замечаний, уже давно высказываемым по поводу отраслевого анализа пяти сил, который предложил Майкл Портер (см. инструмент 22), является утверждение, что этот подход слишком узкий по своей сфокусированности. Выбор отраслевых границ для анализа пяти сил и выработки конкурентной стратегии для этой отрасли может стать настолько жестким ограничением для специалистов по стратегиям, что возможности по созданию действительно инновационных ценностных решений, *выходящих за пределы нынешних отраслевых границ*, могут оказаться утраченными.

Два ученых из INSEAD Чан Ким и Рене Моборн утверждают, что конкуренция «лоб в лоб» в нынешних отраслях с огромным числом участников не приведет ни к чему хорошему, а лишь породит «кроваво-красный океан, в котором будут барахтаться соперники, сражающиеся друг с другом за сокращающийся пирог прибыли». Изучив 150 стратегических действий, совершенных за более чем 100-летний период, Ким и Моборн пришли к выводу, что завтрашние победители добьются успеха не в битвах в «красном океане», а создавая «голубые океаны с неоспариваемыми рыночными территориями, готовые для роста».

В «красном океане» вы отчаянно сражаетесь с соперниками на уже существующих рыночных территориях. В «голубом океане» вы бодро плывете по никем не оспариваемым рыночным просторам; при этом создается новый спрос, а конкуренты становятся для вас безразличны.

Такие стратегические шаги действительно приводят к появлению «ценностных инноваций» или «огромного увеличения ценности и для фирмы, и для покупателей, из-за чего предложения соперников устаревают».

Авторы этого подхода в качестве примера приводят *iTunes*, разработанный в *Apple*, и Цирк дю Солей. *Apple* создала новое рыночное пространство, объединившись с музыкальными компаниями, чтобы предлагать законное онлайн-скачивание музыки, тем самым отправив в историю пионера в таком скачивании, фирму *Napster*, которая до этого вызывала постоянную головную боль у этих компаний. Цирк дю Солей в значительной степени преобразовал прежнюю цирковую деятельность, добавив в свои представления балетные номера, тем самым создав новое рыночное пространство.

Ким и Моборн утверждают, что обычный выбор родовой стратегии из вариантов, лежащих между дифференциацией и низкими затратами, является субоптимальным. Другими словами, это традиционный выбор, совершаемый соперниками в «красном океане». Стратегия «голубого океана» позволяет фирме заниматься обоими направлениями, т. е. предлагать дифференцированный продукт на новом рыночном пространстве с существенно более низкими затратами, что затруднит вход на этот рынок другим участникам.

Сердцевинной стратегии «голубого океана» является формула

$$\text{Дифференцированный продукт} + \text{Низкие затраты} = \\ = \text{Ценностная инновация.}$$

Ким и Моборн сформулировали шесть принципов, важных при создании и освоении «голубых океанов»:

- 1) пересмотр отраслевых границ;
- 2) сфокусированность на самой общей картине;
- 3) выход за пределы существующего спроса;
- 4) выбор правильной последовательности стратегических действий;
- 5) преодоление организационных трудностей;
- 6) продумывание вопросов реализации стратегии при ее разработке.

Ким и Моборн разработали общую модель, которую подкрепили рядом инструментов, позволяющих реализовать эти принципы на практике. Более подробно с ними можно познакомиться на сайте www.blueocean.com. Два из них объясняются ниже.

Как пользоваться этим инструментом

Интересной отправной точкой, стимулирующей воображение, является применяемая здесь классификация видов бизнеса по сегментам: первопроходец, переселенец, колонист.

К сегментам колониста относятся те, в которых вы выступаете как типичный участник, переселенца — где ваша конкурентная позиция является сильной и первопроходца — где вы предлагаете отличительную от других ценность.

Если ваш нынешний портфель преимущественно состоит из колонистов, из этого следует, что вы находитесь в «красном океане» со смутными перспективами достижения устойчивого и обеспечивающего рентабельность роста. Поэтому при планировании содержания своего будущего портфеля вам нужно перейти к позициям переселенцев, а еще лучше — первопроходцев.

Если ваш нынешний портфель состоит из колонистов и переселенцев, перспективы вашего роста обоснованы, но при этом вы рискуете уступить свои позиции конкурентам из категории «первопроходец».

Второй из инструментов Кима и Моборна, включенный в этот подраздел, предназначен для информирования вас о том, что надо делать с субоптимальным портфелем колониста-переселенца-первопроходца.

Ким и Моборн побуждают вас радикально пересмотреть правила игры в вашей отрасли. Ключевые факторы успеха, которые вы получили с помощью инструмента 24 и заново к ним обращались при проведении мозгового штурма (см. инструмент 38), необходимо кардинальным образом пересмотреть и даже (это первое, к чему призывают авторы) устранить.

- * Какие ключевые факторы успеха, которые в отрасли считаются само собой разумеющимися, следует устранить?
- * Какие ключевые факторы успеха следует в значительной степени понизить относительно отраслевых стандартов?
- * Какие ключевые факторы успеха следует в значительной степени повысить относительно отраслевых стандартов?
- * Какие ключевые факторы успеха, которые в отрасли никогда не предлагались, следует создать?

Если очень коротко, как все эти ключевые факторы успеха следует пересмотреть, чтобы появилась новая кривая ценности, откалывающаяся от прежнего компромисса между стратегиями дифференциации и низких затрат?

Когда следует пользоваться данным инструментом

Тогда, когда ваша стратегия «красного океана» приведет к перспективам роста, которые вас не радуют.

Когда следует проявлять осторожность

Модель Кима и Моборна подверглась огромной критике, в том числе и ничем не обоснованной и никак не относящейся к их книге, кото-

рая добилась феноменального успеха. Некоторые специалисты утверждают, что в ней мало чего-то оригинального и что их концепция поиска никем не оспариваемого рыночного пространства не слишком сильно отличается, скажем, от идей Хэмела и Прахалада, изложенных в их книге «Конкуренция за будущее», и их варианта «конкуренции в области отраслевого предвидения» (см. инструмент 63).

Однако подобным нападкам подвергался и Майкл Портер, гений которого заключается в умении трансформировать мир отраслевых экономик, в прошлом обитавших в башне из слоновой кости, в вариант, более соответствующий миру бизнеса. В данном случае Ким и Моборн создали сбалансированную структуру и сопровождающий ее набор инструментов, позволяющих изучить никем не оспариваемое рыночное пространство и воспользоваться им, а также сделать его более доступным для мира бизнеса, чем это происходило при множестве других подобных попытках их предшественников.

Другие специалисты критикуют их модель за то, что она в основном ретроспективна. Успешные компании (если на их успех смотреть в ретроспективе) показали, что они пользовались стратегией «голубого океана», хотя и не знали о существовании такого названия. Ким и Моборн это признают: «Хотя специалисты по стратегиям “голубого океана” были всегда, в значительной степени их стратегии создавались неосознанно».

Однако эта критика направлена не по адресу. Она напоминает утверждение, что пионерская работа Маршалла о ценовой эластичности спроса, написанная в XIX в., несостоятельна, потому что в ней описывается то, чем торговцы на рынке занимаются уже на протяжении многих веков: они снижают цены на яблоки ближе к закрытию рынка и в меньшей степени применяют такой подход к булкам. Специалисты по стратегиям, жившие позже Маршалла, поступали мудрее. Они корректировали цены уже с учетом вероятных значений эластичности. То же самое можно сказать и о времени после Кима и Моборна: мы можем искать стратегии «голубого океана», меняя правила игры, которые связаны с ключевыми факторами успеха.

Более серьезная критика относится к полезности этой модели для обычного бизнеса независимо от его размера, будь он небольшим, средним или крупным. В девяти случаях из десяти разработка стратегии связана с улучшением стратегической позиции на рынке, находящемся в зоне действия «красного океана». Рынки «голубого океана» могут существовать, но они оказываются более рискованными. На каждый *iTunes*, разработанный в *Apple*, и Цирк дю Солей приходится десятки попыток создания стратегий «голубого океана», которые оказались неудачными.

Как Ансофф указывал еще в 1960-х гг. (см. инструмент 32), новые продукты, предлагаемые на новых рынках, связаны с риском,

величина которого намного больше того, который сопровождает новые продукты для уже существующих рынков или существующие продукты для новых рынков. *iTunes* для *Apple* был новым продуктом для нового рынка — онлайн-загрузок. Все сработало хорошо. Но многие аналогичные попытки провалились.

Однако риск не является аргументом, умаляющим модель Кима и Моборна. Это аргумент для того, чтобы принять их мышление в стиле «голубого океана» и подвергнуть его строгому с точки зрения риска анализу и тестированию на чувствительность (см. раздел 9).

Пример. Может ли *Facebook* отказаться от того пути, по которому следовала *MySpace*?

Говорят, что «хотя ранняя птичка получает червячка, зато второй мышке достается сыр». В мае 2012 г., в день первичного размещения акций, лица многих сотрудников *Facebook* озаряли широкие улыбки.

В ходе возникшего ажиотажа и оценки стоимости размещения, которая превысила 100 млрд долл., в сторону ушел, как показалось, один из важнейших вопросов: сделает ли для *Facebook* кто-нибудь то же самое, что было сделано для *MySpace*?

Историю успеха *Facebook* в свете принципов этой книги можно трактовать двояко. *Facebook* добилась успеха благодаря либо тому, что она в неясном виде следовала выигрышной стратегии, либо потому, что у нее вообще не было стратегии, а была группа смысленных людей, направивших компанию в «пустое пространство» (см. об этом ниже).

Во времена доткомовского бума, которые пришлось на конец 1990-х гг., возникло широко распространившееся неправильное понимание одной концепции: считалось, что тот, кто первым придет в новое место, окажется в выигрыше. Эта идея получила и свое название — «преимущество первопроходца».

Однако во времена до Интернета эта концепция не работала. Так, *Excel* вовсе не всегда задавала тон в мире компьютерных электронных таблиц. Когда в начале 1980-х гг. я учился в бизнес-школе, самым современным тогда программным обеспечением считалось *Visicalc*. Затем в лидеры выбилось *Lotus 1-2-3*, которого потом сменило в этой роли *Lotus Symphony*, предложившее интеграцию с электронным редактированием текста. Но в конце концов победителем оказалась *Excel*, объединившаяся с *Office*, потому что она была такой же функциональной, но при этом могла стать частью пакета операционной системы *Microsoft*. Но первой она не была.

Даже в мире киберпространства *amazon.com* не была первопроходцем. Им был *bookstacks.com*. *Google.com* появилась после *altavista.com*, *yahoo.com* и некоторых других и начиналась как научное упражнение, проводившееся на основе настолько мощного подхода (если говорить о времени поиска и установлении обратной связи), что первопроходцы вскоре исчезли из виду.

Одним из тех людей, которые развенчали теорию преимущества первопроходца, был Джим Коллинз, с которым мы познакомились при рассмотрении инструмента 14 (тогда же была упомянута книга «Построенные навечно», которую он написал вместе с Джерри Поррасом). Он это сделал в своей статье «Лучший идет первым», опубликованной в журнале *Forbes* в августе 2000 г., а затем в своей книге «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет» (2001). Первопроходцы обычно оказываются в победителях только в том случае, если способны обеспечить защиту своих владений с помощью патентов, введения собственного фирменного стандарта, ставшего отраслевым (как это случилось с *MS-DOS* или *Windows*), или создания барьеров, препятствующих переходу от них потребителей к конкурентам (мы все продолжаем пользоваться клавиатурой в раскладке QWERTY, хотя есть более рациональные варианты, потому что не хотим преодолевать трудности переучивания, которые возникнут в том случае, если мы станем формировать у себя новые привычки, связанные с набором на клавиатуре с другим расположением букв).

Можно утверждать, что все работает против первопроходца. В частности, последователи учатся на их ошибках и выбирают более короткие пути для достижения целей. Они специально находят ресурсы, а затем перераспределяют их так, чтобы добиться устойчивого конкурентного преимущества. Британская авиастроительная компания *De Havilland* предложила реактивный самолет для перевозки пассажиров, но у их лайнеров *Comet* (в разных модификациях) обнаружился недостаток, связанные с изношенностью металла (уже на стадии изготовления самолета применявшийся компанией метод постановки заклепок мог нарушить структуру материала на микроскопическом уровне, в результате чего возникала микроскопическая трещина, которая со временем увеличивалась и в конце концов приводила к разрушению всего фюзеляжа), из-за чего произошло много аварий. Их последователем на этом направлении стала *Boeing*, которая предложила свой сверхнадежный вариант конструкции, после чего доминировала в отрасли на протяжении трех десятилетий.

В этом же контексте можно рассмотреть и *Facebook*. По словам Ральфа Уолдо Эмерсона, «если ты придумал лучшую мышеловку, люди сами придут к тебе, даже если ты поселился в лесу». Вот и *Facebook*, подобно *Boeing* и *Google*, стала действовать на четырех направлениях.

- **Ориентация на несколько поколений:** *Facebook* перешла от обслуживания запросов своего первоначального студенческого рынка к более широкому варианту, включающему и более пожилых людей, совсем пожилых и более юных, чем студенты, благодаря чему стала интересна для всех членов семьи, начиная с младших школьников и заканчивая бабушками.
- **Ориентация на несколько целей:** *Facebook* ориентирована не только на сегмент отдыха, но и на бизнес-пользователей, частично перекрывая целевой рынок *LinkedIn*.

- **Ориентация на несколько функций, многофункциональность:** *Facebook* перестала ограничиваться передачей сообщений и теперь занимается созданием профилей пользователей, потребительскими группами, обменом музыкой, организацией встреч, социальными играми, кинофильмами.
- **Ориентация на многие корпорации:** *Facebook* привлекает разные виды бизнеса, общественные и другие некоммерческие организации для создания профилей и фан-клубов.

Если очень коротко, «лучшие идут первыми». Но как *Facebook* добилась этого? Может быть, ее основатель с коллегами сели и решили создать альтернативу *MySpace*, которая была бы ориентирована на несколько поколений и несколько целей, а также стала многофункциональной и мультикорпоративной? Или она эволюционировала таким образом в ходе своего развития, динамично перестраиваясь в ответ на реакции пользователей, получаемые по каналам обратной связи, действуя при этом в условиях полуанархической среды и без всяких планов?

Именно этой точки зрения придерживается Адам Хартунг, автор работы «Ломайте рыночное пространство: как опережать конкурентов?». Он явный сторонник школы стратегии, ориентированной на «пустое пространство» (см. идеи Минцберга и Малетса и Нориа, объясняемые при рассмотрении инструмента 69). *Facebook* — очень наглядный для этого пример. «Величие Марка Цукерберга проявилось в его готовности позволить *Facebook* идти туда, куда этого хотел рынок. Социальные игры, наподобие *Farmville*? Почему бы и нет. Разные способы поиска потенциальных друзей? Почему бы и нет. Основатели компании всегда подстраивали свои технологии под то, что хотели их пользователи».

Вот в чем заключается управление «пустым» пространством, по мнению Хартунга.

«Никаких правил. Действительно никаких планов. Никаких спрогнозированных рынков. Никаких предсказываемых вариантов использования. Никаких попыток быть умнее пользователей при определении того, чего они не должны делать. Никаких предвзятых идей, чтобы ограничить диапазон возможностей и направить бизнес к запланированному варианту. Надо все делать как раз наоборот: добавлять, добавлять и добавлять возможности и делать все, что способствует процветанию рынка. Надо разрешить все, что сохраняет рост рынка. И следует обеспечивать такой подход ресурсами в той мере, в какой вы только можете это сделать — по максимуму, не оглядываясь на то, что могло бы сработать лучше или было бы вообще идеально по сравнению с данным вариантом. На это и ориентируйтесь. Что после этого не будет работать, перестает обеспечиваться ресурсами. Что работает, получает их еще больше».

Тем временем *MySpace* была приобретена *News Corp* и в полной мере почувствовала на себе процесс планирования, применяемый в этой мегакорпорации, при котором умные люди со степенями MBA используют при презентациях умные платформы *PowerPoint* для пояснения профессиональным менеджерам умных планов инвестиций и значения прибыли на инвестированный капитал. Но то ли из-за того, что их

планы были неадекватными, негибкими или просто слишком медленно выполнялись, рыночная доля *MySpace* резко сокращалась. В 2005 г. *News Corp* продала ее за 35 млн долл., потеряв на ней в целом 545 млн долл.

Стратегия *Facebook*, ориентированная на «мульти-все», оказалась очень успешной. Масштабы, до которых она эволюционировала благодаря постоянным продвижениям вперед, полностью отражают подходы Минцберга или концепцию «пустого» пространства, при которых новые идеи быстро тестируются и без долгих рассуждений планируются для первичного опробования. В нынешней быстро возрастающей среде разрушить такой подход уже было бы трудно.

Несомненно, этот пример позволяет предположить, что чем быстрее фирма подстраивается под среду, тем большего прогресса она может добиться, особенно если она действует в предпринимательской среде в варианте Минцберга, где нет строго сформулированных планов и правил. Но такой вариант предполагает, что для этого были сделаны правильные шаги...

Заданный выше вопрос сохраняет свою силу, и поэтому мы его снова повторим: сделает ли для *Facebook* кто-нибудь то же самое, что было сделано для *MySpace*?

Где будет *Google+* через пару лет? Смогут ли восстановить свои позиции *Yahoo* или *AOL*? Может ли появиться новичок и предложить на рынке что-то более новое, более свежее? Более модное? Не уйдет ли от *Facebook* его первоначальная студенческая основа? Ведь барьеры для перехода минимальны.

Если появится захватчик, переломный момент (см. инструмент 50) может наступить неожиданно и обернуться катастрофой. Риски высоки. Для многих высокая оценка стоимости *Facebook* во время ее первичного размещения акций оказалась за пределами экономической логики.

50

Переломный момент (Гладуэлл)

Инструмент

«Если первая попытка оказалась неудачной, повторяй ее снова и снова, но в конце концов откажись. Не стоит быть законченным идиотом», — саркастически говорил У. Филдс.

Конечно, и в бизнесе, и в обычной жизни при следовании этому правилу надо решить одну головоломку: когда в конце концов надо отказаться от дальнейших попыток? Когда следует признать, что вы пытаетесь заставить бежать вперед уже дохлую лошадь?

Или, наоборот, когда следует проявлять настойчивость, так как после следующего броска вперед вы можете добиться переломного момента, и тогда все, к чему вы стремились, сбудется и даже превзойдет все ваши ожидания. Если воспользоваться подходящим здесь примером, ваш вариант увеличения прибыли (см. инструмент 47) окажется выигрышным.

Книга «Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам» Малколма Гладуэлла, вышедшая в 2002 г., сразу же стала бестселлером: она объясняла очень многие ситуации, в которых мы оказываемся (см. рис. 50.1).

В ней автор попытался пояснить, как идеи, продукты или социальные нормы неожиданно приобретают известность и распространяются как лесной пожар. В книге приводится множество примеров, от телевизионного сериала «Улица Сезам» до коэффициента преступности в городе Нью-Йорк (хотя выводы автора позже были убедительно оспорены Стивеном Левиттом в его книге «Фрикономика»), от компании *Airwalk*, выпускающей спортивную обувь, до числа случаев заболеваний сифилисом в Балтиморе, чтобы показать, что «социальные и коммерческие эпидемии» зависят от закона малого числа, от появления «людей с особым и редким набором социальных талантов». К таким людям относятся следующие.

- Объединители: люди с особенно мощными социальными (или коммерческими) сетями.

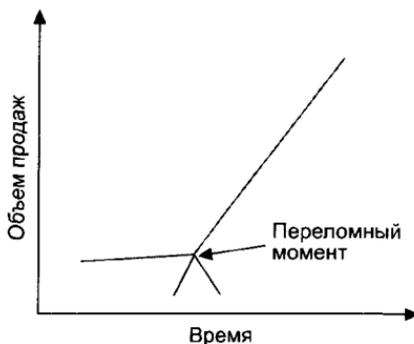


Рис. 50.1. Переломный момент

Источник: по материалам Gladwell M. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference.* Little Brown, 2000.

- **Знатоки:** «информационные брокеры», готовые поделиться тем, что они знают, и распространять свое знание.
- **Продавцы:** люди с хорошо развитыми коммуникационными способностями, благодаря чему их слушатели быстро соглашались с их доводами.

Как пользоваться этим инструментом

Чтобы добиться наступления переломного момента, Гладуэлл рекомендует три варианта.

- **Сфокусированность:** сконцентрируйте ресурсы на небольшом числе ключевых областей и руководствуйтесь законом малого числа.
- **Тестирование:** не просто делайте то, что вы считаете правильным, но и проверяйте на рынке свою интуицию.
- **Убеждение:** верьте в возможность перемен, в то, что «люди могут радикально трансформировать свое поведение или убеждения при действии правильного импульса».

В качестве классического примера Гладуэлл приводит обувь компании *Airwalk*. Однажды младший сын Джорджа Йона, одного из учредителей компании, пожаловался ему на то, что обычные белые кроссовки быстро изнашиваются, когда он катается на своем скейте в парке Лос-Анджелеса. Тогда Йон разработал специальную обувь для катания на скейте — качественную, яркую и в то же время экономичную. Он сфокусировался на рынке скейтов, пригласил для тестирования своей обуви лучших скейтеров и искренне верил в успешность придуманного им продукта. Через несколько лет у него

уже был процветающий нишевой рынок с оборотом более 10–15 млн долл.

Но амбиции не позволяли ему останавливаться на достигнутом, и поэтому он решил выбраться из своей ниши и выйти на рынки обуви для таких модных видов спорта, как серфинг, сноубординг, горный велосипед. С помощью одного динамично работающего рекламного агентства и международной команды молодых законодателей моды *Airwalk* стала регулярно «запускать волны», используя разные источники вдохновения, от злодеев из фильмов о Джеймсе Бонде до тематики, связанной с тибетскими монахами. Через два года оборот компании вырос в десять раз. Началось повальное увлечение ее продуктами, и рынок на это отреагировал.

Позже руководители *Airwalk* совершили несколько стратегических ошибок: ослабили внимание к маркетингу, основанному на фантазиях, из-за чего образ модных продуктов ослаб, а также не смогли защитить маркетинговую и дистрибьюторскую исключительность своего первоначального бизнеса, ориентировавшегося на скейтеров. Тем не менее *Airwalk* остается одним из крупнейших в мире брендов спортивной обуви, хотя далеко отстает от лидеров, *Nike* и *Adidas*.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Применяйте его при приближении в вашем бизнесе одной очень тяжелой для решения дилеммы: продолжать ли настойчиво заниматься продуктом или рынком или не продолжать? Следует ли дополнительно инвестировать или лучше выйти из данного бизнеса?

Если вам нужен источник для стимулирования вдохновения, познакомьтесь с заключительными словами в книге Гладуэлла: «Мир может отреагировать на малейший толчок, если только он сделан в правильном месте».

Когда следует проявлять осторожность

Лошадь, которую вы ударами пытаетесь заставить двигаться вперед, в своей жизни, возможно, уже достигла того же этапа, как и знаменитый попугай из известного скетча группы Монти Пайтон...¹.

¹ Речь идет о мертвом попугае, которого покупатель приносит обратно в магазин. — *Примеч. пер.*

Ценовая эластичность спроса (Маршалл)

Инструмент

На Малайском полуострове на вопрос о лучшем времени сбора дуриана, фрукта «с адским запахом, но с божественным вкусом», отвечают так: «Когда его плоды падают с ветки, у мужчин саронги задираются»¹. По разнонаправленности процессов это похоже на ситуацию с ценами и объемами продаж.

Некоторые из вариантов краткосрочного увеличения прибыли, обсуждавшиеся при рассмотрении инструмента 47, связаны с корректировкой цен на продукты для ключевых сегментов, которая может осуществляться как вверх, так и вниз. В каждом случае рекомендовалось принять во внимание ценовую эластичность спроса в каждом конкретном сегменте и только после этого проводить корректировку.

Ценовая эластичность спроса является показателем, отражающим зависимость между изменением на рынке цены товара или услуги и последующим изменением количества покупаемого продукта. Высокая ценовая эластичность спроса означает, что при изменении цены продукта объем его продаж резко возрастает или снижается. Для низкой ценовой эластичности спроса характерен совсем другой результат: объем продаж при изменении цены меняется мало.

Этот показатель в 1890 г. ввел Альфред Маршалл, и с тех пор его концепция остается у экономистов одним из самых полезных инструментов. Численно этот показатель выражается процентным изменением количества запрашиваемого продукта, деленным на процентное изменение его цены.

Ценовая эластичность спроса (*price elasticity of demand* — PED) почти всегда является отрицательной. Если она была бы положи-

¹ Говорят, что у дуриана есть еще одно свойство: после того как человек его отведа-ет, ему хочется немедленно заняться сексом. Виагра, опять же говорят, и близко не приближается по силе возникающего влечения. Из-за этого и намек на «неспокойную» одежду. — *Примеч. пер.*

тельной, то при повышении цены потребители запрашивали бы больше продуктов, что бывает только с некоторыми предметами роскоши или продуктами класса «премиум» (это так называемые товары Веблена) — статусными продуктами, а также продуктами низкого качества («товары Гиффена»). Если у продукта значение PE_D меньше минус единицы, говорят, что он является *эластичным по цене*, если больше — *неэластичным по цене* (см. рис. 51.1).

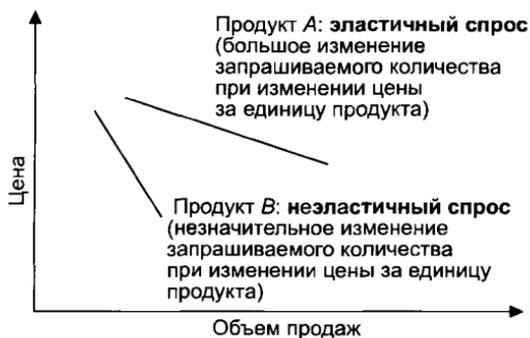


Рис. 51.1. Ценовая эластичность спроса

При PE_D , равном нулю, продукт является совершенно неэластичным. Другими словами, независимо от цены спрос на него никак не меняется. Если PE_D равна бесконечно отрицательной величине, у такого продукта совершенная эластичность: повышение цены приводит к снижению спроса на него до нуля, и поэтому он может продаваться только на абсолютно конкурентном рынке.

Первичным фактором, влияющим на ценовую эластичность спроса, является наличие продуктов-субститутов, т. е. тех, которые могут предоставить потребителю похожие блага, но цена на которые определяется по-своему, независимо от анализируемого продукта. Например, если цена на свинину растет, а на цыплят остается прежней, некоторые потребители переключатся, возможно, со свинины на цыплят. Свинина эластична по цене.

Мясо цыплят более дешевое, и поэтому этот продукт покупают многие семьи с низким доходом. Если же цена на цыплят начнет расти, но при этом останется прежней на свинину, некоторые люди переключатся с цыплят на свинину, хотя многие продолжают покупать птицу. Ценовая эластичность у цыплят меньше, чем у свинины.

На величину PE_D влияют и другие факторы, в том числе:

- *цена субститутов*: цена товаров, являющихся ближайшими субститутами продукта, как это было в примере со свининой и цыплятами или со множеством промышленных компонентов;

- *временные параметры*: чем дольше потребитель обдумывает покупку субститутов, товаров или услуг, тем более эластичным является продукт (туры для отдыхающих очень эластичны, так как люди обычно за несколько месяцев начинают рассматривать альтернативные варианты проведения своего двухнедельного отдыха летом). То же самое можно сказать и о продолжительности роста цены: чем этот период дольше, тем с большей вероятностью потребитель выберет субституты;
- *степень необходимости*: чем нужнее человеку товар или услуга, тем ниже эластичность этого продукта, и поэтому посещение мужчинами парикмахерской неэластично по цене, чего не скажешь об услугах салонов красоты для женщин. В предельных вариантах большинство продуктов категории «люкс», вроде походов в оперу или на концерты, имеет очень высокую эластичность;
- *важность*: чем больше доля в расходах потребителя, приходящаяся на данный продукт, тем спрос, как правило, более эластичен. В предельных вариантах автомобили являются эластичными по спросу, а эластичность у яхт еще выше, а вот в противоположных предельных вариантах гвозди и шурупы неэластичны;
- *бренды или модные новинки*: чем сильнее у продукта эмоциональная составляющая или чем более заметную роль он играет в образе жизни, тем его эластичность ниже. В качестве примера этого рода можно привести бренд молодежной одежды *Hollister*, популярный в начале 2010-х гг.

Как пользоваться этим инструментом

При оценивании возможностей достижения краткосрочного увеличения прибыли с помощью корректировки цены никогда не забывайте о ценовой эластичности спроса данного товара или услуги.

Если вы планируете снизить цену, чтобы повысить рыночную долю, проанализируйте, насколько обоснованными являются ваши допущения о возможности ее повышения. Какими допущениями о ценовой эластичности спроса в данном сегменте вы руководствуетесь? Оказались ли достоверными эти допущения?

Если вы планируете повысить цену, чтобы, скажем, «выдоить» данный сегмент и получить от него больше наличных денег или создать впечатление у потребителей, что ваш продукт относится к категории «премиум», на какое снижение объема продаж вы ориентируетесь? Какими допущениями о ценовой эластичности спроса в данном сегменте вы руководствуетесь? Оказались ли эти допущения в конечном счете достоверными?

Сравните ваши допущения с эталонными (применяя бенчмаркинг), которые приведены в табл. 51.1.

Таблица 51.1

Типичные значения ценовой эластичности спроса

Диапазон PED	Вид	Примеры
$< -1,5$	Очень эластичный	Алкогольные напитки, спортивные автомобили, отдых с перелетом на большие расстояния
$< -1,0$, но $> -1,5$	Эластичный	Вино, билеты в театр, автомобили-седаны
$< -0,5$, но $> -1,0$	Неэластичный	Посещение кинотеатра, прохладительные напитки, дешевые билеты на самолет
< 0 , но $> -0,5$	Совершенно неэластичный	Бензин, пиво, хлеб
> 0	Товар Гиффена Товар Веблена	Керосин, картофель, самогон Шампанское

Если ваши допущения о ценах и объемах, по-видимому, не соответствуют известным значениям эластичности у похожих товаров или услуг, вам, может быть, следует еще раз продумать свои допущения.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Пользуйтесь этим инструментом всякий раз, когда вы собираетесь провести масштабные изменения (повысить или снизить) ваших цен.

Когда следует проявлять осторожность

Если ваша фирма производит высокотехнологичные устройства для специализированного промышленного оборудования или занимается любыми другими нишевыми товарами или услугами, вы не сможете найти в Интернете никаких оценок PED для своих продуктов.

В этом случае руководствуйтесь здравым смыслом. Проанализируйте другие похожие продукты, поищите нужную вам информацию в *Google*, воспользовавшись фразой «ценовая эластичность спроса». Может быть, хотя вы этого не знаете, кто-то уже провел такое исследование.

Например, если вы хотите узнать значение PED для отрасли гражданской авиации, вы можете найти в Интернете документ, датированный 1994 г., который подготовило американское Национальное бюро экономических исследований. В нем сообщается, что значение PED в этой отрасли равно приблизительно $-1,5$. В недрах Интернета может быть где-то спрятано значение PED и для вашей отрасли.

PIMC (GE/SPI)

Инструмент

Какое финансовое улучшение вы можете ожидать от применения выбранных вами вариантов повышения прибыли?

Если рыночная доля вашей фирмы возрастет на 10%, какое влияние это должно оказывать на вашу прибыль на инвестированный капитал (*return on investment* — ROI)? Если рынок вырастет на 10%, как это должно отразиться на вашем положении? Что произойдет, если производительность труда ваших работников увеличится на 10%? Как все сказанное выше повлияет на доходность продаж?

На все эти и многие им подобные вопросы можно ответить с помощью базы данных PIMC (Profit Impact of Market Strategy) — влияния рыночной стратегии на прибыль. Этот подход в середине 1960-х гг. предложила *General Electric*, чтобы измерять внутренние показатели своей деятельности, а затем этот подход, в разработке которого принимали участие Гарвардская бизнес-школа и Институт стратегического планирования, стали использовать и другие корпорации.

В настоящее время эта база данных отражает «опыт реального ведения бизнеса более чем 3000 организаций с суммарной продолжительностью деятельности, превышающей 16 000 лет». У нее широкий круг подписчиков, в том числе *Alcoa*, *Sandoz*, *Bertelsmann*, *TRW*, *Campbell Soup* и *Xerox*.

База данных PIMC — это «набор статистически задокументированного опыта, накопленного тысячами видов бизнеса, который предназначен помочь пользователям понять, какие виды стратегии (например, построенные на основе качества, ценообразования, вертикальной интеграции, инновациях, рекламе) работают лучше всего в конкретной среде бизнеса. Эта база данных является важным ресурсом для решения управленческих задач, а также для оценивания показателей деятельности бизнеса, анализа новых возможнос-

тей для бизнеса, оценивания новых стратегий и тестирования их в реальных условиях, а также проведения скрининга бизнес-портфелей».

Ее создатели, ориентируясь на запросы пользователей, поставили перед собой амбициозные цели. Эта база данных «помогает менеджерам разобраться со средой, в которой действует их бизнес, и правильно на нее реагировать, разрабатывать и тестировать стратегии на основе различных стратегических и финансовых показателей. Она позволяет идентифицировать те важные стратегические факторы, благодаря которым бизнес добивается лучшей и устойчивой позиции. Те виды бизнеса, которые позиционируют себя как победители в игре стратегий, используя для этого устойчивое преимущество, выигрывают и по показателям деятельности».

Как пользоваться этим инструментом

Подпишитесь на услуги этой базы данных и используйте процессы, применяемые в PIMC, для решения своих задач, в частности следующих.

1. Определить сущность бизнеса и выявить его ключевые проблемы, взяв за основу следующие данные.
 - Из *отчета о прибыли на инвестированный капитал*: какой уровень рентабельности «ожидается» для сопоставимых видов бизнеса (см. рис. 52.1)?
 - Из *отчета об изменении рыночной доли*: какой уровень приращения/потери рыночной доли «ожидается» для сопоставимых видов бизнеса?
 - Из *отчета о маркетинговом бюджете*: какой уровень расходов на маркетинг «ожидается» для сопоставимых видов бизнеса?
 - Из *отчета о рыночной привлекательности/конкурентной силе*: насколько привлекательна продуктовая/рыночная позиция у сопоставимых видов бизнеса?
2. Создать количественный профиль бизнеса.
3. Ввести значения переменных выборки и запустить программу составления выборки сопоставимых видов бизнеса, учтенных в PIMC.
4. Проанализировать результаты.
5. Понять, какие результаты «ожидаются» у сопоставимых видов бизнеса, учтенных в PIMC.
6. Понять, каким является потенциал бизнеса.

Название переменной	Данные по вашим результатам	Среднее значение для выборки РИМС	Среднее квадратичное отклонение в РИМС
Прибыль на инвестированный капитал			
Рыночная доля			
Рейтинг рыночной доли			
Относительное качество			
Капиталоемкость			
Рост рынка			
Число заказчиков первого уровня			
Число заказчиков, обеспечивающих 50% продаж			
Концентрация на обслуживаемом рынке			
Рыночная дифференциация			
Относительная рыночная доля			
Относительные переменные затраты			
Загрузка мощностей			

Рис. 52.1. РИМС: отчет о прибыли на инвестированный капитал

Источник: по материалам сайта www.pimsonline.com

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к этому инструменту, когда вам необходимо протестировать на чувствительность вашу стратегию или финансовые прогнозы и сравнить их с результатами, достигнутыми другими участниками в вашей и родственных отраслях.

Когда следует проявлять осторожность

Из-за расходов на подписку услуги этой базы данных оказываются менее доступными для небольших и средних компаний, хотя у них могут быть трудности с получением нужных им данных. Основную долю подписчиков РИМС составляют крупные, с большим числом видов бизнеса мультинациональные компании, результаты деятельности которых учитываются в этой базе. К тому же выборка больше смещена в сторону производственных участников, а провайдеры услуг в ней представлены меньше.

По словам Генри Минцберга (см. инструмент 69), услуги РИМС больше полезны как прием, применяемый для оценивания того, «где мы находимся сейчас, а не как мы этого добились».

53

Составляющие маркетинга 4P (Маккарти)

Инструмент

«Это работает. Я в маркетинге гений», — скромно заявила Пэрис Хилтон. Однако в маркетинге от разговоров до реальных продаж путь неблизкий.

Если выбранная вами родовая стратегия относится к дифференциации, вам надо постараться воспользоваться подходящим для этого маркетингом. Лучшее, с чего можно в этом случае начать, это — как и на протяжении последних четырех десятилетий — 4P.

Товар или услуга могут относиться к категории особых, но сами по себе они продаваться не будут. Продукт как таковой является лишь одним из четырех ключевых компонентов маркетингового набора 4P, разработанного в 1960-х гг. Джеромом Маккарти (см. рис. 53.1). Вот что входит в его состав:

- продукт (*product*);
- место (дистрибуция) (*place*);
- цена (*price*);
- продвижение (*promotion*).

Маркетинг, если следовать подходу Маккарти и нескольким поколениям маркетологов после него, — это предложение правильного продукта в правильном месте по правильной цене и при правильном продвижении. В этом случае продукт будет продаваться.

Но если одна из составляющих выбрана неправильно, продаж может и не быть. Вы можете предлагать правильный продукт и пользоваться правильным продвижением, но если из-за особенностей дистрибуции он будет продаваться в неправильном месте, до покупателей он не дойдет.

Может быть и другой плохой вариант. Неправильной составляющей при нем выступает цена: вы установили ее слишком высокой, и поэтому продаж не будет. Цена может быть и слишком низкой, и тогда ситуация станет плохой по другой причине: продажи будут активными, но хорошей маржи прибыли они не принесут.



Рис. 53.1. Составляющие маркетинга 4P

Источник: по материалам McCarthy E. J. Basic Marketing. A Managerial Approach. R. D. Irwin, 1960.

Вы можете, как и я со своим первым бизнесом, связанным с подготовкой и собственным изданием текстов, иметь правильный продукт (у меня это была книга о развитии карьеры и осуществлении изменений с помощью набора инструментов, применяемых для анализа бизнеса), правильную цену (24,95 долл.) и правильное место (*Barnes & Noble*, *Amazon* и другие им подобные каналы), но продвижение было излишне патетическим. Книга продавалась плохо.

На продажи должны работать все четыре составляющие.

Как пользоваться этим инструментом

Некоторые из ваших вариантов увеличения прибыли при применении могут приводить к маркетинговым последствиям. Вы, может быть, планируете войти в новый сегмент или упрочить вашу позицию в уже имеющемся, или скорректировать цену в каком-то сегменте.

В этом случае вам нужно проверить, как это скажется на каждой составляющей 4P. Для этого вам нужно получить ответы на ряд вопросов, в том числе следующих.

1. По продукту (товару или услуге)

- Предлагает ли ваш продукт именно то, что на самом деле нужно потребителю?

- **Какие атрибуты могут удовлетворить запросы потребителей лучше, скажем, по размерам, свойствам, цветам, функциональности?**
- **Можно ли обеспечить наличие этих атрибутов эффективно по затратам?**
- **Следует ли сократить ассортимент продукции?**
- **Может быть, следует провести ребрендинг, перейти к другой упаковке или в состав пакета включить и другие товары и услуги?**
- **Какие полезные уроки можно усвоить из знакомства с лучшими приемами, которыми пользуются ваши конкуренты?**

2. По месту

- **Доступен ли ваш продукт в местах, где большинство людей покупают продукты, подобные вашему?**
- **Предлагается ли ваш продукт в достаточном количестве, чтобы удовлетворить запросы потребителей?**
- **Во что обходится удовлетворение запросов потребителей, если говорить о затратах на транспортировку и хранение продукции?**
- **Если ваш продукт предлагается в супермаркетах, не следует ли его также продавать и в специализированных магазинах? По каталогам? В Интернете?**
- **Каковы будут последствия для ваших работников, занимающихся продажами?**
- **Какие полезные уроки можно усвоить из знакомства с лучшими приемами, которыми пользуются ваши конкуренты?**

3. По цене

- **Какие выгоды получит покупатель от вашего продукта, т. е. какими ценностями, по мнению покупателя, обладают ваши товары и услуги?**
- **Есть ли возможности для повышения цены и получения более высокой доли от общего «пирога» выгод?**
- **Насколько чувствительны покупатели к изменению цены? (См. инструмент 51 о ценовой эластичности спроса.)**
- **Как любое изменение цены повлияет на вашу ценовую позицию относительно ваших конкурентов?**
- **Как на ваши действия отреагируют конкуренты?**

4. По продвижению

- **Как вы можете лучше всего довести до всех ваших целевых потребителей информацию о преимуществах вашего продукта?**

- Как вы распределите ваш бюджет, выделенный для продвижения, по видам рекламы (на основе объемов продаж, временных параметров, эффективности) и каналам (пресса, телевидение, радио, щиты, Интернет, социальные медийные средства) для широкой аудитории и по видам рекламы (на основе объемов продаж, временных параметров, интенсивности) и каналам (общение в формате «один на один») и по видам деятельности для узкой аудитории (см. пирамиду продвижения на рис. 53.2, которую я разработал в начале 1990-х гг., чтобы показать варианты продвижения при управлении консалтинговыми услугами, но которой можно с некоторой корректировкой воспользоваться для многих других товарных и сервисных секторов)?
- Какие полезные уроки можно усвоить из знакомства с лучшими приемами, которыми пользуются ваши конкуренты?



Рис. 53.2. Пирамида продвижения: пример управления консалтинговыми услугами

Задайте себе эти и им подобные вопросы о вариантах увеличения прибыли. На их основе можете ли вы утверждать, что при каждом варианте применяемый набор маркетинговых составляющих является оптимальным?

Получат ли потребители правильный продукт в правильном месте по правильной цене и достаточно ли потребителей узнают о вашем продукте благодаря правильному продвижению?

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к этому инструменту для анализа маркетинговых последствий при выборе варианта увеличения прибыли.

Когда следует проявлять осторожность

За многие годы было предложено несколько вариантов и модификаций 4P. Некоторые критики считают подход Маккарти излишне сильно ориентированным на продукт и производителя, отражением бизнес-стратегии уходящей эпохи. Теперь, во времена организаций, ориентирующихся на рынок (см. инструмент 72), Роберт Лаутерборн и его коллеги еще в 1993 г. выступали за вариант, в котором основное внимание уделяется потребителю.

Эти авторы предложили подход 4C.

- *Потребитель (consumer)*: продукт в этом случае рассматривается как удовлетворяющий запросы потребителя.
- *Затраты (cost)*: цена в этом случае рассматривается как общие расходы потребителя, связанные с владением продуктом, включая затраты на его покупку и эксплуатацию.
- *Коммуникации (communication)*: преимущественно это продвижение.
- *Удобство (convenience)*: преимущественно это место, но с повышенным вниманием присутствию в Интернете, что гораздо удобнее для потребителей.

Есть аналитики, которые считают, что 4P больше подходит к маркетингу товаров, чем услуг. Чтобы учесть этот перекося, Королевский институт маркетинга предлагает вариант 7P, в который добавлены три составляющие, которые относятся к маркетингу услуг.

1. *Люди (people)*: персонал, непосредственно взаимодействующий с покупателями. Этим работников должно быть достаточно. Уровень их профессиональной подготовки и качество работы должны в полной мере соответствовать предлагаемым услугам, в том числе и послепродажному обслуживанию.
2. *Процесс (process)*: здесь речь идет о процессе предоставления услуги и поведении работников, участвующих в нем, поскольку это важно для успеха. Этот процесс охватывает, помимо прочего, и время ожидания, и передачу необходимой информации.
3. *Физические характеристики (physical evidence)*: от степени соответствия служебных зданий и помещений фирмы предоставляемым ею услугам до степени удовлетворения потребителей.

Брайн Трейси предложил расширить первоначальный набор 4P и включить в него еще две составляющие:

- *упаковка (packing)*: «одежда» товара или услуги, примерами чего могут служить голубые костюмы и белые рубашки, которые в прошлом носили сотрудники IBM;
- *позиционирование (positioning)*: то место, которое вы занимаете в сердцах и умах людей.

Сторонники подхода 4P могут возразить, что большинство предложений о расширении первоначального варианта — это всего лишь его разновидности. Как бы то ни было, в каком бы виде ни был этот инструмент — 4P, 7P, 9P или 4C, он до сих пор остается полезным и активно применяется для анализа составляющих маркетинга.

Качество продукта и степень удовлетворения (Кано)

Инструмент

Волнует ли ваш продукт потребителей?

Этот вопрос и связанные с ним аспекты подробно рассмотрены в модели разработки продукта и обеспечении удовлетворения потребителей, которую создал Нориаки Кано. Если вы реализуете стратегию дифференциации, это очень полезный инструмент.

«Продукт» является одной из составляющих в наборе 4P. При некоторых ваших вариантах увеличения прибыли вам нужно определить, сможет ли этот продукт удовлетворить запросы потребителя, а также те характеристики, которые можно эффективно по затратам у него создать, чтобы лучше удовлетворить эти запросы.

Кано классифицирует атрибуты продукта по пяти категориям.

1. *Привлекательные*: атрибуты, которые при их наличии обеспечивают удовлетворение запросов потребителя, но не вызывают раздражения при их отсутствии; также известны как вызывающие восхищение.
2. *Однокоординатные*: не самые важные атрибуты, которые при их наличии обеспечивают удовлетворение запросов потребителя, но их отсутствие вызывает раздражение; также известны как атрибуты функционирования, или стимуляторы.
3. *Обязательные*: атрибуты, наличие которых считается само собой разумеющимся делом, и поэтому их отсутствие вызывает раздражение; также известны как пороговые атрибуты.
4. *Безразличные*: атрибуты, не приводящие ни к удовлетворению запросов, ни к раздражению при их наличии или отсутствии.
5. *Противоположные*: атрибуты, порождающие раздражение при их наличии; также известны как раздражители.

Зависимость между качеством продукта и степенью удовлетворения потребителей в параметрах перечисленных пяти категорий лучше всего можно представить в виде диаграммы (см. рис. 54.1).

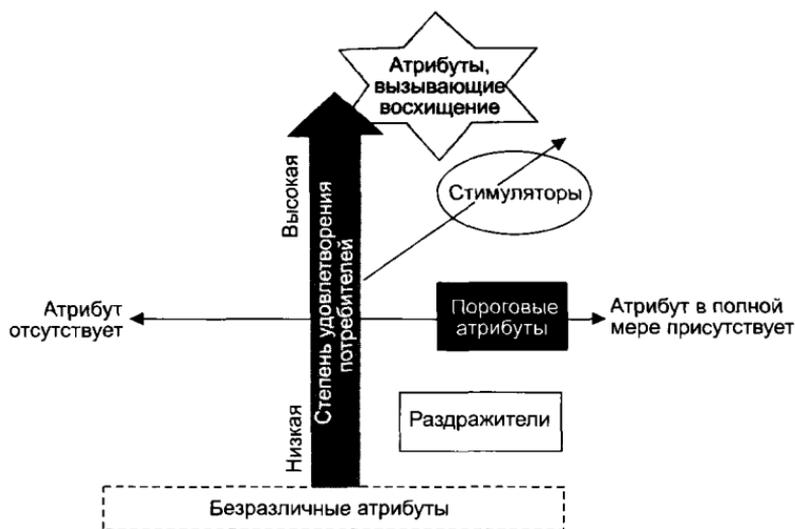


Рис. 54.1. Качество продукта и степень удовлетворения

Источник: по материалам *Kano N., Seraku N., Takahashi N. and Tsuji S. Attractive Quality and Must-be Quality // Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control, April 1984.*

Как пользоваться этим инструментом

Определите те атрибуты у ключевого продукта, которые должны быть полезны для ваших потребителей, и отнесите их к одной из пяти категорий Кано.

Отранжируйте показатели продукта по каждому из отобранных атрибутов. Продукт продается в одном из ваших продуктовых/рыночных сегментов и представляет один из ваших вариантов увеличения прибыли, и поэтому должен, несомненно, соответствовать параметрам всех пороговых значений для атрибутов.

Но как он соответствует атрибутам, вызывающим восхищение, тем, которые находятся в верхнем правом квадранте диаграммы и обеспечивают при наличии высокий уровень удовлетворения у потребителей?

Есть ли у данного продукта атрибуты, обеспечивающие привлекательность, те, которые приносят самый высокий уровень удовлетворения — вызывают восхищение? Если нет, почему? Это целевой сегмент.

В какой мере вы можете повысить степень удовлетворения потребителей, если удалите из продукта безразличные атрибуты или

ослабите атрибуты функционирования, чтобы сфокусироваться на атрибутах, вызывающих восхищение?

Каковы последствия по затратам при создании атрибутов, вызывающих восхищение? Сможете ли вы затем скорректировать цену? Если нет, сможете ли вы после этого получать приемлемую маржу прибыли?

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к этому инструменту, если вариант увеличения прибыли предусматривает разработку продукта.

Когда следует проявлять осторожность

Модель Кано часто может быть с пользой использована при проведении внутреннего мозгового штурма: когда собираются члены команды, занимающейся продажами, и сравнивают свои точки зрения о том, от каких атрибутов продукта выигрывают потребители.

Если у вас возникают сомнения, обращайтесь к потребителям. Анализом лучше всего заниматься после проведения обзора степени удовлетворения потребителей. Вы ведь не хотите инвестировать в разработку продукта, пусть и интересного, руководствуясь лишь мнением одного специалиста по торговле, пусть и очень уважаемого (даже если он является директором подразделения), так как предлагаемый им атрибут может оказаться важным лишь для одного партнера, с которым этот человек, оказывается, играет в гольф.

Иерархия потребностей (Маслоу)

Инструмент

«Потребители — это статистика, а вот покупатели — это люди», — как-то заявил Стэнли Маркус, известный американский бизнесмен, занимавшийся розничной торговлей.

При анализе двух последних инструментов внимание было уделено атрибутам продуктов и тому, в какой степени они отвечают запросам покупателей и удовлетворяют их.

Сейчас полезно, может быть, сделать паузу и подумать о покупателях как о живых людях, имеющих свои потребности, похожие на те, которые есть и у вас, и у меня, т. е. не подходить к ним лишь с точки зрения их функциональных запросов, а учитывать также их социальные и психологические потребности.

Хорошей исходной точкой для этого часто может служить работа, выполненная Абрахамом Маслоу в 1940-х гг., в которой он установил иерархию потребностей, остающейся верной и в наши дни (см. рис. 55.1).



Рис. 55.1. Иерархия потребностей

Источник: по материалам Maslow A. H. A Theory of Human Motivation// Psychological Review. 1943. 50.

Чем более базовыми являются человеческие потребности, тем шире они представлены в нижней части пирамиды. Поэтому человек, чьи потребности, связанные с физиологией или безопасностью, не удовлетворены, вряд ли будет сильно обеспокоен вопросами самоактуализации.

Как пользоваться этим инструментом

На каком уровне ваш продукт удовлетворяет потребности потребителей? В самом крайнем варианте он должен удовлетворять хотя бы их физиологические потребности (например, в еде или крыше над головой) или относящиеся к безопасности (например, при полете на самолете, при медицинском обслуживании, в одежде или, если говорить о продажах категории «бизнес-бизнес», стабильности работ заказчика).

А можете ли вы ориентироваться на их потребности, связанные с принадлежностью? Самые умные создатели брендов пытаются это делать. Вспомните об очень широком распространении джинсов *Levi* в 1970-х и 1980-х гг., в результате чего даже возникла своего рода субкультура, характерной и наглядной приметой которой были поношенные штаны, а также чувство принадлежности к глобальному сообществу.

Подгонка ваших атрибутов или проведение маркетинга так, чтобы сыграть на потребностях людей в принадлежности, может в значительной степени увеличить объем продаж вашего продукта.

А может быть, вы можете пойти еще дальше и сделать ставку на потребностях людей в *уважении*? Статусные бренды категории «люкс» беспощадно эксплуатируют эту человеческую слабость. Меня никогда не перестает удивлять тот факт, что люди платят больше, причем намного больше, чтобы демонстрировать окружающим название или логотип бренда-лидера на своей одежде, хотя в этом случае можно было бы ожидать, чтобы владелец такого бренда сам платил бы им за его продвижение!

При акценте на атрибутах, относящихся к потребностям уважения, подразумевается дополнительная плата — премия — за покупку вашего продукта. Вспомните *iPod* или *iPhone* — хорошие, конечно, продукты, но вовсе не кардинально превосходящие по атрибутам аналогичные товары, предлагаемые конкурентами. Однако цена на них установлена более высокая, так как они повышают у своих владельцев чувство уважения, а также принадлежности к элите, представителям особой субкультуры, созданной на основе последних достижений в технологиях.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к этому инструменту, если вам надо продумать вопросы позиционирования вашего продукта или его цены.

Когда следует проявлять осторожность

Не повышайте цену до тех пор, пока вы не будете уверены в том, что ваш продукт хорошо удовлетворяет запросы более высоких уровней, т. е. не ограничивается потребностями, относящимися к физиологии или безопасности.

56

Основание пирамиды (Прахалад и Либерталь)

Инструмент

Приходилось ли вам не только покупать в Китае или Индии, но и продавать людям из этих стран?

В 2012 г. редакторы *Harvard Business Review* покопались в своих старых журналах, чтобы выбрать пять диаграмм, которые, как они считали, сильнее всего повлияли на форму стратегии. Каждая диаграмма «настолько хорошо передает понимание стратегии, что стала канонической частью мышления менеджеров и инструментом, которым еще многие годы будут пользоваться на занятиях по программе МВА и на заседаниях советов директоров». Четыре из этих диаграмм не вызвали никакого удивления. Вот они:

- 1) пять сил (Портер) (см. инструмент 22);
- 2) матрица роста/рыночной доли (Бостонская консалтинговая группа) (см. инструмент 37);
- 3) кривая опыта (Бостонская консалтинговая группа) (см. инструмент 46);
- 4) прорывные технологии (Кристенсен) (см. инструмент 74).

Пятой, которая, возможно, отодвинула в сторону других претендентов, таких как цепочка создания ценности (Портер) (см. инструмент 31), матрица привлекательности/преимуществ (GE/McKinsey) (см. инструмент 36), стратегия «голубого океана» (Ким и Моборн) (см. инструмент 49), стало основание пирамиды (Прахалад и Либерталь), в которой покупательная способность таких стран, как Индия, Китай и Бразилия, ставится в соответствие численности населения в этих же странах.

В 1998 г. их пирамида стала откровением. В наши дни она воспринимается как общепризнанная мудрость. Теперь менеджеры знают, что большинство привлекательных возможностей роста находится за пределами стран-членов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) на развивающихся рынках:

если в 1990-е гг. это были страны БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай), то в XXI в. это та же четверка плюс такие государства, как Польша, Турция, Индонезия и Нигерия.

Прахлад и Либерталь обратили внимание на демографический аспект огромной покупательной способности: на этих развивающихся рынках потребители зарабатывали в год порядка 5000–10 000 долл. Они оказались особенно привлекательны для тех компаний из стран ОЭСР, которые продавали продукты питания, жилье и энергию.

В своей следующей книге «Богатство у основания пирамиды» Прахлад разобрал нетронутую покупательную способность 5 млрд бедняков. Компании, обеспечивающие этих людей тем, что им нужно, «создают взаимовыгодную ситуацию: корпорации не только оказываются на динамичном рынке, но и рассматривают бедняков как потребителей, к которым больше не относятся с пренебрежением; эти люди становятся покупателями, обладающими своими возможностями».

Компании, обслуживающие эти рынки, формируют «экономическую инфраструктуру, которая реально создает рабочие места для бедняков и тем самым разрывает порочный круг бедности».

Как пользоваться этим инструментом

Вполне вероятно, вы уже производите по аутсорсингу некоторые продукты, компоненты или используете в этом варианте некоторые процессы в Индии или Китае. Попробуйте и обратную перспективу. Подумайте об этих странах не только как о поставщиках, но и как о потребителях.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Пользуйтесь этим инструментом в тех случаях, когда вы ищете новые, нестандартные возможности.

Не забывайте об основании пирамиды и в своей стране. Скажем, когда в США в период после рецессии, вызванной финансовым кризисом, большим спросом пользовались услуги заведений «Макдоналдс» и им подобных, на рынок страны стали активно проникать *Aldi* (немецкая сеть магазинов-дискаунтеров), мексиканские и индийские телекоммуникационные службы, компании, занимающиеся предоставлением услуг в здравоохранении и автомобилями, которые корректировали свои предложения так, чтобы они соответствовали основанию пирамиды в США.

Когда следует проявлять осторожность

Еще раз вспомните предостережение Ансоффа (см. инструмент 32): дважды подумайте, прежде чем начнете продавать новые товары или услуги на таких рынках, и еще более серьезного обдумывания заслуживают продажи там уже существующих продуктов или их менее затратных разновидностей.

Поднятая шумиха вокруг этого инструмента в первую очередь подверглась критике со стороны тех, кто считал, что в предложенной идее на самом деле нет ничего нового. Капитал всегда занимался обогащением буржуазии, что во многом достигалось продажей основных продуктов пролетариату. На известном плакате 1910-х гг., где высмеивалась капиталистическая система, показаны рабочие, представляющие основу социальной структуры, похожей на свадебный пирог. В верхней части этой структуры представлены слои обедающих представителей среднего класса, которые заявляют: «Мы едим за вас», военных («Мы стреляем в вас»), церковников («Мы дурачим вас»), а на самом верху аристократия («Мы правим вами»). На плакате рабочие показаны внизу. Они скромно говорят: «Мы работаем за вас и кормим вас», и их намного больше.

Ашиш Карамчандани, Майк Кужжански и Нишант Лалвани в 2011 г. выяснили, что «несмотря на масштабы рынков и силу шумихи, лишь немногие мультинациональные фирмы смогли создать по-настоящему крупные виды бизнеса, обслуживающие людей, которые выживают, имея в своем распоряжении всего несколько долларов в день. Компании чувствуют, что прибыль на таких рынках низкая и неустойчивая, что подтверждается имеющимися фактами. Если не говорить о некоторых успехах в таких отраслях, как телекоммуникации, товары массового спроса и фармацевтические продукты, глобально действующие корпорации в основном не способны в значительной степени снизить свои расходы и цены в той мере, чтобы обслуживать бедных потребителей».

Результаты их исследования показывают, что только незначительная доля корпораций, работающих с бедным населением, создала виды бизнеса с числом клиентов, превышающих 100 000 человек в Африке или миллион в Индии. Например, *Procter & Gamble* вложила более 10 млн долл. в свое средство для очистки воды PUR, предназначенной для рынков, которые находятся у основания пирамиды, но в конце концов была вынуждена передать его своему подразделению, занимающемуся благотворительной деятельностью, поскольку все ее усилия на этапе ввода этого продукта привели лишь к небольшому превышению уровня в 5%.

Руководители компании пришли к выводу, что основание пирамиды подходит не для каждого, хотя пользуются при этом словами, обычными для занятия бизнеса: «Зарождение среднего класса в развивающихся странах часто приводит к появлению целевых групп, на которые корпорациям легче выйти и требует от них меньше изменений в своей обычной деятельности».

Реконструкция бизнес-процессов (Хаммер и Чампи)

Инструмент

Обречен ли ваш бизнес на исчезновение?

Концепция реконструкции бизнес-процессов (*business process redesign* — BPR, также известная как *реинжиниринг бизнес-процессов*) в 1990-х гг. получила широкую известность: чтобы удовлетворить растущий спрос в этой области, создавались новые отдельные консалтинговые группы, а уже существующие включали такие услуги в состав своего ассортимента предложений.

Эта концепция представляла собой привлекательный вариант преодоления трудностей, возникших из-за серьезной рецессии 1989–1992 гг. Вместо прежних стандартных стратегий, направленных на снижение затрат, увольнение части работников и сокращение числа подразделений за счет реструктуризации и оптимизации численности персонала, при ее применении предлагалось пересмотреть операционные процессы, применяемые для производства товаров или предоставления услуг. Это должно было привести к снижению затрат на единицу продукции и повысить обслуживание потребителей.

Активными участниками этого подхода были Майкл Хаммер и Джеймс Чампи. Статья Хаммера с довольно провокационным названием «Реинжиниринговая деятельность: если не хотите заниматься автоматизацией, уходите», опубликованная в *Harvard Business Review*, была посвящена процессам, не способным повысить стоимость. Для модернизации и упрощения всех организационных процессов, в том числе и тех, которые не приносили никакой пользы, использовались технологии, особенно информационные. Этот подход даже получил свое образное описание — «сделать дорогу там, где до этого была лишь заячья тропа».

К анализу сущности процессов нужно подойти заново, рассмотреть их повторно «с нуля» (с нулевого уровня), обосновать их необходимость и провести реинжиниринг.

Как пользоваться этим инструментом

BPR посвящено множество работ. Вы можете начать изучать эту тему с книги Хаммера и Чампи «Реинжиниринг корпорации», изданной в 1993 г. Авторы определяют BPR как «пересмотр на фундаментальном уровне бизнес-процессов и их радикальную реконструкцию, чтобы добиться существенного улучшения таких важных в настоящее время показателей деятельности, как качество, обслуживание и скорость».

Они также сформулировали принципы, общие для всех проектов BPR.

- Несколько работ объединяются в одну.
- Решения принимают работники.
- Шаги в процессе выполняются в естественном порядке.
- У процессов есть разные версии.
- Процессы выполняются тогда, когда это в наибольшей степени обосновано.
- Число проверок и контролей сокращается до уровня, при котором они становятся экономически обоснованными.
- Число согласований сводится к минимуму.
- Единственным человеком, обеспечивающим стыковку процессов друг с другом, является менеджер, который за это отвечает.
- Превалирующими являются гибридные централизованные или децентрализованные операции.

Проект BPR должен выполняться в виде стандартизированного циклического процесса (см. рис. 57.1).

1. Согласуйте проект BPR со стратегией вашей фирмы, новой или уже разработанной.
2. Определите все операционные процессы, которые задействованы в данном случае, и заново обдумайте их сущность, в первую очередь руководствуясь ответами на следующие вопросы.
 - Для чего они предназначены?
 - Как они появились?
 - Какую стоимость они добавляют?
 - Как их можно улучшить, чтобы повысить добавляемую стоимость?
 - Можно ли добиться повышения стоимости, если их сократить или как-то объединить?

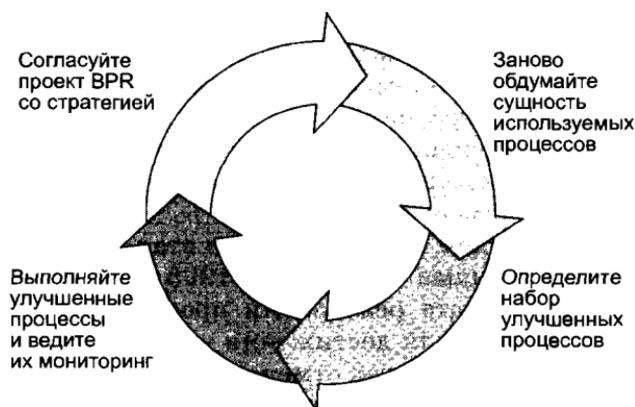


Рис. 57.1. Реконструкция бизнес-процессов

Источник: по материалам *Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. 3rd edn. Nicholas Brealey. 2001.*

3. Определите набор улучшенных процессов, которые:
 - сами добавляют стоимость;
 - позволяют увеличить добавленную стоимость при объединении с другими процессами.
4. Выполняйте улучшенные процессы и ведите их мониторинг.
5. Через какое-то время заново начните этот цикл...

Когда следует пользоваться данным инструментом

Им можно воспользоваться, если результаты мозгового штурма позволяют предположить, что у вашего бизнеса недостаточно высокие показатели по качеству продукции, обслуживанию потребителей и скорости.

Когда следует проявлять осторожность

Критики увлечения BPR, возникшего в 1990-х гг., напали на эту концепцию с разных сторон. Поскольку проект BPR часто является следствием избыточности, его обычно связывают с оптимизацией численности персонала. Но эти проекты совершенно разные по своей сути, хотя управление восприятиями очень важно, особенно в вопросах отношения с работниками.

Более значимыми являются сомнения, относящиеся к реализации проектов BPR. Многие из таких проектов не показали ожидавшихся от них результатов, что порой происходило из-за сопротивления им со стороны персонала. В то же время отдельные проекты этого рода оказались успешными, что в первую очередь объясняется тем, что они сопровождались выполнением масштабных программ по изменению менеджмента.

Еще одним критиком этой концепции стал Майкл Портер, выступивший с замечаниями в ее адрес в 1996 г. Повысившаяся эффективность в результате реализации проекта BPR может быть необходимым условием для достижения успеха, но вряд ли достаточным. Проект BPR не должен отменять необходимость в проведении стратегии низких затрат или дифференциации. Эффективность не может заменить стратегию.

И наконец, идея Хаммера об устранении избыточных процессов, о которой в свое время под привлекающими внимание заголовками много рассказывали газеты, также может порождать проблемы: будьте осторожны, когда вы отказываетесь от процесса, который через какое-то время будет полезен для тех организационных характеристик или ключевых компетенций (см. инструмент 63), чьи параметры вы не хотели бы ухудшить.

Аутсорсинг

Инструмент

Может ли кто-нибудь делать часть вашей работы лучше вас?

Аутсорсинг возник в 1990-х гг. и означает передачу выполнения бизнес-процессов сторонним организациям.

Эта концепция не является новой. Активным сторонником аутсорсинга, например, был очень известный экономист и философ бизнеса Питер Друкер. Он был уверен, что компания должна фокусироваться исключительно на тех видах деятельности, выполнение которых осуществляется ближе всего к потребителю, и являющихся ключевыми для бизнеса.

Виды деятельности, выполняемые «на задворках», должны передаваться на аутсорсинг другим компаниям, для которых они являются основными, а сам этот подход может продолжаться и дальше.

Это вариант решения «сделать самим или купить на стороне», с которым сталкиваются все производственные компании уже в течение длительного времени, т. е. произвести ли компонент на своем предприятии или купить его у более специализированного поставщика. В наши дни с этой дилеммой должны разбираться вообще все компании, т. е. не только производственные, но и сервисные, по ряду бизнес-процессов. Эту тенденцию иногда называют «вертикальной дезинтеграцией», приведшей к появлению «виртуальных фирм», чья добавленная стоимость появляется в результате покупки товаров и/или услуг от своих поставщиков, их переупаковке и маркетинге.

Можно выделить четыре основных причины, по которым производители уже на протяжении долгих лет покупают компоненты, а некоторые из них — товарные линии целиком. Эти причины в полной мере подходят и к аутсорсингу.

1. **Более низкие затраты:** компания, которой заказы передаются на аутсорсинг, специализируется на данном компоненте и поэтому должна иметь экономию, достигаемую благодаря более крупным масштабам.

2. *Сфокусированность на ключевом бизнесе*: вам больше не нужно инвестировать в НИОКР или в капитальное оборудование, требующееся для производства данного компонента, и поэтому ваши инвестиции (и время руководителей) могут быть сосредоточены на ключевом бизнесе.
3. *Более высокое качество*: специализированная компания, которой заказы передаются на аутсорсинг, вкладывает средства в более современное оборудование и производственные технологии, чтобы и впредь опережать конкурентов.
4. *Более высокая скорость выхода на рынок*: вы фокусируетесь на новом продукте, а компания, которой заказы передаются на аутсорсинг, — на компоненте.

Первыми процессами, которые были переданы на аутсорсинг в 1980-х гг., стали услуги, связанные с информационными технологиями. Компании изо всех сил стремились не отстать от происходивших быстро и стоивших дорого изменений в компьютерном «железе» и программном обеспечении и положительно отнеслись к возможности переложить частично решения в этой области на крупных, динамично растущих и хорошо обеспеченных ресурсами аутсорсеров, смысл существования которых заключался в сохранении превосходства над конкурентами в технологиях и операционных характеристиках.

С тех пор аутсорсинг стал применяться более широко и распространился на весь диапазон услуг, от технологической поддержки и расчета заработной платы до профессиональной подготовки персонала, взыскания задолженностей и рассмотрения претензий.

Полезно выделить три вида аутсорсинга.

1. *Специализированные провайдеры*: с этой категории аутсорсинг и начинался, когда выгоды по затратам достигались благодаря экономии на масштабах и набору видов деятельности, которыми занимались специализированные организации.
2. *Провайдеры с низкими издержками*: организации, действующие в местах с низкими издержками, как правило, в определенных регионах, которые не обязательно и не всегда являются специализированными.
3. *Зарубежные провайдеры с низкими издержками* (этот вариант также называют офшорингом): организации, часто действовавшие в странах Восточной Европы, Южной Азии, Юго-Восточной Азии или в Китае (компании из США также часто прибегают к таким услугам в Южной Америке).

Если ваша основная причина обращения к аутсорсингу — повышение качества процесса, вам целесообразно выбрать вариант со специализированным провайдером операций, который действует в вашей стране, а не прибегать к офшорингу.

Как пользоваться этим инструментом

Принять решение об аутсорсинге часто подталкивает снижающаяся маржа прибыли. Вы видите, что сохранять устраивающее вас ценообразование в главном сегменте вам становится все труднее и труднее. Хотя вы продолжаете хорошо контролировать затраты, тем не менее маржа прибыли у данной продуктовой линии, по сравнению с другими, вас не устраивает. В какой мере эту маржу можно восстановить, если перевести производство какого-то компонента на аутсорсинг, а может быть, это следует сделать со всей этой продуктовой линией или вообще со всем производством?

К такому шагу вас может подтолкнуть и инвестиционное решение. Ваш директор по производству хочет купить оборудование последней марки, чтобы производить важный компонент. Ваш директор по информационным технологиям хочет вложить средства в самое современное и дорогое программное обеспечение. Ваш директор по логистике хочет поменять парк фургонов.

К аутсорсингу вас могут толкнуть и результаты обзора о степени удовлетворения потребителей. Заказчики могут быть недовольны качеством вашей продукции, или ее доставкой, или услугами, связанными с ее обслуживанием.

Может быть и так, что вы просто узнали, что к офшорингу прибегнул ваш конкурент.

Рассмотрите разновидности аутсорсинга (см. рис. 58.1). Решите, следует ли вам обратиться к специализированному, с низкими затратами или офшоринговому провайдеру? В какой степени вы делаете ставку на качество в зависимости от затрат на его достижение?

Узнайте цены на такие услуги, сделайте пробный заказ. Узнайте условия в ходе первоначальных переговоров.

Рассмотрите влияние такого варианта на ваш персонал. Если вы примите решение об аутсорсинге, возьмет ли провайдер к себе часть ваших работников? Если нет, чем вы их займете? Можно ли их будет вам как-то трудоустроить у себя? Если нет, какими будут затраты, связанные с увольнением части персонала? Как этот шаг повлияет на настроение у оставшихся на предприятии работников?

Когда следует пользоваться данным инструментом

Когда вам необходимо снизить затраты на единицу продукции или улучшить стандарты обслуживания. Этот вариант, к которому на всем протяжении XXI в. прибегают все больше и больше самые разные организации, в том числе и правительственные.

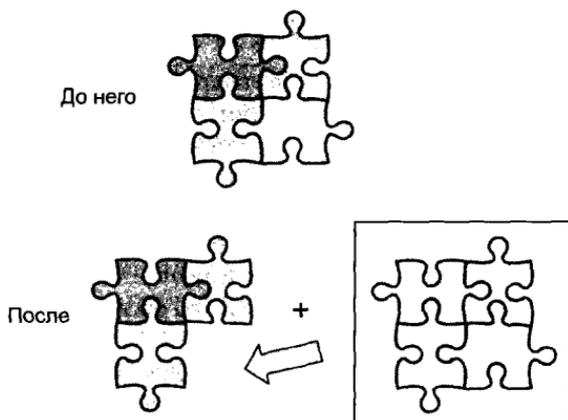


Рис. 58.1. Аутсорсинг

Когда следует проявлять осторожность

Как и с реконструкцией бизнес-процессов (см. инструмент 57), одна из основных опасностей в этом случае заключается в возможности утраты ключевых компетенций. К тому времени как вы переведете на офшоринг весь набор предоставляемых вами услуг и когда всеми вашими процессами станут заниматься аутсорсинговые организации, вы можете столкнуться с тем, что у вас уже мало осталось своего, именно вашего, фирменного.

При таком подходе велик и риск того, что ваши показатели деятельности будут недотягивать до тех, которые нужны с учетом ключевых факторов успеха. При собственном производстве вы можете действовать более гибко и проворно. А вот при аутсорсинге эти качества вы можете утратить. Насколько важен этот критерий совершенства покупок для ваших заказчиков?

К тому же вы можете стать и более уязвимыми для набегов конкурентов. Многие провайдеры интернет-услуг в 2000-е гг. перевели свои службы технической помощи клиентам в Индию и другие страны с низкими затратами. В настоящее время некоторые из их конкурентов создали специальные, с повышенным вниманием к вопросам маркетинга службы помощи, ориентированные на клиентов и расположенные в Великобритании; они действуют успешно, хотя назначают за свои услуги более высокие цены.

Раздел 8

Устранение разрыва с помощью корпоративной стратегии



Краткие пояснения

Основные инструменты

- 59.** Оптимизация корпоративного портфеля
- 60.** Создание стоимости с помощью слияний, поглощений и союзов
- 61.** Гексаграмма корпоративной реструктуризации (*McKinsey*)
- 62.** Создание родительской ценности (Гулд, Кэмпбелл и Александр)
- 63.** Ключевые компетенции (Хэмел и Прахалад)
- 64.** Стратегически ценные ресурсы (Коллис и Монтгомери)

Полезные инструменты

- 65.** Стратегически особые ресурсы (Барни)
 - 66.** Отличительные характеристики (Кай)
 - 67.** Отличительные компетенции (Сноу и Хребиньяк)
 - 68.** Динамические характеристики (Тис, Пизано и Шуэн)
 - 69.** Заблаговременно подготовленные и неожиданные стратегии (Минцберг)
 - 70.** Верность своему призванию (Питерс и Уотерман)
 - 71.** Прибыль, обеспечиваемая ключевой деятельностью (Зук)
 - 72.** Организация, ориентированная на рынок (Дэй)
 - 73.** Ценностные дисциплины (Трейси и Вирсема)
 - 74.** Прорывные технологии (Кристенсен)
 - 75.** Конкурентное сотрудничество (Бранденбургер и Нейлбафф)
 - 76.** Этапы развития и кризиса роста организации (Грейнер)
 - 77.** Хорошая стратегия, плохая стратегия (Румельт)
 - 78.** Инновационные точки кипения (Граттон)
 - 79.** Стратегия ориентирования или анимации (Каммингс и Уилсон)
 - 80.** Спираль знания (Ноака и Такеучи)
 - 81.** Восемь этапов изменений (Коттер)
-

Краткие пояснения

Занимается ли ваша фирма многими видами бизнеса?

Если да, этот раздел для вас очень полезен. До этого вы старались устранить свой стратегический разрыв путем улучшения своей конкурентоспособности в каждом своем виде бизнеса (раздел 7). Тогда речь шла о бизнес-стратегии. Теперь настало время перейти к корпоративной стратегии.

В корпоративной стратегии выделяются две научных школы, в каждой из которых уже созданы свои наборы инструментов и свои подходы к проведению разных видов анализа.

- *Школа рыночного позиционирования*: ее представители считают, что стратегия должна быть сфокусирована на уровне отдельного бизнеса, на котором фактически и ведется вся конкуренция, а корпоративная стратегия должна быть ограничена планированием портфеля.
- *Школа ресурсного фундамента*: ее представители полагают, что стратегия должна быть сфокусирована на использовании ресурсов и характеристик (или «компетенций») корпорации в целом.

У обеих школ есть свои достижения, и поэтому в этом разделе мы постарались взять лучшее у каждой из них. Было выбрано шесть основных инструментов.

- Три из школы рыночного позиционирования: оптимизация корпоративного портфеля, создание стоимости с помощью слияний, поглощений и союзов, гексаграмма корпоративной реструктуризации, предложенная *McKinsey*.
- Один инструмент, доказавший свое сильное влияние, взят из школы ресурсного фундамента (ключевые компетенции Хэмела и Прахалада).
- Один инструмент, который попытался объединить обе школы (стратегически ценные ресурсы Коллиса и Монтгомери).
- И еще один, который относится к обеим школам, поскольку в нем подчеркивается важная роль центра или «родителя» в создании ценности с помощью как ресурсов, так и управления портфелем (создание родительской ценности Гулда, Кэмпбелла и Александра).

В этом разделе также объясняется и множество других стимулирующих инструментов, от вариантов, предложенных Барни, Деем и некоторыми другими авторами, которые подчеркивают важность управления ресурсами, до получивших очень быстро признания прорывных технологий Кристенсена, от известной концепции зрелых и только формирующихся стратегий Минцберга до горячих точек для инноваций Граттон.

Оптимизация корпоративного портфеля

Инструмент

В начале 1980-х гг. новый главный исполнительный директор (СЕО) *General Electric* Джек Уэлч обратился за советом к гуру в области менеджмента Питеру Друкеру. В ответ на его просьбу тот задал ему два вопроса. «Если бы у вас еще не было этого бизнеса, занялись бы вы им сегодня? Если ваш ответ является отрицательным, что вы собираетесь теперь делать с этим бизнесом?»

Обдумывание Уэлчем этих вопросов привело его к созданию своей корпоративной стратегии: каждый вид бизнеса в GE должен занимать первое или второе место в своей области. Если этого нет, необходимо принимать меры: повышать рейтинг до указанного уровня, продавать бизнес или закрывать его.

Его стратегия оказалась успешной, хотя и жесткой. «Нейтронный Джек», как прозвали Уэлча, за первые четыре года своей работы в должности СЕО уволил около четверти персонала GE и каждый год расставался с менеджерами, чьи показатели деятельности были недостаточно высокими. Однако это дало свои плоды: за 23 года руководства компанией ему удалось увеличить ее рыночную капитализацию в 30 раз. К тому же GE стала самой крупной по стоимости компанией мира.

Корпоративная стратегия редко реализуется в таком предельном варианте. Однако ее основная цель в любом случае остается одной и той же: оптимизировать корпоративный портфель, чтобы добиться максимальной стоимости для акционерной группы.

Инструменты корпоративной стратегии предназначены для изучения разных аспектов бизнес-стратегии. Если в основе бизнес-стратегии лежит попытка определить, каким образом бизнес может добиться устойчивого конкурентного преимущества, то корпоративная стратегия стремится получить ответы на три главных вопроса.

1. В какие виды бизнеса следует инвестировать (на что нужно тратить ваши редкие ресурсы)?
2. Какие виды бизнеса следует удалить из вашего портфеля или, наоборот, добавить в него?
3. На каких общих для всех видов бизнеса ресурсах или характеристиках следует сосредоточить основное внимание?

Вторым из этих вопросов мы займемся при рассмотрении следующего инструмента — создания стоимости с помощью слияний, поглощений и союзов. Третьим — когда перейдем к ресурсному обоснованию стратегии. В этом же параграфе мы займемся изучением того, в какие виды бизнеса целесообразно инвестировать.

Вы уже знакомы с инструментами, нужными для решения этой задачи. До этого вы ими пользовались для определения оптимального баланса продуктовых/рыночных сегментов для отдельного бизнеса (см. раздел 6). Теперь же вы познакомитесь с тем, как некоторые из этих инструментов можно использовать для определения оптимального баланса видов бизнеса, имеющихся в рамках всей корпорации.

Основные из них повторно показаны на рис 59.1. Это:

- матрица привлекательности/преимуществ (*GE/McKinsey*), см. инструмент 36;
- матрица роста/рыночной доли (Бостонская консалтинговая группа), см. инструмент 37;
- матрица стратегических условий (*Arthur D. Little*), см. инструмент 40.

С помощью этих инструментов вы разберетесь с тем:

- в какие виды бизнеса вам целесообразно инвестировать;
- какие виды бизнеса вам следует сохранять и улучшать показатели их деятельности;
- от каких видов бизнеса вам лучше избавиться;
- в какие виды бизнеса вам целесообразно войти самостоятельно или через поглощение.

Как пользоваться этим инструментом

Вам следует пользоваться набором этих инструментов так же, как и до этого (см. раздел 6), только везде заменить слово «бизнес» на «сегмент».

Однако есть один аспект, отличающий корпоративную стратегию от бизнес-стратегии: в ней есть возможность покупки и продажи отдельных видов бизнеса. Конкретные инструменты, применяемые

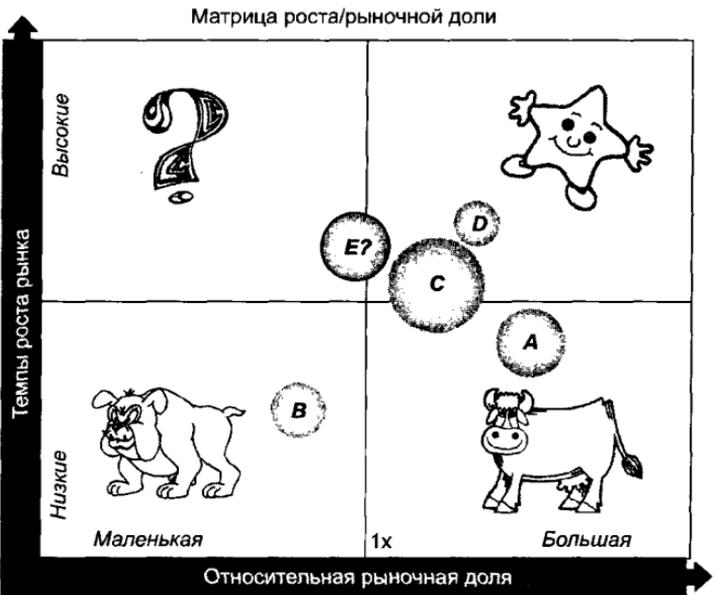
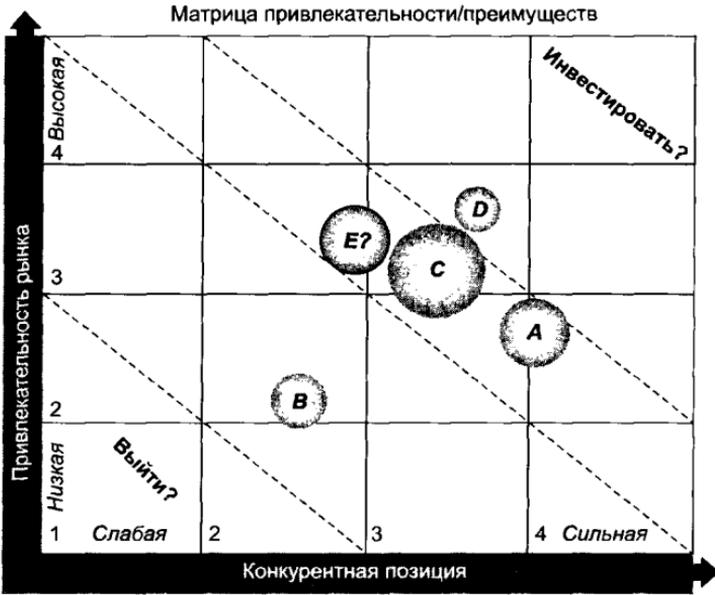


Рис. 59.1. Инструменты для планирования корпоративной стратегии



Рис. 59.1 (Окончание)

при слияниях, поглощениях и союзах, разбираются в следующем подразделе, но основные положения корпоративной стратегии, связанные со слияниями и поглощениями (*mergers and acquisitions* — M&A), полезно рассмотреть уже здесь.

Существуют три основных вида стратегий M&A.

1. **Горизонтальная интеграция:** вы объединяетесь с аналогичным производителем, который является вашим прямым или косвенным конкурентом, чтобы упрочить совместную конкурентную позицию.
2. **Вертикальная интеграция:** вы объединяетесь с организацией, которая в цепи стоимости действует либо выше вас, либо ниже вас, чтобы получить более сильный контроль над рынком.
3. **Диверсификация:** вы объединяетесь с участником вообще из другого рынка, но с которым у вас значительная совместимость по ресурсам или характеристикам, чтобы добиться выгод за счет синергии.

Самым часто встречающимся вариантом M&A является горизонтальная интеграция. В некоторых случаях лучше работает вертикальная интеграция (например, операторы мобильной телефонной связи действуют и как розничные продавцы), но в других она неприменима (например, производитель кухонной мебели *Magnet*, чьи попытки в конце 1980-х гг. пробиться в число лидеров своего

рынка с помощью этого варианта оказались для нее почти фатальными). Диверсификация была модным направлением в 1970-е и 1980-е гг., когда ее проповедовали такие компании, как *Hanson*, *Tomkins* и им подобные, но, как оказалось, эта стратегия относится к числу «недолго живущих», так как приходится объединяться с фирмами, чьи системы финансового планирования не соответствуют вашим стандартам.

Вопросы оценивания относительных преимуществ разных видов М&А обсуждаются при рассмотрении инструмента 60.

И наконец, у каждого из указанных вариантов есть своя противоположная разновидность. Так, у поглощения это вывод из состава, что также может быть полезным подходом в конкретной ситуации: ненужный вашей корпорации бизнес может оказаться более полезным и более востребованным в другом месте, и если цена за него будет предложена подходящая, от него следует избавляться.

То же самое можно сказать и об интеграции: в наши дни популярна дезинтеграция: не просто продажа видов бизнеса, действующих в разных частях цепочки создания ценности, но и аутсорсинг процессов (см. инструмент 58).

Когда следует пользоваться данным инструментом

Перечисленные инструменты планирования корпоративного портфеля важны для корпоративной стратегии.

Когда следует проявлять осторожность

Опять же, полезность объясняемых здесь метрик зависит от исходных данных и применяемых результатов анализа. Ваше оценивание привлекательности рынка и конкурентной позиции с помощью матрицы привлекательности/преимуществ должно быть проведено предельно строго и без всяких эмоций. Ваши данные о росте рынка и рыночной доле, полученные с помощью матрицы роста/рыночной доли, должны быть подкреплены надежными исследованиями и относиться к конкретным рынкам, тем, которые вас интересуют. То же самое верно и в отношении матрицы стратегических условий.

Никогда не забывайте об одной давней поговорке, относящейся к управленческим информационным системам: «Мусор на входе, мусор на выходе». В полной мере она применима и для инструментов планирования портфеля.

Создание стоимости с помощью слияний, поглощений и союзов

Инструмент

«Съесть или быть съеденным».

Хотя у этой давней поговорки довольно много разных смыслов, она служит хорошим напоминанием от опасностях, возникающих в тех случаях, когда корпорация показывает низкие результаты своей деятельности.

Слияния, поглощения и создание союзов (в совокупности все эти виды здесь называются M&A) происходят с момента возникновения капитализма. Они являются важной, хотя порой и порождающей противоречивые чувства составляющей англо-саксонской бизнес-модели.

M&A часто изначально, как считается, обречены на успех, что почти гарантировано, если объединившейся структуре удалось выжить, хотя в реальной жизни их нередко ждет и неудача, если судить по единственному по-настоящему значимому критерию — величине созданной дополнительной акционерной стоимости.

По крайней мере акционерная стоимость AB должна быть больше суммы стоимостей A и B по отдельности до их слияния.

Однако регулярно проводимые исследования в этой области, которые начались еще задолго до того, как я стал заниматься видами деятельности, связанными со M&A, показывают снова и снова, что в большинстве случаев M&A приводят не к увеличению акционерной стоимости, а к ее снижению.

Причина такого исхода очевидна: покупающая сторона заплатила слишком дорого, чтобы получить контроль над приобретенной организацией.

Хорошо известны и причины, объясняющие такую переплату. Вот некоторые из них.

- Менеджеры часто хотят заключить сделку во что бы то ни стало: они уже настроились на данный вариант, независимо от того, что за этим стоит, действительно стратегические цели или же-

ление создать собственную империю, и поэтому не хотят, чтобы длительные переговоры или все время повышающаяся ценовая планка помешала им завершить начатую сделку.

- Менеджеры до совершения сделки провели недостаточно всесторонний стратегический анализ и не в полной мере воспользовались рекомендациями, которые даются в данном подразделе.
- Менеджеры не провели необходимой полной проверки до совершения сделки.
- Менеджеры недооценили трудности последующей интеграции, которые неизбежно приведут к задержке в получении ожидаемых от слияния выгод.

Теория, лежащая в основе создания стоимости на основе M&A, простая. Мы начинаем с допущения, что поглощение компании *B* компанией *A* будет стратегически выгодно для *A*. Из этого следует, что:

- поглощение приведет к синергии, т. е. к выгодам в результате экономии на затратах или более высоким доходам, что произойдет в результате объединения сил *A* и *B*;
- благодаря синергии стоимость *AB* будет больше суммы стоимостей *A* и *B* по отдельности до их слияния;
- *A* не сможет купить *B* по ее стоимости до слияния, так как акционеры *B* потребуют повышенную цену за утрату контроля;
- поглощение будет успешным для акционеров *A*, если исходить из того, что акционерная стоимость возрастет, а не снизится; это случится, если стоимость, полученная в результате синергии, будет больше премии, уплаченной стороной *A* стороне *B*.

Из сказанного понятно, что самым важным при применении инструмента M&A является определение стоимости, полученной в результате синергии.

Как пользоваться этим инструментом

В ходе процесса оценивания целесообразности поглощения нужно решить шесть задач:

- 1) подтвердить стратегическую обоснованность сделки;
- 2) выбрать правильный объект для поглощения;
- 3) оценить риски;
- 4) оценить каждую сторону по отдельности;
- 5) оценить величину чистой синергии;
- 6) обеспечить получение добавленной стоимости.

Подтверждение стратегической обоснованности

Очень часто возможность приобрести какой-то бизнес появляется довольно случайно, и поэтому возникает искушение тут же переходить к проведению полной проверки.

Этому сильному желанию надо помешать. Поглощение требует больших затрат времени и ресурсов. Вы не можете одновременно заниматься множеством вопросов.

Поэтому вначале нужно как бы сделать шаг назад, оглядеться и подтвердить стратегическую обоснованность этого варианта, а также оценить — с учетом этой обоснованности — действительно ли потенциальная цель для поглощения является самым перспективным кандидатом для этого.

В ходе решения этой первой задачи надо сделать три шага — получить ответы на три следующих вопроса.

1. Каковы ваши стратегические цели?
2. Поможет ли данное поглощение достичь эти цели?
3. Каковы ваши сильные стороны, которые вы можете тиражировать?

Займитесь каждым вопросом по очереди.

Каковы ваши стратегические цели? Анализ того, насколько обоснованным было поглощение, проводится довольно часто, и обычно по результатам выделяются следующие основные цели:

- получить доступ к новым рынкам/продуктам;
- овладеть новыми навыками/приемами;
- добиться экономии;
- более широко распределять риски;
- снизить уровень конкуренции.

Мотивация для совершения поглощения может быть наступательной, оборонительной (например, если вашей целью является снижение уровня конкуренции) или смешанной. Какой вариант вы выберете?

Поможет ли поглощение достичь ваших целей? Можно выделить четыре широких альтернативных способа достижения ваших целей в бизнесе, у каждого из которых имеются свои плюсы и минусы (см. табл. 60.1). Является ли поглощение лучшим вариантом для вас?

Каковы ваши сильные стороны, которые вы можете тиражировать? Вам нужно выявить такие сильные стороны и все слабые места, затрудняющие ваши действия. Такая информация поможет вам определить и оценить виды синергии, которые реально можно достичь в этом процессе позже.

Таблица 60.1

Стратегическое обоснование поглощения

Вариант	Плюсы	Минусы
Органический	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическая ясность • Сохранение контроля 	<ul style="list-style-type: none"> • Большие инвестиции • Длительное время
Через поглощение	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативно по времени • Сохранение контроля 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость заплатить инвестиционную премию • Необходимость осуществить интеграцию
Через слияние	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативно по времени • Небольшие инвестиции 	<ul style="list-style-type: none"> • Совместный контроль • Необходимость осуществить интеграцию/вопросы менеджмента
Через создание союза	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативно по времени • Небольшие инвестиции 	<ul style="list-style-type: none"> • Совместный контроль • Необходимость осуществить интеграцию/вопросы менеджмента

Ваши переносимые на другие объекты сильные стороны могут относиться к НИОКР, операционной эффективности, маркетингу, масштабам дистрибьюции, финансовому контролю. Наглядным классическим примером этого рода, появившимся несколько лет назад, было применение компанией *Nestle* своих сильных сторон в маркетинге и дистрибьюции, которыми она воспользовалась для продвижения ассортимента качественных продуктов, продаваемых под брендом *Rowntree*. Такой же обоснованный подход повторила, убрав явно противоречивые составляющие, и *Kraft* после поглощения в 2010 г. *Cadbury*.

Выбор правильного объекта для поглощения

Вторая задача — выбрать правильную цель, для чего надо сделать следующие четыре шага.

1. Задать критерии стратегической совместимости.
2. Задать приоритеты для критериев.
3. Строго проверить возможных претендентов на соответствие.
4. Отранжировать претендентов по степени соответствия.

Давайте разберем каждый из этих шагов по отдельности.

Задание критериев. Критерии целесообразно разделить на две подгруппы: мягкие и жесткие. В этом случае первая подгруппа также сможет получить должное внимание при оценивании.

Примерами жестких критериев можно назвать размер, продуктовые/рыночные сегменты, технологии, конкурентные характеристики и финансовое положение.

Критерии должны отражать ваши цели, задаваемые при поглощении. Если ваше главное обоснование — получить, например, необходимые навыки и умения, вы будете искать целевой объект именно с такими сильными качествами, теми, которые вам нужно приобрести. Но если для вас главное, скажем, упрочить ваши позиции при переговорах, вы, скорее всего, будете готовы согласиться с целевым объектом, слабым по тем позициям, по которым вы сами сильны. Вместе с тем, если основным аргументом в вашем обосновании является экономия, достигаемая благодаря более крупным масштабам, вы, несомненно, изо всех сил постараетесь найти целевой объект с прочными конкурентными позициями в ключевых сегментах.

В равной степени при оценивании соответствия важными могут быть и мягкие критерии. В их число может входить повышенное внимание заказчикам или персоналу или формирование корпоративной культуры, в которой акцент делается на инновациях или контроле за затратами.

Помните, что чем больше разница в «культурных картах» двух организаций, тем труднее, скорее всего, будет проходить их интеграция после сделки. В идеале, ваша и целевая организации должны добиться одной и той же философии ведения бизнеса. Если же этого не произойдет, вам, возможно, придется учитывать имеющиеся различия при последующих оцениваниях преимуществ, достигаемых за счет синергии.

Задание приоритетов для критериев. Затем необходимо задать приоритеты. Важнейшие критерии, те, которым должен удовлетворять целевой объект, чтобы он оставался в списке претендентов, относятся к числу ваших «скрининговых критериев». Их применение ко всем потенциальным целевым объектам позволит вам быстро отсеять всех претендентов, включенных в первоначальный список необоснованно. Дополнительно отранжировать компании, которые прошли первоначальный скрининг, и расставить их в порядке привлекательности вам помогут критерии типа «хорошо бы это иметь».

Такой двухэтапный процесс важен, если вы хотите в конце концов получить в полной мере подходящий для вас целевой объект. При одноэтапном процессе ранжирования возникает одна опасность: вы можете в итоге остановиться на целевом объекте, имеющем высокие показатели по всем критериям, кроме одного, который при двухэтапном процессе будет относиться к скрининговым критериям. Лучше воспользоваться двухэтапным процессом и найти целевой объект, который имеет достаточно высокий рейтинг при ранжировании по всем критериям и проходит через скрининг.

У разных критериев могут быть разные весовые коэффициенты: все зависит от природы конкретной сделки. В явной сделке по поглощению полезной может оказаться общая философия бизнеса, но она не обязательно может быть главной. А вот в сделке с продолжающимися отношениями между сторонами, т. е. осуществляемой в виде союза, общая философия бизнеса может быть критичной, и поэтому войти в состав скрининговых критериев.

Строгая проверка возможных претендентов на соответствие. Первым этапом при нахождении правильного целевого объекта является скрининг всех потенциальных претендентов (см. рис. 60.1). Проводите его безжалостно. Если претендент не соответствует хотя бы одному вашему скрининговому критерию, вычеркивайте его из списка. Те же, кто прошел через эти критерии, переходят к следующему этапу — ранжированию.

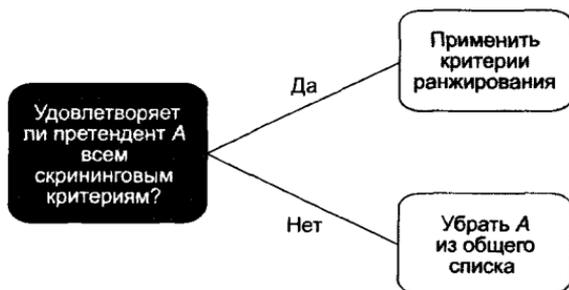


Рис. 60.1. Скрининг на соответствие претендентов на поглощение

Ранжирование претендентов. Предположим, у вас есть четыре претендента, прошедших через скрининговые критерии: *A*, *B*, *C* и *D*. Теперь давайте их отранжируем (см. табл. 60.2).

Вначале вы задаете весовые коэффициенты критериям ранжирования по степени их относительной важности; например, соответствие культуры получает высокий весовой коэффициент.

Затем вы ранжируете претендентов по каждому критерию, в результате чего выясняется, что лучшим в этом случае является *B*.

После этого вы сравниваете результаты ранжирования с оценкой наличия: в приведенном выше примере у предпочтительного претендента *B* почти одинаковые показатели наличия с более вероятным вариантом *D*. Может быть, лучше всего начать с обсуждения с ними обоими.

Тот же самый процесс *следует* применить и тогда, если на вас в инициативном порядке неожиданно-негаданно выйдет сам заинтересованный в сделке потенциальный претендент, но будьте осторожны, им может оказаться и *C*!

Таблица 60.2

Ранжирование претендентов на соответствие и наличие

Критерии соответствия		Весовой коэффициент	Претенденты			
			A	B	C	D
Жесткие	Привлекательность в сегменте	20	3	3	4	3
	Стратегическое соответствие в сегменте	10	4	3	3	3
	Стратегическое соответствие в бизнесе	30	3	3	2,5	4
Мягкие	Соответствие бизнес-культуре	40	3	4	2	3
Общий рейтинг соответствия (0-5)		100	3,1	3,4	2,6	3,3
Общее ранжирование на соответствие			3	1	4	2
Наличие			X	Y	YY	Y

Оценивание риска

Процесса полной проверки не заменит ничто. Да, многие поглощения оказывались успешными и без него вообще или без достаточно всесторонней проверки, однако такой исход объясняется лишь удачным стечением обстоятельств. При других условиях эти сделки могли оказаться катастрофичными.

Без полной финансовой проверки управленческий учет у целевого объекта может ввести в заблуждение. Без полной правовой проверки не удивляйтесь, если вскоре после подписания контракта о поглощении вы получите письмо от юриста, который представляет интересы стороны, предъявляющей серьезные претензии. Без полной экологической проверки как вы можете судить о том, что целевой объект действует в соответствии с установленными нормами?

Хотя вы можете опровергать мое заявление, я (поскольку специализируюсь в этой области с середины 1980-х гг.) утверждаю, что именно полная стратегическая проверка позволит получить вам ответ на главный вопрос: приведет ли данная сделка к созданию акционерной стоимости или к ее снижению?

Чтобы уметь оценить виды синергии, вам необходимо много чего знать, в частности, темпы роста рынка, влияние конкурентных сил на цены, позицию целевого объекта относительно конкурентов, перспективы изменения его позиции и не только в результате данного слияния, какими будут влияния недавних и запланированных

инициатив целевого объекта и т. п. Во всем этом вам будет необходимо разобраться по каждому основному продуктовому/рыночному сегменту (если целевым объектом является отдельный бизнес) или по каждой бизнес-единице (когда целевой объект представляет собой корпорацию, занимающуюся многими видами бизнеса). О полной стратегической проверке см. инструмент 82.

Риски и возможности, выявленные с помощью полной проверки, следует оценить на вероятность их наступления и влияния на стоимость, если они случатся. Для этого можно воспользоваться инструментом 83 — «Солнца и тучи».

После этого параметры выявленных основных рисков и возможностей следует встроить в ваши прогнозы потоков наличных денежных средств для целевого объекта. При присвоении значений вероятности наступления каждому ключевому риску и каждой основной возможности можно получить (см. инструмент 86) ожидаемое значение прогнозного потока наличных денежных средств, а значит, и стоимости самого целевого объекта.

Стоимость объектов самих по себе

Пока для решения этой задачи лучшим остается анализ дисконтированных потоков наличных денежных средств (DCF), но, как отмечалось при рассмотрении инструмента 48, используемого для принятия решений о стратегическом инвестировании, новичка, который прибегает к нему, ожидает множество ловушек, из-за чего вы, возможно, захотите воспользоваться более грубыми и более простыми методами оценивания, в частности следующими.

- *Чистая стоимость активов:* это бухгалтерская (относящаяся к прошлому), а не рыночная оценка, при которой стоимость обычно занижается, часто существенно.
- *Сопоставимые рыночные показатели:* по акционерным компаниям открытого типа релевантные показатели можно найти в Интернете; чаще всего используются данные по объему продаж, прибыли до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации, прибыли до уплаты процентов и налогов, отношению цена — прибыль, но у них у всех один общий недостаток: они являются показателем деятельности одной компании за один период и поэтому не всегда могут служить индикатором тренда для общих показателей.
- *Сопоставимые показатели сделок:* можно провести поиск по объемам продаж или показателям доходности сделок целевых объектов, совершенных ими в последние несколько лет и действующих в одних и тех же или похожих секторах, но опять же эти показатели относятся лишь к отдельным временным точкам

в прошлом, когда и рыночные показатели, и желание приобрести акции в конкретном секторе могли отличаться от сегодняшних.

Я рекомендую для оценивания компании использовать все три перечисленных приема, что позволит вам добиться некоторой точности: ваши результаты, скорее всего, будут отличаться от средних значений в обе стороны примерно на 15%.

После этого воспользуйтесь анализом DCF для изучения компании и составьте прогнозы доходов и затрат, что позволит вам определить величину прибыли, а также постоянные расходы и оборотный капитал, на основе чего вы рассчитаете поток наличных денежных средств, начиная с возвращения скидки и заканчивая сегодняшним значением. Немного измените допущения, которыми вы пользуетесь при своем обосновании, и попытайтесь поварьировать (в разумных пределах) коэффициент дисконтирования, прежде чем вы получите новое значение приведенной стоимости, соответствующей примерно средним показателям, которые вы определили с помощью трех довольно простых и грубых приемов оценивания.

В результате выполнения этого упражнения в вашем распоряжении окажется набор потоков наличных денежных средств, с которым вы проведете на шаге 3 тестирование на чувствительность, чтобы в конечном счете получить значения синергии. Хотя они будут оценочными, но в то же время полезными: лучше иметь такие показатели, чем ничего.

Оцените стоимость целевого объекта как самостоятельной единицы. Используя финансовую информацию по целевому объекту, которую вы получили в меморандуме с конфиденциальной информацией или в более подробном онлайн-варианте из информационно-аналитического центра, составьте базовый набор прогнозов по потокам наличных денежных средств для целевого объекта.

В этих прогнозах должны быть указаны значения доходов и прямых затрат (а также, желательно, переменных накладных расходов) для каждого основного продуктового/рыночного сегмента.

С помощью описанных выше приемов определите значение для средних показателей.

Оцените стоимость вашей фирмы как самостоятельной единицы. Прodelайте то же самое упражнение с собственной фирмой или по крайней мере с теми продуктовыми/рыночными сегментами или бизнес-единицами, которые будут взаимодействовать с целевым объектом после поглощения. Пользуйтесь тем же коэффициентом дисконтирования, как и для целевого объекта.

Определение чистой стоимости синергии

Прежде всего вам необходимо определить виды синергии, которые будут обеспечены в результате слияния двух компаний, а затем оценить их стоимостную величину.

Определение видов синергии

Виды синергии при M&A лучше всего определять в трех областях:

- 1) достигаемые за счет повышения доходов;
- 2) достигаемые за счет экономии операционных затрат;
- 3) достигаемые за счет экономии капитальных затрат.

Виды синергии, достигаемые за счет повышения доходов, обеспечиваются, как правило, в результате следующего.

- Целевой объект продает ваши товары (услуги) своим заказчикам.
- Вы продаете товары (услуги) целевого объекта своим заказчикам.
- Вы и целевой объект объединяете усилия, чтобы продавать новый продукт обеим группам заказчиков.
- Ваши объединенные характеристики позволяют вам продавать больше товаров и услуг или дифференцированных продуктов вашим заказчикам или выйти на новых заказчиков.
- Вы можете компенсировать утрату части заказчиков, которые перешли к новому поставщику, не участвующему в слиянии.

Виды синергии, достигаемые за счет экономии операционных затрат, часто являются основным аргументом при обосновании необходимости поглощения. Экономия этого рода может быть достигнута благодаря действию одного или нескольких следующих факторов:

- более низкие затраты на приобретение сырья или компоненты в результате более сильной позиции закупщика при переговорах;
- более низкие затраты на услуги, получаемые по аутсорсингу, например разработка информационных технологий или расчет величины заработной платы персонала;
- экономия за счет больших масштабов производства;
- экономия за счет большего ассортимента;
- более рациональное использование персонала на таких направлениях работы, как продажи, маркетинг, административные функции;
- более рациональное использование физических активов: зданий, участка, предприятий, офисов, оборудования.

И наконец, при поглощении часто могут быть обеспечены виды синергии, достигаемые за счет экономии капитальных затрат. Вместо расширения вашего предприятия, поглощение конкурента, имеющего свободные мощности, может предоставить вам необходимые площади и, на это также можно рассчитывать, оборудование, необходимое для наращивания масштабов деятельности. Аналогично, экономии капитальных затрат можно добиться в таких сферах, как информационные технологии, работы, выполняемые в центральном офисе, и в ряде других.

Оценивание величины чистой синергии

Вы уже имеете модель на основе DCF для целевого объекта. Теперь нужно прибегнуть к конкретным допущениям по каждому виду наращивания доходов за счет синергии, которые были выявлены выше. На сколько будут каждый год возрастать продажи продукта Y , если заниматься его продвижением для покупателей целевого объекта?

На сколько увеличится чистая приведенная стоимость целевого объекта? Это приращение покажет величину данного вида синергии.

А что произойдет с продуктом Y ?

На сколько будут расти продажи продукта Z , предлагаемого целевым объектом, *вашим* покупателям? На сколько увеличится чистая приведенная стоимость вашей фирмы по сравнению с аналогичным показателем, который был для нее получен до этого, когда она действовала самостоятельно?

Проделайте это упражнение с каждым видом синергии, приводящей к наращиванию доходов.

После этого повторите все это с каждым видом синергии, приводящей к экономии за счет сокращения затрат.

Затем, просуммировав полученные таким образом выигрыши, вы узнаете общую величину синергии. Однако на этом все не заканчивается. Два серьезных предупреждения, о которых надо всегда помнить.

- Менеджеры нередко завышают величины синергии, причем порой очень значительно, поскольку это свойственно процессу M&A: общий ажиотаж, возникающий в этом случае; применение коэффициента вероятности, равного 50%, к выбранным вами видам синергии, которые приводят к экономии (скажем, R), чтобы добиться ожидаемого значения (см. инструмент 80) $0,5R$; то же самое может быть сделано и со всеми видами синергии, приводящими к экономии за счет сокращения затрат, хотя здесь коэффициент вероятности может быть выбран равным 80%, поскольку эти направления деятельности вы можете контролиро-

вать лучше и можете на них влиять, чтобы получить ожидаемое значение 0,8С.

- Не забывайте учитывать транзакционные издержки, понесенные еще до сделки, и затраты на интеграцию двух компаний после ее заключения, причем не только те, которые связаны с устранением разных дублирований, но и других, вроде досрочного прекращения аренды.

Вот теперь у вас есть базовая оценка величины чистой синергии при данной транзакции.

Получение добавленной стоимости

Вы уже имеете три вида данных:

- 1) базовую оценку стоимости целевого объекта как самостоятельной структуры;
- 2) базовую оценку синергии, возникающей при поглощении;
- 3) оценку рисков и возможностей.

Величина надбавки при поглощении — премии — обычно составляет около 30–40%. Ее вам придется заплатить, и если ваша базовая оценка величины синергии, которая будет достигнута при поглощении, меньше 40% стоимости целевого объекта как самостоятельной структуры, от этого варианта вам целесообразно отказаться.

Если же величина синергии выше, следует перейти к рассмотрению выявленных рисков и возможностей и оценить их с помощью полной проверки. Если какие-то риски с большой вероятностью могут сильно повлиять на величину стоимости целевого объекта как самостоятельной структуры, на величину синергии или на оба эти показателя, вам, может быть, также лучше этим вариантом не заниматься.

Никогда не забывайте об одном факте: более половины всех поглощений приводят к уничтожению части стоимости, что происходит из-за того, что поглощающая сторона при сделке существенно переплатила.

Вы ведь не хотите стать частью такой статистики.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда при слияниях, поглощениях и создании союзов.

Когда следует проявлять осторожность

При каждой сделке, связанной со слияниями, поглощениями и созданием союзов. Повторимся в последний раз: большинство из них кончаются неудачей!

У союзов, отметим дополнительно, коэффициент неудач даже более высок. Любой союз, будь это установление простых маркетинговых отношений или создание полного совместного предприятия, изначально является неустойчивой конструкцией. Его создатели должны гармонично взаимодействовать друг с другом ради интересов союза, что иногда идет вразрез с интересами одной из родительских компаний.

Создание союза требует даже более глубокого и всестороннего анализа до совершения сделки, чем при поглощении, хотя процесс его проведения в целом очень похож (различия отмечены курсивом):

- подтвердить стратегическую обоснованность сделки;
- выбрать правильного *партнера*;
- оценить риски;
- оценить *вклад каждого партнера*;
- оценить величину чистой синергии;
- обеспечить получение добавленной стоимости.

В отличие от поглощения, из процесса, предшествующего совершению сделки, обе стороны должны выйти с убеждением, что она будет для них целесообразной. В противном случае союз с самого начала будет неполноценным, из-за чего шансы на его сохранение в течение длительного времени будут минимальны.

В то же время такие союзы могут действовать так, чтобы обеспечивать повышение акционерной стоимости и сохраняться в течение длительного времени. Наглядным примером этого могут служить союзы *Unilever Royal Dutch Shell*. Но еще более впечатляющим в этой области является недавнее создание совместного предприятия *Cereal Partners Worldwide (CPW)*. С момента своего образования, произошедшего в 1990 г. и ставшего фактически прямой атакой на доминировавшую до этого в Европе *Kelloggs*, его почти очевидная стратегия оказалась выигрышной и стала причиной ночных кошмаров у *Kelloggs*. Объединение ресурсов *General Mills*, еще одного гиганта в США, специализирующегося на продуктах питания из зерна, и маркетингового мастерства *Nestle* привело к тому, что спустя два десятка лет CPW стала очень сильным участником на европейском рынке продуктов питания из зерна.

61

Гексаграмма корпоративной реструктуризации (*McKinsey*)

Инструмент

Не может ли случиться так, что вы сами окажетесь в роли жертвы?

Как рассказывалось при объяснении предыдущего инструмента, цель всех сделок типа M&A — создать дополнительную акционерную стоимость у корпоративной структуры, чего можно добиться с помощью покупки видов бизнеса, у которых вы можете повысить стоимость больше, чем это могли бы сделать ваши конкуренты; за счет продажи видов бизнеса, в отношении которых верно обратное; а также благодаря объединению сил с другими компаниями, в результате чего может быть создана стоимость для всех участников такого союза.

Однако другие компании поступают точно так же. Не можете ли вы сами оказаться в поле их зрения как возможный целевой объект?

Процесс создания дополнительной корпоративной стоимости можно рассмотреть в интересной перспективе — в гексаграмме корпоративной реструктуризации, предложенной в *McKinsey* (см. рис. 61.1). В ней подчеркивается, что могут быть пять отличающихся друг от друга способов повышения корпоративной рыночной стоимости.

1. Доведение до акционеров информации и данных, подчеркивающих конкурентоспособность компании и сужающих разрыв, который часто существует не столько на самом деле, сколько в воображении некоторых людей, между воспринимаемой стоимостью фирмы (сообщаемой и продвигаемой рыночной стоимостью) и той, которой руководствуются инвесторы (текущей рыночной стоимостью); другими словами, повышение отношения рыночной цены акции компании к ее чистой прибыли в расчете на акцию, добываясь этого с помощью целевых коммуникаций.
2. Осуществление шагов по улучшению операционных показателей, может быть, параллельно с реконструкцией бизнес-процессов (см. инструмент 57) или аутсорсингом (см. инструмент 58):

благодаря таким целенаправленным действиям бизнеса рыночная стоимость возрастает.

3. Избавление на торгах от тех видов бизнеса, которые являются более ценными для заинтересованных в них покупателях, чем для нынешней группы; этот вид бизнеса нужно соответствующим образом подготовить — «нарядить невесту» и улучшить ее операционные и финансовые показатели: благодаря таким целенаправленным действиям ожидаемая рыночная стоимость таких видов бизнеса возрастает.
4. Выявление и использование возможностей для роста, как органических, так и за счет поглощений, используя для этого некоторые инструменты из этой книги: благодаря действию этих внешних факторов ожидаемая рыночная стоимость бизнеса возрастает.
5. Продуманное применение финансового инжиниринга, может быть, повышение коэффициента задолженности через выпуск облигаций, чтобы в максимальной степени повысить стоимость акционерного капитала, не идя при этом на неоправданно высокий риск финансового перенапряжения; этот подход приводит к максимально ожидаемой рыночной стоимости.

Как подчеркивается на этой диаграмме объединением вопро-

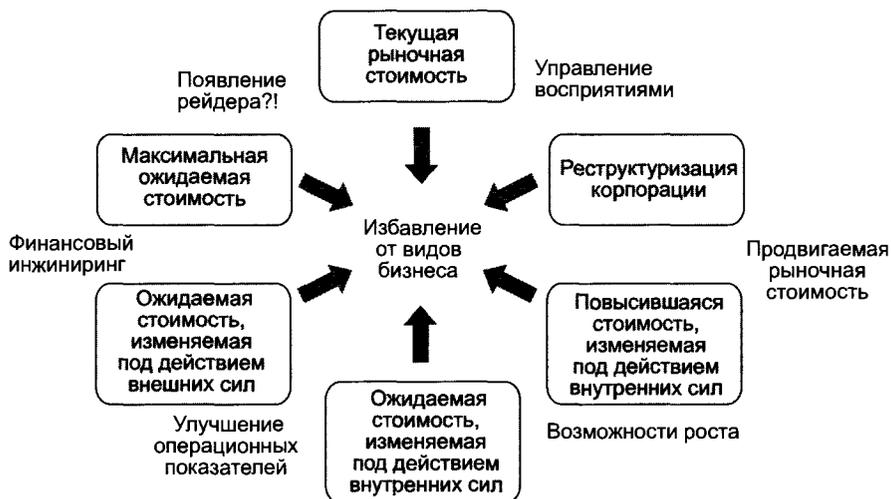


Рис. 61.1. Гексаграмма корпоративной реструктуризации

сительного и восклицательного знаков, разрыв между текущей рыночной стоимостью и максимально реструктурированной рыночной

стоимостью можно считать «максимальной возможностью для рейдера».

Другими словами, если вы не можете повысить вашу рыночную стоимость относительно ее текущего низкого курса за счет более полных коммуникаций с финансовыми рынками, улучшения своих операционных показателей, использования органической стратегии, обеспечивающей выигрывать, стратегии M&A, приводящей к увеличению стоимости, или продуманному финансовому инжинирингу, вместо вас это может сделать кто-то другой — корпоративный рейдер.

Независимо от того, кто может выступить в качестве такого рейдера, организация, прибегающая к выкупу, который финансируется с помощью эмиссии акций или привлечения заемных средств, конкурент, ваш поставщик, который действует ниже вас в общей цепи и проводит политику интеграции вверх, заказчик, действующий выше вас в общей цепи и проводящий политику интеграции вниз, или участник, который прибегает к стратегии диверсификации (для вас неважно, кто именно это будет), вы можете быть уязвимы к нападению и стать объектом атак.

Как пользоваться этим инструментом

Воспользуйтесь приемом оценивания (см. инструмент 48), чтобы определить следующие параметры гексаграммы для своей фирмы:

- * ее текущую рыночную стоимость;
- * продвигаемую рыночную стоимость с помощью коммуникаций — сообщения акционерам данных и информации, связанных со стоимостью;
- * ожидаемое увеличение стоимости за счет реализации программы улучшения показателей деятельности или, что еще лучше, благодаря каждой крупной стратегической инициативе, а также их общему влиянию (результату менеджмента на основе стоимости, для чего можно снова обратиться к инструменту 48);
- * ожидаемое увеличение стоимости за счет действий, связанных с M&A, или, что аналогично, от каждого вывода из своего состава какого-то бизнеса или, наоборот, поглощения;
- * ожидаемое увеличение стоимости за счет выявления и использования стратегических возможностей роста;
- * ожидаемое увеличение акционерной стоимости за счет корректировки структуры капитала.

Какие уроки можно извлечь из знакомства с этими разными видами стоимости, которые относятся к вашим операционным пока-

зателям, вашей стратегией органического роста, вашими планами M&A и их реализацией, а также с улучшенными коммуникациями с инвестиционным сообществом?

Поверят ли инвесторы вашим сообщениям? Если нет, то почему? Какие факты вы можете предоставить, чтобы эти сообщения стали более убедительными?

Не станут ли они дополнительным стимулом для рейдеров?

Когда следует пользоваться данным инструментом

Не является ли текущая рыночная стоимость вашей фирмы более низкой, чем максимально ожидаемая от нее? Намного более низкой?

Если да, рассмотрите все свои составляющие по отдельности. Какие ваши части вносят самый большой вклад в отставание? Как можно повысить стоимость этих частей? Что можно сделать, чтобы повысить вероятность благоприятного исхода, а следовательно, и ожидаемых стоимостей (см. инструмент 86) этих частей?

Даже если ваша фирма не котируется на фондовой бирже, очень полезно рассмотреть, насколько номинальная стоимость вашей фирмы отстает от максимальной ожидаемой стоимости.

Когда следует проявлять осторожность

Этот инструмент порой может сбивать с толку. Гексаграмма предполагает использование кругового процесса, хотя между конечным значением реструктурированной рыночной стоимости и исходным значением текущей рыночной стоимости есть разрыв. Этот процесс лучше представить в виде гистограмм.

Тем не менее этот инструмент служит полезным и стимулирующим напоминанием о том, что целью разработки стратегии является создание стоимости с помощью как внутренних, так и внешних факторов, а также о том, что коммуникации с акционерами и финансовый инжиниринг — это важные дополнительные составляющие, помогающие отпугивать хищников, которые собираются отправиться на охоту...

Создание родительской ценности (Гулд, Кэмпбелл и Александр)

Инструмент

«Потерю одного из родителей еще можно рассматривать как несчастье, но потерять обоих похоже на небрежность».

Успех выкупов менеджерами компаний с помощью заемных средств, которые осуществляются с середины 1980-х гг., позволяет высказать предположение, что саркастическое замечание Оскара Уайльда, приведенное выше, в бизнесе может быть истолковано совсем по-другому. Здесь утрата одной из родительских структур вряд ли считается несчастьем. Наоборот, она может развязать руки «наследнику» и помочь его процветанию.

Лидером в исследованиях вопросов управления компаниями, которые занимаются многими видами бизнеса, является *Ashridge Strategic Management Centre*. В изданной в 1994 г. книге «Стратегия на корпоративном уровне: создание стоимости в компаниях со многими видами бизнеса», которую написали трое ученых, Майкл Гулд, Эндрю Кэмпбелл и Маркус Александр, утверждается, что головной офис корпорации (его также могут назвать корпоративным центром) со многими видами бизнеса чаще не создает стоимость, а сводит ее к нулю.

Гулд и его соавторы призывают специалистов по стратегии относиться к такому центру как к посреднику между инвестором и бизнес-единицей. Центр может повысить стоимость бизнес-единицы, если их взаимодействие в конечном счете приводит к появлению положительной синергии. Ее величина должна компенсировать некоторые виды отрицательной синергии, являющейся следствием следующих причин:

- из-за принятия центром неправильных решений, что происходит из-за его удаленности от мест, где непосредственно все происходит, а также из-за плохого понимания (такое также не редкость) рыночной среды, в которой действует бизнес-единица, и ее ключевых факторов успеха;

- демотивации, возникающей из-за удаленности менеджеров, действующих на местах, от инвесторов;
- высоких накладных расходов, связанных с деятельностью штаб-квартиры;
- выплаты премии за поглощение, т. е. за выбор не варианта органического роста, а приобретения бизнеса; причем часто размер этой премии является чрезмерно высоким (см. инструмент 60).

Авторы книги уверены, что компании со многими видами бизнеса могут создавать синергетическую стоимость за счет формирования правильных «родительских навыков и умений», использования правильных «родительских возможностей» и достижения «родительского преимущества», что возможно при владении данным бизнесом.

По существу, центр, или «родитель», должен рассматривать свои бизнес-единицы через точно такие же линзы, как сторона, занимающаяся поглощением (см. инструмент 60): чтобы создавать стоимость, необходимо появление синергии не только между бизнес-единицами, но и между центром и каждой бизнес-единицей. При ее наличии возникает родительское преимущество.

На этом авторы не останавливаются. Если родительское владение бизнесом создает преимущество, но конкурирующий родитель мог бы добиться более значительного преимущества, родитель должен рассмотреть вариант продажи этого бизнеса с хорошей премией и инвестировать полученные от этого средства в бизнес, где его собственное родительское преимущество будет максимальным.

Успешные родители знают, где искать возможности для наращивания стоимости. У них для этого есть специальные ресурсы или характеристики, а также складывается особое мнение по каждому бизнесу. Последнюю часть этого предложения можно раскрыть более детально.

- *Мнения о создании стоимости*: родители выявили механизм наращивания стоимости, общий для многих видов их бизнеса, например, осуществили идентификацию общей технологической базы у ведущих производителей электроники или широко использовали романтический бренд *Virgin*.
- *Отличительные родительские свойства*: они являются лидерами в некоторых видах ресурсов или характеристик, что помогает им формировать мнения о способах создания стоимости и переносить эти ресурсы и характеристики от родительской структуры к конкретному виду бизнеса; например, корпоративные функции в области НИОКР у многих фармацевтических групп или центра *Virgin* помогают продвигать этот бренд через

все виды бизнеса корпорации, в частности через спонсорство Лондонского марафона.

- **Наличие базовых видов бизнеса:** владение видами бизнеса, которые лучше всего подходят для реализации мнений о создании стоимости и отличительных родительских свойств; например, в *Virgin Group* это наличие бизнесов, занимающихся мобильными телефонами или банковскими услугами, а не инженерных видов бизнеса категории В2В («бизнес-бизнес»).

С учетом сказанного можно считать, что Гулд и его соавторы объединили в своей работе две школы корпоративной стратегии. Концепция отличительных родительских свойств аналогична переносимым ресурсам и характеристикам (см. инструмент 30 Гранта) или ключевым компетенциям Хэмела и Прахалада (см. инструмент 63) и отражает ресурсный подход. А управление портфелем, если оно подкреплено использованием отличительных родительских свойств, отражает подход на основе оптимизации портфеля (см. инструмент 59).

Как пользоваться этим инструментом

По каждому виду бизнеса, входящему в состав портфеля вашей фирмы, следует задать следующие вопросы.

- Соответствуют ли родительские возможности, относящиеся к бизнесу, мнению руководителей фирмы о создании стоимости и отличительным родительским свойствам?
 - Нет ли явного несоответствия между ключевыми факторами успеха бизнеса и родительскими свойствами фирмы?
- Ваш вид бизнеса может попасть в одну из пяти категорий.

1. **Базовый, сердцевинный бизнес:** здесь имеется самое полное соответствие между родительскими свойствами и возможностями, а также ключевым факторам успеха у бизнеса.
2. **Бизнес на границе с базовым:** соответствие родительских свойств и возможностей, а также соответствие ключевым факторам успеха у бизнеса является неполным: одни соответствуют, другие нет. Создание чистой стоимости в этом случае не является гарантированным, и поэтому вам следует подумать, как можно улучшить показатели по ключевым факторам успеха.
3. **Балластный бизнес:** соответствие родительских свойств и возможностей является незначительным, однако никаких серьезных расхождений с ключевыми факторами успеха нет; это типовой бизнес, входящий в портфель, который при принадлежности более синергетически мощному родителю мог бы показывать

более высокие результаты; при слишком большом количестве таких видов бизнеса у вашей фирмы она станет целевым объектом для захвата.

4. *Бизнес, действующий на чужой территории*: полное несоответствие по всем координатам; здесь ваша фирма сводит стоимость к нулю, и поэтому вам нужно с этих участков выйти и сделать это как можно быстрее!
5. *Бизнес-ловушка*: опасный бизнес, у которого хорошее соответствие родительских свойств и возможностей, но полное рассогласование с ключевыми факторами успеха; опасность в данном случае заключается в том, что вы по ошибке можете принять этот бизнес за пограничный с базовым, но это не так, поскольку ваша фирма не позиционирована здесь наилучшим образом, чтобы правильно воспользоваться этими факторами.

В идеале, ваш портфель должен состоять из базовых видов бизнеса или пограничных с ними, которые могут перейти в эту категорию.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Этот инструмент побуждает вас всесторонне обдумывать стратегические обоснования того, почему портфель видов бизнеса вашей фирмы является таковым, и то, как вы повышаете стоимость каждого своего бизнеса, используя для этого свои отличительные родительские свойства. Где находится следующая родительская возможность? Где затем вы можете применить свои мнения о создании стоимости?

Когда следует проявлять осторожность

Не попадите в ловушку, связанную с изменением определения ваших родительских свойств, чтобы обосновать выбор родительской возможности или даже заявлять, что вы планируете улучшить эти свойства, чтобы они соответствовали этой возможности. Родительские свойства формировать труднее, чем создавать возможности. Поэтому, может быть, мудрым вариантом было бы позволить возможности прекратить свое существование или вывести бизнес из портфеля, чем пытаться сформировать свойство. Легче изменить портфель так, чтобы он соответствовал свойствам, чем сделать наоборот.

Ключевые компетенции (Хэмел и Прахалад)

Инструмент

Предлагает ли ваша фирма потребителям именно то, что им нужно, т. е. «правильные» продукты? Являются ли ваши товары и услуги теми, которые требуются для конкуренции на рынке завтра?

Если в 1970-х гг. в качестве основной стратегической линии доминировали кривая опыта и матрица роста/рыночной доли, предложенные Бостонской консалтинговой группой, а в 1980-х — пять сил Майкла Портера, то 1990-е гг. в ретроспективе можно рассматривать как время школы корпоративной стратегии, ориентированной на ресурсы.

Основными глашатаями этой школы были Хэмел и Прахалад, кульминацией деятельности которых стала их книга «Конкурентная борьба за будущее», вышедшая в 1994 г., хотя важную роль в этой области сыграли и другие ученые, специализирующиеся на изучении бизнеса. Одним из них, с работой которого вы уже познакомились (раздел 5), был Грант со своей матрицей мощи ресурсов и характеристик/важности. Другими представителями были Барни, обобщивший предыдущие идеи о ресурсах и предложивший модель VRIN (инструмент 65), Кай со своими отличительными характеристиками (инструмент 66), работа Тиса, Пизано и Шуэна о динамических характеристиках (инструмент 68), работа Коллиса и Монтгомери о стратегически ценных ресурсах (инструмент 64), объединение ресурсного подхода с рыночным, за которое выступали Портер, ученые Бостонской консалтинговой группы и ряд других авторов. В совокупности все эти варианты и предложения можно рассматривать как обобщенное, сбалансированное представление своих идей ресурсной школой.

Хэмел и Прахалад искренне считали, что все это в большей мере относится к корпоративной стратегии, чем к простому планированию портфеля. Главную роль в таких областях, как разработка сильных звеньев в ключевых операционных процессах (которые получили название «ключевые компетенции») и распространение ви-

дения («стратегического замысла») в масштабах всей фирмы, игра- ла корпоративная штаб-квартира.

Вместо оптимизации численности персонала или реинжинирин- га, доминировавших в то время, компаниям следовало «заново изо- бретать свою отрасль» и «регенерировать свою стратегию». Пред- лагалась новая, радикальная, более амбициозная стратегическая парадигма.

Ниже показаны всего шесть из тринадцати стратегических вызо- вов, которые были сформулированы, те шесть, которые, как счита- ется, оказали самое большое влияние на последующее стратегичес- кое мышление. Но и в этой группе есть самый сильный по влиянию вызов — конкуренция за лидерство в ключевых компетенциях (или просто компетенциях, если воспользоваться их терминологией).

Чтобы занять лидирующие позиции в будущем, необходимо:

- 1) не только вести конкуренцию за рыночную долю; рассмотреть стратегию с точки зрения позиционирования; рассмотреть стра- тегию с точки зрения соответствия; рассмотреть стратегию с точ- ки зрения распределения ресурсов; вести конкуренцию в самой отрасли; вести конкуренцию в продуктах;
- 2) но и вести конкуренцию за долю возможности; рассмотреть стра- тегию с точки зрения прогнозирования; рассмотреть стратегию с точки зрения стратегического замысла; рассмотреть стра- тегию с точки зрения использования ресурсов; рассмотреть стра- тегию с точки зрения изменения отрасли; вести конкуренцию в ключевых компетенциях.

Авторы определяют ключевые компетенции как «интегрирован- ные наборы навыков, умений и технологий». Такие компетенции представляют собой «сумму полученных знаний по всем отдельным наборам навыков и умений в отдельных организационных подраз- делениях». Они вряд ли ограничиваются их наличием у отдельного человека или даже у небольшой команды и даже могут выходить за пределы отдельной бизнес-единицы.

Например, в финансовых услугах ключевыми компетенциями считаются управление отношениями, обработка транзакций, управ- ление рисками, установление обменных курсов валют, финансовый инжиниринг, навыки продаж, управление инвестициями, предо- ставление услуг по телефону и получение данных о клиенте.

Как пользоваться этим инструментом

Хэмел и Прахалад считают, что ключом к успешной конкуренции в будущем являются формирование ваших ключевых компетенций, их использование и защита.

Они предполагают, что вам следует составить диаграмму ключевых компетенций, необходимых для конкуренции на рынке, причем показать ее особенности и для сегодняшнего положения дел, и для завтрашнего дня (см. рис. 63.1).



Рис. 63.1. Приобретение ключевых компетенций

Изучение этой диаграммы вызывает ряд вопросов.

- В нижнем левом квадранте, обозначенном «Использование шаблонного подхода», представлен ваш текущий портфель компетенций, используемых для ваших нынешних видов бизнеса (или продуктовых/рыночных сегментов: этот инструмент также может применяться и для бизнес-стратегии); есть ли возможности улучшить вашу позицию за счет более умелого использования имеющихся у вас в настоящее время ключевых компетенций?
- В нижнем правом квадранте, который идет под названием «Лидер на 10 лет», показан вариант ведущего провайдера, который будет лидером на протяжении 5–10 лет (это похоже на составление профиля идеального участника, стремящегося «добиться поставленной цели», см. инструмент 38); также надо решить, какие новые компетенции вам потребуется сформировать, чтобы защитить ваш бизнес, действующий в настоящее время на нынешних рынках.
- В верхнем левом квадранте («Свободное место») показывается, какие новые виды бизнеса вам, возможно, придется создать за счет перемещения или изменения комбинаций уже существующих у вас ключевых компетенций.

- В верхнем правом квадранте («Мегавозможности») показано, какие новые ключевые компетенции вам нужно будет сформировать, чтобы в будущем участвовать в самых интересных видах бизнеса.

Чем более отличительной, уникальной и защищаемой является ваша ключевая компетенция, тем большей ценностью она обладает.

Как вы можете усилить ваши ключевые компетенции и за счет этого увеличить стоимость?

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к нему при работах с корпоративной стратегией, когда будете обдумывать, что мог бы сделать корпоративный центр, чтобы повысить стоимость бизнес-единиц. Как центр мог бы сформировать ключевую компетенцию и обеспечить ее широкое применение во всех бизнес-единицах?

Когда следует проявлять осторожность

Одним из многих специалистов, уверенных в том, что ценность (и стоимость) фирмы определяется на уровне отдельного бизнеса (корпорации друг с другом не конкурируют, так как этим занимаются бизнес-единицы), является Майкл Портер. Он считает, что предназначение корпоративного центра не должно выходить за пределы распределения ресурсов. Хэмел и Прахалад могли бы на это возразить и заявить, что успешные компании используют свои ключевые компетенции во всех бизнес-единицах и что в любом случае их модель работает настолько хорошо, насколько хорошо действуют бизнес-единицы на своем уровне.

Другие критики модели ключевых компетенций основное внимание уделяют трудности принятия решения о том, является ли данная компетенция ключевой или нет. В отличие от материальных активов, ее сложно измерять, а собственные интересы менеджеров могут побудить их излишне завышать ценность своей фирмы (и, как следствие, компетенций). Похожая критика раздается и в адрес матрицы привлекательности/преимуществ (инструмент 36). Из нее следует, что при применении этой модели было бы очень полезно учитывать объективно возможные упущения, а также более строго проводить обзоры степени удовлетворения потребителей и бенчмаркинг. В целом, отмеченные недостатки не умаляют ее пользы.

Стратегически ценные ресурсы (Коллис и Монтгомери)

Инструмент

Портер + Хэмел и Прахалад = Коллис и Монтгомери?

Дэвид Коллис и Синтия Монтгомери решили соединить лучшее из двух конкурирующих друг с другом представлений о корпоративной стратегии: точку зрения о внешней сфокусированности отраслевого/рыночного позиционирования, которую высказывают Портер, GE/McKinsey, Бостонская консалтинговая группа и другие ее сторонники, и ресурсного подхода, за который выступают Хэмел и Прахалад, Грант, Барни, Кай и ряд других ученых.

Для этого Коллис и Монтгомери предложили концепцию стратегически ценных ресурсов, под которыми они понимают вариант, когда ресурсы могут быть ценными только в том случае, если они признаются стратегическими в отраслевом/рыночном контексте. При таком подходе удастся объединить две точки зрения.

Коллис и Монтгомери особое внимание уделяют трем видам ресурсов:

- 1) *физическим*: таким, как предприятия и оборудование;
- 2) *нематериальным*: например брендам;
- 3) *организационным характеристикам*: «встроенным в рутинные операции компании, ее процессы и культуру».

Они приводят пример *Marks & Spencer*, чьими стратегически ценными ресурсами они считают:

- физические: принадлежащие им земельные участки;
- нематериальные: хорошая репутация бренда, лояльность персонала;
- организационные характеристики: цепь поставок, профессиональное мастерство руководства и менеджеров.

Коллис и Монтгомери рассматривают происходящее как «динамичную взаимосвязь трех фундаментальных рыночных сил, которые определяют ценность ресурса или характеристики»: редкость, соответствие и спрос.

Они подчеркивают, что ресурс нельзя оценивать изолированно, поскольку его ценность возникает в результате взаимодействия рыночных сил. «Ресурс, являющийся ценным в конкретной отрасли или в конкретное время, в другой отрасли или в другом технологическом контексте может утратить часть своей значимости». Это заявление отвечает на основное критическое замечание по поводу ресурсного подхода.

Чтобы ресурс был стратегически ценным, он должен успешно пройти пять тестов на внешних рынках и тем самым доказать свою важность (см. рис. 64.1).

1. *Тестирование на неповторимость*: трудно ли его копировать? Коллис и Монтгомери выявили четыре основных барьера, препятствующих дублированию (физическая уникальность, зависимость от ранее выбранного пути, причинно-следственная неопределенность, экономические средства сдерживания), которые похожи на барьеры, предложенные Барни в его модели VRIN, где *I* также обозначает неповторимость (*inimitability*) (см. инструмент 65).
2. *Тестирование на долговечность*: как долго он сохранится? Авторы приводят пример неувядающего бренда *Disney*, который сохраняется уже несколько десятилетий и после смерти своего создателя, Уолта Диснея.
3. *Тестирование на соответствие*: кому достается ценность, создаваемая ресурсом? Авторы приводят пример выкупа контрольного пакета акций фирмы с помощью кредита, где ключевой ресурс в виде списка полезных контактов часто прекращает свое существование сразу же после ухода из фирмы прежних руководителей, желающих начать собственное дело.
4. *Тестирование на заменяемость*: можно ли вместо уникального ресурса использовать какой-то другой? Здесь опять же идет переключки с Барни и его моделью VRIN.
5. *Тестирование на конкурентное превосходство*: чей ресурс на самом деле лучше? «Компетенцию не следует оценивать изнутри, руководствуясь тем видом деятельности, который компания выполняет лучше всего; оценивание должно быть жестким и внешним и определять, что компания делает лучше своих конкурентов; здесь больше подходит термин «отличительные компетенции».

Коллис и Монтгомери фактически провели анализ отрасли в стиле Портера, руководствуясь ресурсной школой стратегии!

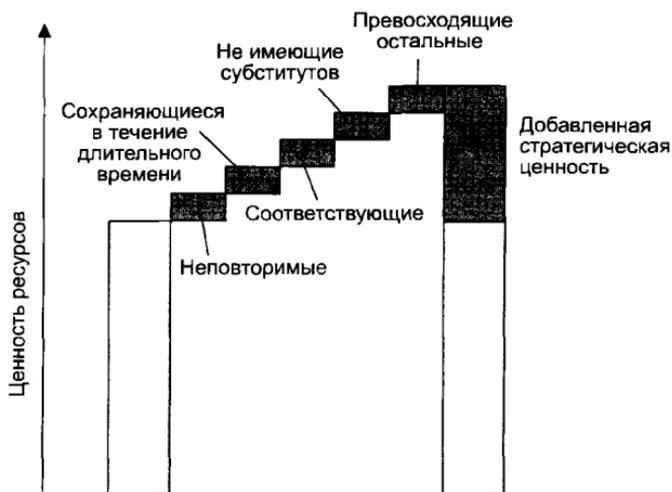


Рис. 64.1. Стратегически ценные ресурсы

Источник: по материалам *Coltis D. J., Montgomery C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s// Harvard Business Review. 1995;* при переиздании статья была названа «Competing on Resources», July 2008.

Как пользоваться этим инструментом

Воспользуйтесь рекомендациями Коллиса и Монтгомери для определения того, какие из ваших ресурсов являются стратегически ценными. Какие из них наиболее неповторимы, могут использоваться в течение длительного времени, являются соответствующими и превосходят по своим свойствам предложения конкурентов?

После этого прибегните к подходу Гранта (инструмент 30).

1. Определите стратегически ценные ресурсы.
2. Оцените их:
 - относительную важность;
 - относительные сильные стороны.
3. Проработайте стратегические условия.

Коллис и Монтгомери полагают, что вам нужно инвестировать в стратегически ценные ресурсы, чтобы добиться устойчивого конкурентного преимущества, пользуясь для этого тремя вариантами:

- 1) *инвестируйте в те активы, которыми вы уже располагаете:* например, *Disney* реинвестирует в анимационные продукты;

- 2) *используйте то, что у вас есть, как рычаг*: например, *Disney* применяет свой бренд в розничной торговле и издательском деле;
- 3) *модернизируйте то, чем вы должны владеть*: так, *Intel* перешел к потребительскому брендингу, воспользовавшись слоганом *Intel Inside* («*Intel* внутри»).

Когда следует пользоваться данным инструментом

По этому поводу все что нужно сказали сами авторы (курсив мой. — В. Э.).

Независимо от того, разрабатывает ли компания стратегию на основе ключевых компетенций, создает обучающую организацию или находится в середине трансформационного процесса, эти концепции можно считать мандатом, разрешающим строительство уникального набора ресурсов и характеристик. Однако при этом *нужно очень внимательно отслеживать динамически меняющийся отраслевой контекст и конкурентную ситуацию*, а также строго применять рыночные тесты к этим ресурсам. Стратегия, которая объединяет два сильно выраженных мнения о характеристиках и конкуренции, отражает здравую логику, которая оставляет позади любые преходящие увлечения менеджеров.

Когда следует проявлять осторожность

Основное критическое замечание, высказываемое по поводу всех вариантов разработки стратегии на ресурсной основе, в отношении этого инструмента не так очевидно, однако те специалисты, которые занимаются вопросами стратегии, поступают мудро, если они будут большое внимание уделять внешним аспектам анализа отрасли/рынка в духе Портера, с одной стороны, и анализу ресурсов, сфокусированному на внутренних и внешних аспектах, который предлагают Коллис и Монтгомери, — с другой.

Пример. Бренд *Virgin* как образец ресурсной стратегии

Ричард Брэнсон усиленно бился над непростым решением. Его предложение на рынке *Virgin Atlantic*, несмотря на острое соперничество с *British Airways*, не оказалось провальным делом — к большому удивлению многих гуру бизнеса. Но банкирам пришлось пойти на большие вливания наличных денежных средств, чтобы компания выстояла в тяжелых условиях начала 1990-х гг., вызванных глобальным экономическим спадом. Он мог бы пригласить стратегического партнера (как он это сделал позже в том десятилетии с *Singapore Airways*), но на тот момент условия для этого варианта были неблагоприятными.

Брэнсон принял смелое и безжалостное решение. Он продал свой любимый бизнес *Virgin Music* за миллиард долларов группе *Thorn EMI*, тем самым обеспечив надежное будущее для своей авиакомпании.

Это классический пример планирования в *Virgin* портфеля с применением для этого своей корпоративной стратегии, и он не единственный. В конце 2000-х гг. *Virgin Megastores* также были проданы и стали называться *Zavvi*, тем самым разорвав последнюю нить, которая связывала Брэнсона с теми деловыми кругами, с которыми он начинал заниматься бизнесом.

Однако *Virgin Group* и после этих продаж остается очень диверсифицированной компанией, а точнее холдинговой группой с различным участием своего капитала в десятках видов бизнеса, в том числе и продуктов, отражающих стиль жизни, медийные и мобильные средства, деньги, музыку и путешествия. Однако описываемый здесь случай выбран как пример корпоративной стратегии, которая реализуется даже на основе не столько планирования портфеля, сколько своих ключевых ресурсов и характеристик.

Чтобы хорошо разобраться во всем этом, давайте мысленно вернемся в 1984 год, когда происходил запуск на рынок *Virgin Atlantic*. У Брэнсона с детства была предпринимательская жилка, и поэтому он начал еще в школе продавать волнистых попугайчиков и рождественские елки (надо сказать без особого успеха), а потом стал выпускать студенческий журнал (тут дела уже пошли лучше). После школы он открыл небольшой магазин по продаже пластинок, потом занялся и звукозаписывающим бизнесом, и — благодаря в некоторой степени удачному стечению обстоятельств — оба этих его вида бизнеса стали быстро расти.

К удивлению многих, после этого он объявил, что хочет перейти в бизнес воздушных перевозок. «В газетах заявляли, что выбор названия *Virgin* для авиакомпании был безумным», — вспоминал он позже. У критиков для этого были весомые основания. Авиалинии относятся к очень рискованному виду бизнеса, и поэтому многие инвесторы стараются не иметь с ними дела. В истории было множество авиакомпаний, которые потерпели крах. Вы помните *Pan Am*? *A Eastern*? Авиакомпанию *Laker*, вначале трансатлантического перевозчика, предлагавшую свои услуги без всяких излишеств, но зато по низким ценам? Все эти авиакомпании прекратили свое существование, хотя ими руководили люди, хорошо разбирающиеся в этой отрасли. Но Брэнсон? И с таким названием?

Тем не менее *Virgin Atlantic* выжила и процветала, чему способствовал ряд причин, среди которых особенно выделяется одна — ее необычное фирменное название, которое ассоциируется не только с высоким качеством, услугами, которые стоят заплаченных за них денег, но и образом Давида, простого человека из народа, который борется с глобальным Голиафом. Помогали Брэнсону и налет гламурности, и поднятая шумиха. После успешного запуска авиакомпании Брэнсону удалось упрочить свой имидж, поднять его до новых высот. К тому же он сам сделал несколько попыток установить рекорд скорости, чтобы сообщения об этом в газетных заголовках были связаны с названием его бренда.

В 1986 г. его судно под названием *Virgin Atlantic Challenger II* установило рекорд по времени пересечения Атлантического океана. Год спустя он сделал то же самое на воздушном шаре под названием *Virgin Atlantic Flyer*. Позже он повторил такой же полет над Тихим океаном, что предшествовало его нескольким попыткам облететь весь земной шар на воздушном шаре. Из-за непогоды все эти попытки оказались безуспешными, хотя этого не скажешь о паблисити, которое они создали для воздухоплавателя.

Благодаря поддержке своего уникального и беспрецедентного корпоративного брендинга успешно действует и авиакомпания Брэнсона. Она сохранилась, несмотря на противодействие и со стороны *British Airways*, и американских трансатлантических перевозчиков. Она успешно пережила два серьезных спада в отрасли воздушных перевозок, не прибегая к помощи правительства или условиям статьи 11 (статья Кодекса США о банкротстве, допускающая реорганизацию при использовании законов США о банкротстве. — *Примеч. пер.*).

Секрет *Virgin Group* прост — мощный бренд и выгоды, получаемые потребителями. Эти факторы распространяются на всю группу, начиная от *Virgin Active* до *Virgin Books*, от *Virgin Media* до *Virgin Money*, и даже на *Virgin Trains*, которая в какой-то момент угрожала запятнать репутацию бренда, но справилась с трудностями, вложив средства в современные изящные скоростные поезда.

В настоящее время бренд распространился и на бизнес космического туризма.

65

Стратегически особые ресурсы (Барни)

Инструмент

Насколько стратегическими являются ресурсы вашей фирмы? Ценные ли они? Редкие? Неповторимые? Не имеют субституты?

Ресурсный подход к стратегии первым стала изучать еще в 1954 г. Эдит Перроуз. Повторно интерес к этому подходу возник спустя четыре десятилетия, в 1990-х гг. Одним из первых и активных его сторонников был Джей Барни.

При определении устойчивого конкурентного преимущества на основе ресурсного подхода основное внимание скорее уделяется внутренней конкурентоспособности фирмы, чем ее внешнему позиционированию. Здесь больше используется подход изнутри наружу, чем снаружи внутрь, больше делается ставка на предложение, чем на спрос.

Барни утверждает, что для формирования устойчивого конкурентного преимущества у фирмы должны быть ресурсы, для которых характерно наличие четырех атрибутов: ценность, редкость, неповторимость, отсутствие субституты (см. рис. 65.1).

- 1. Ценность:** ресурсы должны продемонстрировать свою ценность, позволяющую упрочить конкурентную позицию и/или использовать рыночные возможности (или ослабить рыночные риски).
- 2. Редкость:** ресурсы не должны быть в распоряжении большинства конкурентов, а иметься лишь у немногих или только у вашей фирмы.
- 3. Неповторимость:** ресурсы должны быть такими, чтобы соперники могли быстро их продублировать, так как в противном случае преимущество не будет устойчивым. К числу барьеров, препятствующих дублированию, относятся:
 - *особое место нахождения:* например, производству особого колбасного изделия из свинины — *прошутто* — способству-

ют уникальные атмосферные условия городка Сан-Даниэле-дель-Фриули, расположенного в северной части Италии;

- *зависимость от ранее выбранного пути*: фирма порой получает свои ресурсы в результате своей истории существования и опыта, которые нелегко или невозможно повторить;
 - *причинно-следственная неопределенность*: связь между ресурсом и устойчивым конкурентным преимуществом не всегда является очевидной с точки зрения конкуренции; не всегда можно с определенностью сказать, по какому ресурсу следует попытаться его дублировать; например, с этой трудностью столкнулись конкуренты многих видов бизнеса, входящих в *Virgin*;
 - *социальная сложность*: это те случаи, когда ресурс фирмы был создан благодаря сложным социальным взаимодействиям, которые происходили либо в самой фирме между ее менеджерами и работниками, либо между фирмой и ее заказчиками, поставщиками и другими заинтересованными сторонами.
4. *Отсутствие субститутов*: эти ресурсы не должны иметь легко создаваемых субститутов; даже если ресурс является редким или неповторимым, у него могут быть субституты, т. е. другие ресурсы, способные в большей или меньшей степени добиваться той же цели, и тогда устойчивое конкурентное преимущество может ослабляться, из-за чего цена продукта станет снижаться.



Рис. 65.1. Ресурсы типа VRIN

Барни утверждает, что для формирования устойчивого конкурентного преимущества фирма должна обладать ресурсами, для которых характерны все четыре перечисленных свойства. Отсутствие любого из них приводит к ресурсной неустойчивости.

Как пользоваться этим инструментом

Объедините модель VRIN Барни с подходом Гранта к разработке ресурсной стратегии (см. инструмент 30), что в обобщенном виде выглядит следующим образом.

1. Определите свои стратегически отличительные ресурсы.
2. Оцените их на степень соответствия модели VRIN:
 - оцените их относительную важность;
 - оцените свои относительные сильные стороны;
 - объедините обе оценки.
3. Проработайте стратегические условия.

В принципе, чтобы добиться устойчивого конкурентного преимущества, а затем сохранять его, вам следует инвестировать в ваши ресурсы категории VRIN.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Применяйте его при разработке корпоративной или бизнес-стратегии, поскольку он поможет вам оценить, какие из ваших ресурсов действительно являются стратегическими и заслуживают того, чтобы целенаправленно в них инвестировать.

Когда следует проявлять осторожность

Критики подвергают сомнению в какой-то степени тавтологическую природу компонента V в модели VRIN. Утверждение «Ресурсы могут создавать акционерную стоимость, если они являются ценными», — на самом деле тавтология, но вы можете заменить часть «если они являются ценными» на «если они упрочивают конкурентную позицию», и тогда этот недостаток станет более слабым.

Другие критики считают, что трудно найти ресурсы, которые действительно обладают всеми четырьмя указанными свойствами. К тому же эта модель мало что говорит о том, как ресурсы и характеристики меняются со временем.

Основное критическое замечание высказывается в адрес всех ресурсных вариантов разработки стратегии. Их авторы считают,

что фирма с правильными ресурсами сможет добиться успеха в любой отрасли и независимо от интенсивности в ней конкуренции. Рыночный спрос может снижаться, конкуренты могут втягиваться в ценовые войны, некоторые участники могут оказаться неспособными выйти из отрасли из-за высоких барьеров, и, наоборот, потенциальные новые участники из Азии могут уже стучаться в двери отрасли, однако заявляется, что фирма с ресурсами типа VRIN может и в этих условиях оставаться прибыльной? Однако это вряд ли.

Ресурсный подход, ориентированный вовнутрь, лучше всего объединить с внешней сфокусированностью и изучением отрасли/рынка в духе Портера, и только после этого делать какие-то стратегические выводы.

66

Отличительные характеристики (Кай)

Инструмент

Можно ли по репутации фирмы сделать вывод, что ее конкурентное преимущество является устойчивым и непоколебимым? Что можно сказать о ее сети связей? А об инновациях?

Джон Кай является явным представителем ресурсной школы. Он уверен, что «успех корпораций основывается на тех ее характеристиках, которые являются отличительными. Компании с такими характеристиками обладают атрибутами, которые другие участники не могут дублировать и не смогут повторить, даже если они поймут те плюсы, которые такие характеристики обеспечивают компании, изначально ими обладающей».

«Бизнес-стратегия включает идентификацию характеристик фирмы, объединение в один набор дополняющих друг друга активов и характеристик, получение их максимальной стоимости и защиту той отдачи, которую обеспечивает такая совокупность».

Отличительную характеристику Кай считает необходимым условием, но не достаточным для достижения успеха. Кроме нее также должны быть обеспечены:

- *устойчивость*: сохранность в течение длительного времени;
- *целенаправленность*: обеспечение выгод преимущественно для фирмы, а не для ее работников, которые могут ее покинуть, и не для заказчиков, которые могут совершить покупки и в другом месте.

Отличительные характеристики возникают в трех областях (см. рис. 66.1).

1. *Инновации*: независимо от того, относятся ли они к продуктам, производству или процессам, инновации, осуществляемые в фирме, должны быть направлены на создание отличительных характеристик, которые являются устойчивыми и адекватными.

2. *Архитектура*: сеть отношений и в самой фирме, между менеджерами и работниками, и за пределами фирмы, с ее заказчиками, поставщиками, партнерами по союзам, органами власти и даже с конкурентами; «архитектура не создает выдающихся организаций, возникающих благодаря объединению выдающихся людей; они появляются в том случае, если очень обыкновенным людям создают условия, при которых они действуют выдающимся образом».
3. *Репутация*: положение фирмы на рынке как результат эксплуатации ею в течение времени своих отличительных характеристик, может быть, как результат ее архитектуры или инноваций, благодаря чему сформировалось чувство доверия к ней, помогающее фирме регулярно совершать повторные сделки и, может быть, устанавливать примаальную, более высокую, чем обычно, цену.



Рис. 66.1. Отличительные характеристики

Источник: по материалам Kay J. Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value. Oxford. 1995.

В число отличительных характеристик могут входить навыки, умения или процессы, укоренившиеся в фирме после их формирования и шлифовки в течение многих лет, а также управление знаниями, патенты и копирайты, отношения с заказчиками и поставщиками, имидж, бренд.

Чтобы создать устойчивое конкурентное преимущество, фирме необходимо целенаправленно заниматься своими отличительными характеристиками. Но что делать, если вы обладаете отличительными характеристиками, необходимыми для достижения успеха на рынке? Если они по-настоящему отличительные, то могут быть не-

воспроизводимыми, что является, может быть, результатом отраслевой структуры, истории или опять того же, что Барни называет «причинно-следственной неопределенностью» (см. инструмент 65).

Если требуемые характеристики на самом деле являются невоспроизводимыми, вам, может быть, лучше конкурировать на тех рынках, которые больше подходят к имеющимся отличительным характеристикам, а не ориентироваться на те рынки и на те отличительные характеристики, которые вам хотелось бы иметь.

Как пользоваться этим инструментом

Проведите категоризацию ваших отличительных характеристик, используя для этого определение Кая, а затем воспользуйтесь подходом Гранта к разработке ресурсной стратегии (см. инструмент 30), что в обобщенном виде выглядит следующим образом.

1. Определите отличительные характеристики.

2. Оцените:

- их относительную важность;
- свои относительные сильные стороны.

3. Объедините обе оценки.

4. Проработайте стратегические условия.

В принципе, чтобы добиться устойчивого конкурентного преимущества, вам следует инвестировать в ваши отличительные характеристики.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к этому инструменту при разработке корпоративной или бизнес-стратегии, чтобы понять, какие из ваших характеристик действительно являются отличительными и поэтому заслуживают особого внимания при инвестировании.

Когда следует проявлять осторожность

Здесь опять же следует вспомнить об основном критическом замечании, предъявляемом ко всем ресурсным вариантам при разработке стратегии (см. инструмент 65).

Ресурсный подход, ориентированный вовнутрь, лучше всего объединить с внешней сфокусированностью и изучением отрасли/рынка в духе Портера, и только после этого делать какие-то стратегические выводы.

67

Отличительные компетенции (Сноу и Хребиньяк)

Инструмент

К какой категории вы относитесь: изыскателя, защитника, аналитика или реагирующего? Имеется ли у вас все необходимое, чтобы добиться успеха при исполнении одной из этих ролей?

За десятилетие до работы Хэмела и Прахалада над ключевыми компетенциями Чарльз Сноу и Лоуренс Хребиньяк исследовали отличительные компетенции фирм и их связь со стратегией и показателями организационной деятельности.

Сам термин «отличительная компетенция» первым стал использовать в 1957 г. социолог Филипп Селзник, под которой он понимал «те вещи, которые организация делает особенно хорошо по сравнению со своими конкурентами». Это определение сохранило свою силу до настоящего времени.

В своих исследованиях Сноу и Хребиньяк основное внимание уделили топ-менеджерам (и их мнениям) из четырех отраслей: производства пластмасс, полупроводников, автомобильного и воздушного транспорта. Ученые установили, что эти менеджеры воспринимают четыре вида стратегии, характеризующиеся разными степенями агрессивности и проактивности, которые они назвали изыскателем, защитником, аналитиком и реагирующим (см. рис. 67.1).

Сноу и Хребиньяк утверждали, что в конкретной отрасли потенциально возможна реализация нескольких стратегий, но для того чтобы добиться наивысших показателей, стратегия должна быть поддержана соответствующими отличительными компетенциями.

Как пользоваться этим инструментом

Определите, какой вид стратегии в наибольшей степени соответствует вашей фирме.



Рис. 67.1. Агрессивные и проактивные стратегии

Источник: по материалам Snow C. C., Hrebiniak L. G. Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance // Administrative Science Quarterly. 1980. June.

Стратегия изыскателя

Это самая агрессивная из всех четырех стратегий. Вы все время находитесь в поиске и стараетесь разрабатывать новые продукты, входить на новые рынки, использовать возникающие возможности, часто делая это при небольших исследованиях или лишь поверхностном анализе. Вам нравится участвовать на этапе начала или разработки цикла жизни продукта. Вы хотите добиться преимущества первопроходца. Ваш маркетинг является, как правило, наступательным; большое место в вашей деятельности занимает реклама. Бизнес-единицы действуют автономно.

Стратегия защитника

Вы неагрессивно развиваете новые рынки. Вы хотите найти место на стабильном, зрелом рынке, а затем его сохранять. Вы стараетесь закрыться от изменений. У вас ограниченный ассортимент продукции. Вы действуете на ограниченном числе рынков. Ваш маркетинг является оборонительным, и реклама занимает небольшое место в вашей деятельности. У бизнес-единиц автономность невысокая.

Стратегия аналитика

Вы и не изыскатель, и не защитник, а находитесь — как и большинство видов бизнеса — где-то между этими двумя категориями. Вы идете на меньший риск и совершаете меньше ошибок, чем изыскатели, но вы меньше нацелены на обеспечение стабильности и зрелости, чем защитники. Вы наращиваете масштабы своей деятельности в тех областях, которые хорошо соответствуют уже имеющимся у вас ключевым компетенциям. Вы занимаетесь скорее совершенствованием своих продуктов, чем их полным пересмотром: в вашем отделе НИОКР больше внимания уделяется разработкам, чем исследованиям. Вы постепенно расширяете свои рынки и в меньшей степени осваиваете новые. Вам нравится иметь сбалансированный портфель продуктов.

Стратегия реагирующего

У вас нет проактивной стратегии. Вы скорее реагируете на какие-то события по мере их возникновения. Эти события могут быть как микро-, так и макроэкономическими. У вашей стратегии нет четкой направленности, что вызвано либо нечеткой ее формулировкой руководителями высшего звена, либо плохим соответствием организации и выбранной стратегии, либо неадекватными ответными действиями на происходящие изменения. Из всех четырех стратегий у этой самая низкая эффективность.

Чтобы успешно действовать при реализации одной из этих стратегий, вам необходимо иметь следующие отличительные компетенции.

- Для *изыскателя*: общий менеджмент и НИОКР, связанные с продуктами, маркетинг и базовый инжиниринг.
- Для *защитника*: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный и прикладной инжиниринг.
- Для *аналитика*: общий менеджмент, производственный и прикладной инжиниринг, маркетинг и продажи.
- Для *реагирующего*: никаких отличительных приемов (хотя менеджеры, реализующие такую стратегию, считают, что у них то же самое отличительное управление операциями, как и у защитников).

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к этому инструменту, чтобы рассмотреть свою стратегию и имеющиеся ресурсы в другой перспективе.

Когда следует проявлять осторожность

Этот вариант по своей природе является очень академическим и требует применения достаточно сложных статистических корреляций. Отличительные компетенции, проанализированные применительно к четырем отраслям, были довольно широкими (например, общий менеджмент или НИОКР), и при использовании на практике из них могли бы быть выделены какие-то отдельные составляющие, наподобие скорости вывода продукта на рынок.

Стратегию часто лучше всего рассматривать с довольно большой высоты, и разделение на изыскателей, защитников и остальные типы и установление характерных для них отличительных компетенций может быть полезным занятием.

Динамические характеристики (Тис, Пизано и Шуэн)

Инструмент

Насколько динамично меняющимися являются характеристики вашей фирмы? Насколько хорошо они соответствуют ситуациям с быстрыми изменениями?

В 1997 г. команда ученых из Университета Беркли в составе Дэвида Тиса, Гэри Пизано и Эмми Шуэн занялась изучением одного, как складывалось впечатление, слабого места в ресурсной модели VRIN, предложенной Барни (см. инструмент 65), — тем, что этот анализ фактически является статическим.

Команда решила показать, как фирмы могут добиться устойчивого конкурентного преимущества и сохранять его с помощью разработки, поддержания и обновления динамических характеристик, которые фирме необходимы для того, чтобы конкурировать в условиях быстрых технологических изменений.

Тис, Пизано и Шуэн утверждают, что конкурентное преимущество фирмы зависит от следующих динамических характеристик (см. рис. 68.1).

- *Отличительных процессов*: способов координации действий и объединения составляющих.
- *Общего набора активов*: особенно трудных для приобретения фирменных знаний и дополнительных активов.
- *Зависимости от ранее выбранного пути*: унаследованного или реализованного самостоятельно.

Организационные и управленческие процессы фирмы должны обеспечивать выполнение трех функций:

- 1) координацию и интеграцию внутренних и внешних ресурсов, а также создание барьеров, мешающих дублированию;
- 2) организационное обучение, выигрывающее благодаря проводящимся экспериментам, накопленному опыту и внутреннему распространению знаний;



Рис. 68.1. Динамические характеристики

Источник: по материалам Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. (18) 7.

3) организационную, культурную и технологическую, если это нужно, реконфигурацию и трансформацию фирмы.

Кроме того, эти ученые уверены, что конкурентное преимущество фирмы в любой момент определяет ее набор активов, в том числе технологических, финансовых, структурных, институциональных и рыночных, а также знания и репутация, являющиеся активами.

Текущее фактическое направление движения фирмы в отраслевой среде во многом определяется ранее выбранным ею путем. «История действительно значит», поскольку такие вещи, как фирменные знания, опыт, основные средства и тому подобные активы, нельзя быстро изменить; их состав определяет совокупность вариантов действий, из которых может выбирать фирма. В частности, на стратегические варианты в значительной степени влияют опыт фирмы, мастерство персонала и процессы, применяемые для инновационной и технологической деятельности.

Степень возможного ослабления конкурентного преимущества фирмы зависит от стабильности рыночного спроса и устойчивости ее динамических характеристик, которые в свою очередь зависят от легкости их дублирования (внутреннего расширения) или имитации (повторения конкурентами).

Тис, Пизано и Шуэн предполагают, что создание стоимости в условиях быстрых технологических изменений в огромной мере зависит от степени совершенствования внутренних технологических, организационных и управленческих процессов, происходящих в са-

мой фирме. Выявление новых возможностей и умелая организационная деятельность, чтобы правильно воспользоваться ими, может принести больше добавленной стоимости, чем «занятие стратегией», т. е. в бизнесе нужно себя вести так, чтобы конкурентам было сложнее, чтобы их затраты росли и чтобы на рынке не появлялись новые участники.

Как пользоваться этим инструментом

1. Определите динамические характеристики.
2. Оцените:
 - их относительную важность;
 - свои относительные сильные стороны.
3. Объедините обе оценки.
4. Проработайте стратегические условия.

В принципе, чтобы добиться устойчивого конкурентного преимущества, вам следует инвестировать в ваши отличительные динамические характеристики.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к нему при работе над корпоративной или бизнес-стратегией, чтобы определить, какие из ваших характеристик действительно являются отрицательными и динамическими и поэтому закладывают целенаправленных инвестиций.

Когда следует проявлять осторожность

Тис, Пизано и Шуэн являются открытыми сторонниками ресурсной школы. Здесь также лучше всего объединить ресурсный подход, ориентированный вовнутрь, с внешней сфокусированностью и изучением отрасли/рынка в духе Портера и только после этого делать какие-то стратегические выводы.

Заблаговременно подготовленные и неожиданные стратегии (Минцберг)

Инструмент

«А теперь кое-что совершенно другое», — в данном случае могла бы заявить группа «Монти Пайтон». После знакомства с большой группой инструментов, предложенных сторонниками ресурсной школы стратегии, мы теперь обратимся к известному иконоборцу — Генри Минцбергу из Университета Макгилла.

Не являются ли на самом деле все эти занятия со стратегией пустой тратой времени? Или, что еще хуже, не могут ли они привести к неправильным действиям?

Не является ли стратегическое планирование слишком ограничивающим, слишком структурированным, слишком аналитическим, слишком централизованным занятием, выполняемым слишком большим числом людей, которые хотя и являются умными, далеки от места, где происходят реальные события — от «переднего края»?

Не было бы лучше, если стратегией занимались бы линейные менеджеры, реагирующие на события по мере того как они случаются и наблюдающие их своими глазами, т. е. люди, непосредственно берущие на себя риски, проверяющие состояние рынка, изучающие на практике возникающие возможности?

Минцберг считает, что стратегия должна быть в той же степени неожиданной, в какой она заблаговременно подготавливается (см. рис. 69.1). Стратегическое планирование остается полезным, но оно должно стать:

- более децентрализованным;
- более интуитивным.

Всеми этими вопросами лучше могли бы заниматься менеджеры, а не специалисты по стратегиям. На зрелых рынках составленные пятилетние планы уже через год могут устареть, а в технологичных отраслях это может произойти еще раньше, когда «еще чернила на документе не высохнут».

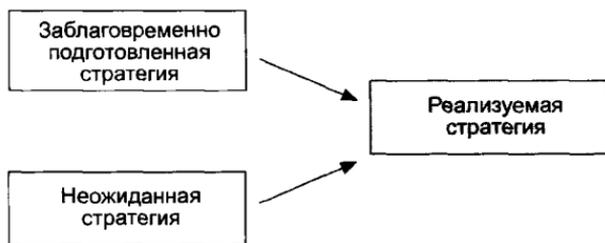


Рис. 69.1. Заблаговременно подготовленные и неожиданные стратегии

Отраслевые границы становятся более подвижными, цепь ценности, с одной стороны, — менее рассредоточенной, а с другой — более общей для использования. События типа «черный лебедь» (см. инструмент 87) нарушают планы в наши дни чаще, чем в прошлом. Из-за этих и других причин отраслевой анализ может быть излишне растянутым и даже вводить в заблуждение.

В этих условиях фирмам нужно быть «быстроногими» и стратегически гибкими, а организациям — структурно становиться «адхократными», т. е. предельно неформальными и оперативно меняющими форму, с плоскими иерархиями подчиненности, децентрализованным принятием решений, небольшими проектными командами и подходящими механизмами связи с другими организациями, что в целом является вариантом, совершенно противоположным бюрократическому.

Стратегия должна возникать во времени, реагируя на то, как намерения сталкиваются с меняющимися реальностями и сами из-за этого становятся другими. Это вариант неожиданной стратегии. Он больше отражает то, как все происходит на практике.

Как пользоваться этим инструментом

Применяйте его независимо от того, какими основными инструментами, описываемыми в этой книге, начиная от подхода HOOF до прогнозирования спроса (раздел 3), от «Солнц и туч» (см. инструмент 83) до конкурентных матриц (разделы 5–7) и ресурсных вариантов (раздел 8), вы пользуетесь.

Но никогда не забывайте о необходимости сохранять стратегическую гибкость. Внимательно слушайте все то, что говорят линейные менеджеры. Включайте этих людей в свой стратегический процесс. Поощряйте их думать о том, как развивающиеся события влияют на стратегию. Внимательно относитесь к неожиданной стратегии.

По мере необходимости в ходе процесса адаптируйте стратегию и вносите в нее коррективы, но делайте это только тогда, когда это на самом деле нужно.

Когда следует пользоваться данным инструментом

С чем более масштабными изменениями вы сталкиваетесь на рынке, тем сильнее обычно происходит эволюция стратегии. Но то, будет ли она происходить в виде преднамеренно меняющихся друг друга стратегий или реализовываться как неожиданная стратегия, зависит от вашей организационной культуры.

Когда следует проявлять осторожность

Неожиданная стратегия не является субститутром для заблаговременно подготовленной. В своем предельном проявлении неожиданная стратегия означает отсутствие всякой стратегии, а лишь простое реагирование на происходящее вокруг вас.

Да, отраслевые границы могут стать неустойчивыми, а цепочки создания ценности менее жесткими. Но ничего нового в этом нет, и к тому же для осуществления таких изменений, как правило, нужно время. Можно даже предвидеть, какой станет рыночная среда в будущем. Вы можете заблаговременно подготовить свою стратегию.

Да, случаются события категории «черный лебедь»: в последние годы мы сталкивались с суверенным долгом в странах ЕС, банковскими коллапсами, аварией на АЭС «Фукусима», катастрофой *British Petroleum* на буровой платформе в Мексиканском заливе, трагическими событиями 11 сентября 2011 г., из-за чего стратегические планы многих компаний оказались полностью разрушенными.

Но все это уже в том или ином виде бывало и раньше. Если, например, говорить о кризисе из-за суверенного долга, вспомните долговой кризис в Латинской Америке, долговой кризис, связанный с выкупами контрольных пакетов акций с помощью кредитов, финансовый кризис в Юго-Восточной Азии, обвал доткомовских видов бизнеса, случившийся несколько лет назад. Можно вспомнить и более ранние случаи такого рода, в частности «пузырь Южных морей»¹.

Стратегии не высечены на камне. Они реагируют на происходящее и эволюционируют.

¹ Здесь речь идет о финансовой пирамиде, которая была построена в Англии в начале XVIII в. Она рухнула в 1720 г. Среди пострадавших были многие титулованные особы, а также Исаак Ньютон и Джонатан Свифт. В художественной литературе об истории Компании Южных морей рассказывается в романах Росса Кинга «Домино» и Дэвида Лисса «Заговор бумаг». — *Примеч. пер.*

Почитайте Минцберга. Знакомство с его работами — это глоток свежего воздуха. Вот с каким заявлением можно познакомиться на задней обложки его книги «Стратегия огрызается»: «Хорошо, хорошо. Стратегия является очень важной. Мы все об этом знаем. Но почему она должна быть такой предельно серьезной? Такой тяжелой, такой нетворческой, такой *скучной*? Нудные книги по стратегии порождают нудных специалистов по стратегии, которые создают нудные стратегии, заканчивающиеся неудачей. Теперь от этого есть противоядие».

Если вы действуете вдохновенно, позвольте вашей стратегии быть неожиданной.

Примечание. Марк Малетц и Нитин Нория в своем исследовании «пустого пространства», которое они проводили в 2001 г., следовали курсом, похожим на путь Минцберга: «В каждой компании есть огромные, но в своем большинстве никем не заселенные территории, где правила расплывчаты, полномочия неопределенны, бюджетных средств не выделено, стратегия нечеткая и где повышенная предпринимательская активность помогает создавать организацию заново». Малетц и Нория описывают, как руководители высшего звена должны опекать проекты, относящиеся к пустому пространству, порой откладывая в сторону традиционные подходы к планированию, решению организационных вопросов и контролю, которыми они пользуются обычно на «заселенной территории». Фактически, они позволяют стратегии быть неожиданной.

70

Верность своему призванию (Питерс и Уотерман)

Инструмент

«Я считаю, что настоящая дорога к действительному успеху в любой сфере деятельности идет через овладение мастерством. Я не верю в пользу распыления своих ресурсов, и мой опыт свидетельствует, что люди редко добиваются выдающегося успеха в зарабатывании денег, если они интересуются слишком многими вещами».

Это слова Эндрю Карнеги, американца с шотландскими корнями, жившего в XIX в. и занимавшегося сталью и только сталью. Начав бизнес с незначительными средствами, он со своей компанией добился огромных успехов и активно занимался благотворительной деятельностью, благодаря чему в выигрыше оказались и многие другие люди.

Том Питерс и Роберт Уотерман свою книгу «В поисках совершенства» опубликовали в 1982 г. Чуть позже я поступил в школу бизнеса. Эта работа сразу же стала сенсацией, обязательной для чтения, и послужила основой для многих горячих споров.

Однако с годами ее влияние поубавилось, главным образом из-за снижения показателей тех компаний, которые в их кейсах для разбора были названы «отличными», в частности *Delta Airlines*, *Digital Equipment* и *K Mart*, но оно ощущается и в настоящее время. Это объясняется не только тем, что число проданных экземпляров этой книги больше, чем у любой другой работы по бизнесу, но и тем, что авторы выделяют один или два элемента, без которых добиться долгосрочного успеха нельзя.

Питерс и Уотерман были консультантами в *McKinsey*, где им поручили ездить по всему миру и общаться с высшим руководством компаний, показывающих наилучшие результаты в своем бизнесе, чтобы как можно глубже разобраться с этими организациями, их людьми и структурами. Они выполнили это задание. Руководство ими было довольно. А затем на свет появилась книга «В поисках совершенства».

Авторы выделяют восемь принципов успешной организации (см. рис. 70.1).

- **Ориентация на активные действия:** активное принятие решений, лозунг «Шевелись!».
- **Близость к потребителю:** успешные компании учатся у своих клиентов; удовлетворение потребителей для них — первоочередная задача.
- **Автономность и предприимчивость:** поддержка готовности пойти на риск и инновации; выращивание «чемпионов».
- **Люди как фактор продуктивности:** уважительное отношение к персоналу, его мотивирование.
- **Локальное управление, ориентация на ценность:** ценности компании пропитывают ее сверху донизу, менеджеры при этом выступают в качестве образцов поведения.
- **Верность своему призванию:** сфокусированность на том, что компания знает и делает лучше всего.
- **Простая форма, немногочисленный персонал:** минимальное число работающих в штаб-квартире, полномочия распределены по бизнес-единицам.
- **Сочетание гибкости и жесткости:** автономность действий на низовом уровне при общем централизованном руководстве.

Из перечисленных принципов с содержанием этой книги теснее других, вероятно, связан шестой — верность своему призванию.

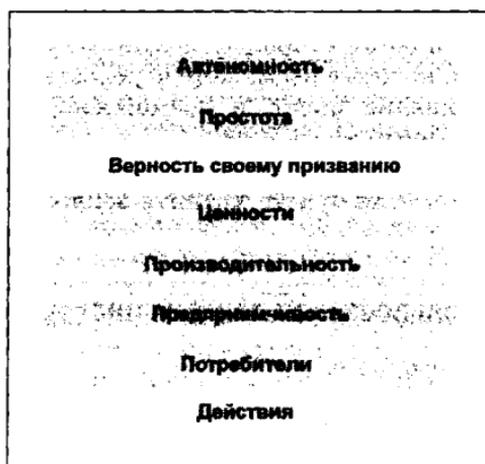


Рис. 70.1. Восемь принципов корпоративного совершенства

Источник: по материалам *Peters T., Waterman R. H. Jr. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. Profile. 1982.*

Ничего нового в этом нет (по крайней мере это не последнее слово в науке; см. инструмент 71, где объясняется вариант Зука), просто эта концепция была в данном случае по-новому изложена. Авторы бросили вызов доминирующим ортодоксальным взглядам на стратегию своего времени, когда создавались диверсифицированные образования, которые на короткое время добивались успеха, но в течение длительного времени преимущественно показывали низкие результаты и управлялись специалистами по финансовому инжинирингу и бухгалтерами.

Эта книга перекликается с логикой матрицы продуктов и рынков, предложенной Ансоффом (см. инструмент 32): выход с новыми продуктами на новые рынки — самый рискованный вариант.

Можно указать ряд компаний, которые, возможно, в ретроспективе хотели бы, чтобы они в свое время были верны своему призванию. В частности, это AOL, которая до своего злополучного слияния со старомодной медийной организацией *Time Warner* фактически правила новым медийным миром.

Можно привести примеры и тех компаний, которые добились большого успеха во многом благодаря верности своему призванию. Их много, в том числе LVMH, BMW, IKEA.

Как пользоваться этим инструментом

Если ваша стратегия предусматривает выход с новым продуктом на новый рынок, независимо от того, будет ли этот шаг сделан органически или через поглощение, продумайте все очень тщательно.

Каковы ваши сильные стороны, связанные с ресурсами и/или характеристиками, которые вы можете перенести на новое дело?

Каково соотношение риска и возможности (см. диаграмму «Солнца и тучи» в инструменте 83)?

Может быть, вы можете добиться более высокой доходности при более низком риске, если будете хранить верность своему призванию?

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда помните об афоризме.

Когда следует проявлять осторожность

Будьте начеку, когда коллега предлагает вариант, требующий характеристик, при которых нужно будет далеко отойти от принципа сохранения верности своему призванию.

Прибыль, обеспечиваемая ключевой деятельностью (Зук)

Инструмент

Не «гуляет» ли ваша фирма, как излишне любопытная кошка, слишком далеко от своего «дома»?

По мнению Криса Зук, большинство стратегий роста не обеспечивают прироста стоимости из-за того, что они пытаются это делать слишком далеко от своего «дома». Неподвластный времени принцип — формируйте свою мощь в тщательно продуманной ключевой зоне — остается основным источником конкурентного преимущества и наиболее прочной и надежной платформой для успешного расширения бизнеса.

Успешные компании действуют в формате цикла F-E-R.

- Фокусируются (*Focus*) на своем ключевом бизнесе, в котором хорошо разбираются и вышли на полные потенциальные возможности.
- Расширяют (*Expand*) масштабы своей деятельности, логически охватывая соседние виды бизнеса, близкие к ключевому.
- Уточняют (*Redefine*) своевременно границы своего ключевого бизнеса, реагируя на рыночные турбулентности.

Эти выводы были получены после исследования более 2000 компаний и интервьюирования более 100 главных исполнительных директоров, проведенных консультантами из *Bain & Co* и в обобщенном виде представленных в изданной в 2001 г. книге Зук «Прибыль, обеспечиваемая ключевой деятельностью».

Другими словами, это разновидность того, о чем говорилось при объяснении предыдущего инструмента — сохраняйте верность своему призванию.

Как пользоваться этим инструментом

Прежде всего вам нужно определить, какой бизнес у вас является ключевым. Для этого проанализируйте ключевые активы своей фирмы: заказчиков, которые потенциально могут обеспечить вам

самую высокую прибыль, свои самые сильные стратегические характеристики, свои самые важные предложения продуктов, а также другие критичные для вашей деятельности стратегические активы, наподобие патентов и названий брендов.

После этого рассмотрите следующие три альтернативных варианта стратегического роста.

1. Уточнение

- Определите, какими пулами прибыли следует заниматься в будущем.
- Уточните новые варианты и варианты с явно выраженной дифференциацией.
- До уточнения стратегии укрепите операционную платформу.
- В полной мере оцените мощь ведущих стран.
- Активно инвестируйте в новые характеристики.

2. Фокусирование

- Определите границы своего ключевого бизнеса.
- Укрепите дифференциацию в ключевом виде бизнеса на потребительском уровне.
- Стремитесь добиться явно выраженной экономии на затратах.
- В полной мере реализуйте потенциал своего ключевого бизнеса.
- Отбивайте охоту у конкурентов инвестировать в ваш ключевой бизнес.

3. Расширяйтесь

- Демонстрируйте свои сильные стороны и наращивайте их.
- Расширяйтесь на родственных направлениях.
- Раздвигайте границы своего ключевого бизнеса.
- Регулярно применяйте формулу роста.

При определении соседних видов бизнеса следует проявлять осторожность. Зук особо подчеркивает, что расширение на соседние области отличается от других стратегий роста тем, как при этом используются отношения с уже имеющимися потребителями, уже применяемые технологии и навыки и умения из ключевого вида бизнеса, чтобы добиться конкурентного преимущества на новой территории.

Вот один пример процесса, применяемого при изучении возможностей на соседних областях.

- Проранжируйте свои ключевые виды деятельности от самого сильного до самого слабого на основе экономических показателей и относительной конкурентной мощи, а также степени привлекательности возможного роста на соседних территориях.

- Проработайте возможности, имеющиеся на соседних территориях в деталях, рассмотрев при этом новые продукты, новые рынки, новые виды бизнеса, новые характеристики или вариант вертикальной интеграции.
- Проранжируйте возможности, имеющиеся на соседних территориях, по масштабам, силе преимущества, достигаемого за счет переноса туда некоторых имеющихся активов, конкуренции, важности их для ключевого вида бизнеса (обеспечения защиты или наступления), соответствия с долгосрочной стратегией и способностью их реализовать на практике.
- Разработайте последовательность шагов или сценарии действий.
- Составьте планы реализации.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всякий раз, если вы видите, что ваша стратегия слишком далеко уходит от вашего ключевого вида бизнеса, вспомните о цикле F-E-R, предложенном Зуком, и подумайте, не будет ли для вас лучше, если вы перейдете с этапа, например, уточнения или сфокусирования, на котором вы сейчас находитесь, на этап расширения, где можно воспользоваться возможностями выхода на соседние территории.

Когда следует проявлять осторожность

Здесь мы видим четкое, основанное на результатах исследований подтверждение, еще раз напоминающее о тех опасностях, которые нас подстерегают при хаотично проводимой дифференциации и слишком далеком уходе от своего ключевого вида бизнеса или своих ключевых характеристик.

Организация, ориентированная на рынок (Дэй)

Инструмент

Тед Левитт утверждал, что в настоящее время мы все должны скорее добиваться удовлетворения запросов потребителей, чем стремиться стать хорошими производителями. Филип Котлер, гуру в области маркетинга, пошел еще дальше, заявив, что «удовлетворять потребителя больше недостаточно, вы должны вызвать у него чувство наслаждения».

Ученым, предложившим в 1994 г. комбинированную модель создания характеристик, необходимых для организаций, которые ориентированы на рынок, стал специалист по стратегическому маркетингу Джордж Дэй. Как и Коллис с Монтомгери (см. инструмент 64), которые также работали над этой тематикой, он объединил ресурсный подход к стратегии со стратегическим позиционированием Портера, особенно при создании организации, ориентированной на рынок.

Дэй понял, что выбор ключевых компетенций фирмы или ее отличительных характеристик, который она должна сделать, «определяется общим пониманием отраслевой структуры, потребностями целевых потребительских сегментов, позиционным преимуществом, которого фирма старается добиться, и общими трендами, происходящими в той среде, в которой она действует».

При учете указанных внешних реалий, на которые фирма должна обратить внимание, особенно важны две характеристики (см. рис. 72.1).

- *Способность «чувствовать» рынок*: как фирма оснащена, чтобы вести мониторинг и выявлять явные изменения, происходящие в отрасли, или рыночные тренды, а также в поведении и предпочтениях потребителей, и предвидеть, каким будет реакция потребителей на конкретные маркетинговые действия, понимаемые в самом широком толковании 4P (продукта, места, цены и продвижения, см. инструмент 53).

- **Способность налаживать отношения с потребителями:** навыки, умения, способности и процессы, необходимые для достижения сотрудничества в отношениях с потребителями, чтобы потребности отдельного заказчика стали быстро очевидны в масштабах всей организации и под рукой были хорошо продуманные процессы взаимодействия с ним.



Рис. 72.1. Организация, ориентированная на рынок

Источник: по материалам Day G. S. *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers.* Simon and Schuster, 2007.

После этого Дэй позаимствовал некоторые рекомендации из учебников по всеобщему управлению качеством (*total quality management* — TQM), чтобы описать процесс создания организации, ориентированной на рынок. Вот они в обобщенном виде.

- Провести диагностику имеющихся характеристик.
- Спрогнозировать будущие потребности в характеристиках, ориентированных на рынок.
- Скорректировать в варианте снизу вверх все связанные с этим процессы.

- Получать распоряжения старших менеджеров в варианте сверху вниз, чтобы гарантированно провести корректировку процессов так, чтобы в первую очередь были учтены запросы потребителей.
- Воспользоваться информационными технологиями, в частности инструментами, применяемыми при управлении взаимодействием с клиентами (*customer relationship management* — CRM) и требующимися для решения этой задачи.
- Вести мониторинг продвижения к целям, связанным с улучшением показателей деятельности.

Однако для создания организации, ориентированной на рынок, иметь только способности «чувствовать» рынок и стыковаться с потребителями недостаточно. У такой организации есть ряд и других особенностей, в том числе следующие:

- ориентированные на рынок характеристики;
- ориентированная на рынок культура, и поэтому характеристики могут формироваться в среде с определенными ценностями, убеждениями и видами поведения персонала, которая в полной мере согласована с ориентацией на рынок и на потребителей;
- ориентированная на рынок конфигурация (или организационная структура и системы) с ее процессами контроля, мотивации, стимулирования и принятия решений, которые предназначены для поддержки ориентации на рынок и на потребителей.

Две последние составляющие были подробно проанализированы в книге Дэй, изданной в 2007 г., в которой приводятся примеры таких организаций, как *Wal-Mart*, *Virgin Airlines*, *Disney* и *Gillette*, чтобы показать, как хорошее знание потребностей потребителей и рынков обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество. Дэй также вспоминает уже знакомые примеры неудачи IBM, утратившей лидерские позиции на рынке компьютеров, или *Motorola*, которая столкнулась с трудностями при переходе с аналоговых телефонных систем на цифровые сотовые, чтобы показать, почему последствия таких неудач фирмы связаны с рынком.

Как пользоваться этим инструментом

Если вы чувствуете, что ваша организация не настолько ориентирована на рынок, как должна, книга Дэй может стать для вас дорожной картой, набором полезных вопросов и совокупностью нужных инструментов.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к этому инструменту, чтобы стать организацией, ориентированной на рынок.

Когда следует проявлять осторожность

Переход к категории организации, ориентированной на рынок, происходит не за одну ночь. Для этого может потребоваться полная замена менеджмента.

Многие из исследований в этой области проводятся уже задним числом: в ходе некоторых из них выяснилось, например, что *Virgin Group* добилась успеха, потому что она как организация была ориентирована на рынок. Есть, правда, немного исследований, которые делаются заранее. Так, XYZ в прошлом была организацией, ориентированной на продукт, но после реализации трехлетней программы изменений она в большей степени ориентирована на рынок и показывает более высокие показатели деятельности.

Дэй знает об этом и приводит такие кейсы, в которых рассказывается об *Eurotunnel* и *Sears*, чтобы на их примере изложить общий подход.

73

Ценностные дисциплины (Трейси и Вирсема)

Инструмент

Лидирует ли ваша фирма по продуктам? Если нет, известно ли об этом вашим заказчикам? Если также нет, совершенны ли процессы в ней?

Майкл Трейси и Фред Вирсема задали себе вопросы: каким образом *Dell*, в свое время почти обанкротившейся, удалось обойти *Compaq*; почему потребители отказываются от услуг других сетевых магазинов категории «сделай сам» и толпами переходят в *Home Depot*; как неожиданно ускорившейся *Nike* удалось оставить позади *Adidas*?

Во всех трех случаях ответы были одинаковыми. Были они такими же и еще в 37 случаях, которые авторы изучили, когда анализировали экстраординарные успехи. Они пришли к выводу, что компании-победители:

- * пересматривают понятие ценности на своих рынках;
- * создают мощные системы доставки продукции;
- * повышают ожидания у потребителей так, чтобы в этом отношении оставить конкурентов позади.

Может быть, ничего революционного в этих подходах и нет. Но, по мнению исследователей, было то, как потребители теперь определяют ценность. В прошлом она была связана с комбинацией продукта и цены. В настоящее время потребители пользуются более широкой концепцией ценности, включающей помимо прочего удобство, послепродажное обслуживание и надежность.

Поэтому, чтобы добиться успеха, компаниям необходимо обеспечить наличие каждой составляющей ценности, не так ли? Трейси и Вирсема считают, что в этом нет необходимости. Компании преуспевают, если предоставляют потребителю одно из трех «ценностных качеств».

- **Операционное совершенство:** предоставление потребителю надежного товара (или услуги), обеспечение его доставки, эффективной по затратам и с минимальными неудобствами — модель *Dell*, в том числе и при действиях в небольших масштабах, как это делают *gocompare.com* или *Laithwaites*.
- **Близость к потребителю:** точная и целенаправленная сегментация рынков и подгонка продуктов так, чтобы удовлетворить конкретные запросы потребителей, для чего в них нужно хорошо и быстро разбираться, что можно сделать с помощью способностей чувствовать рынок и налаживать отношения с потребителями, о которых говорит Дэй (см. инструмент 72), см. модель *Home Depot*, а также *ИКЕА* или *Pets at Home*.
- **Лидерство по продукту:** предложение потребителю самого современного продукта, которое окажется для него более полезным при использовании, благодаря чему компания может установить премиальную цену и сделать предложения конкурентов устаревшими, см. модель *Nike*, а также *Apple* и *Google*.

Компании, выбирающие вариант достижения операционного совершенства, стремятся стать лидерами по цене и условиям доставки продукции. Они стараются при каждой возможности и на каждом звене цепочки создания ценности снизить затраты. По классификации Портера, их подход является родовой стратегией низких затрат (см. инструмент 45), но помимо ставки на цену они также большое внимание уделяют и удобству доставки.

Те компании, которые делают ставку на обеспечение близости с потребителями, постоянно уточняют форму своей продукции, чтобы учесть меняющиеся потребности своих покупателей, которые формулируются все более точно. Этот вариант может быть дорогостоящим, но он считается долгосрочным инвестированием в сохранение лояльности потребителей. Это один из аспектов еще одной родовой стратегии по классификации Портера — дифференциации.

Компании, решившие стать продуктовыми лидерами, отлично занимаются инновациями, чтобы обеспечить никогда не заканчивающийся поток все более совершенных продуктов. Они должны все время предлагать улучшенные товары и услуги, добиваться их коммерциализации и, когда это необходимо, прибегать к каннибализму: лучше это сделать самим, чем дожидаться, когда этим займутся конкуренты. Это еще один из аспектов дифференциации, одной из родовых стратегий по классификации Портера.

При реализации любого из этих трех подходов компаниям необходимо соответствовать базовым отраслевым стандартам. Те из них, которые способны добиться совершенства в одном из этих подходов, а тем более в двух, могут получить устойчивое конкурентное преимущество, потому что такая компания согласует все аспекты своей

операционной модели — свои системы, процессы, культуру, стимулы так, чтобы реализовать выбранный ею вариант.

Другим конкурентам, действующим менее дисциплинированно, будет совсем непросто удержаться за лидерами. Лучшие компании могут постоянно лишь немного корректировать свою модель, чтобы опережать остальных участников, в то время как их преследователям придется осуществить полномасштабную трансформацию своего бизнеса, чтобы выйти на такой же уровень. Так, появление низкокзатратных авиакомпаний вызвало переполох у традиционных национальных воздушных перевозчиков. Из-за этого некоторые из них в конечном счете вообще вышли из этого бизнеса, другие осуществили слияния, но всем оставшимся и продолжающим действовать пришлось переделывать свою модель, корректируя ее не только по цене спроса, но и по всем вспомогательным операционным системам. Поступив таким образом, они тем не менее все равно не могут стать такими же бережливыми, гибкими и с низкими затратами организациями, как недавно появившиеся у них соперники.

Трейси и Вирсема обратили внимание на то, что компании, которые выбирают один и тот же подход, имеют похожие характеристики с другими организациями, следующими тем же курсом, даже если они совсем из других секторов. Поэтому системы бизнеса в *Wal-Mart* и *Federal Express* похожи, поскольку обе эти компании делают ставку на операционное совершенство. Сотрудник, уходящий из одной из них в другую, будет чувствовать себя на новом месте как дома. И совсем другое дело, если он перейдет в *Facebook*, ориентирующуюся на лидерство в продукции.

Как пользоваться этим инструментом

Каковы ключевые факторы успеха, требуемые для достижения операционного совершенства в вашей отрасли (см. инструмент 24)? Какие весовые коэффициенты следует присвоить этим факторам? Если воспользоваться шкалой рейтинга от 1 до 5, какие показатели получила бы ваша фирма по каждому фактору?

Если учесть весовые коэффициенты, как ваша фирма ранжируется по варианту операционного совершенства?

Проделайте то же самое упражнение по варианту обеспечения близости с потребителями, затем по продуктовому лидерству.

Составьте диаграмму, похожую на ту, которая представлена на рис. 73.1. Нарисуйте треугольник, который появится в результате определения вами рейтингов. В приведенном примере компания имеет самые высокие показатели по операционному совершенству (4 из 5), более низкие по близости с потребителем (около 3) и самые низкие по продуктовому лидерству (1).

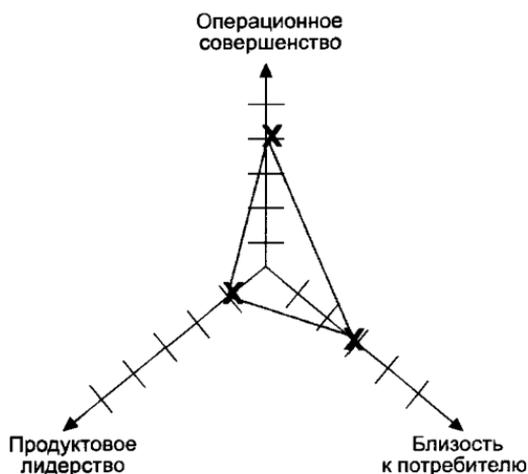


Рис. 73.1. Подходы к обеспечению ценности

Источник: по материалам Treacy M., Wiersema F. Customer Intimacy and Value Discipline // Harvard Business Review. 1993. January.

Из такой диаграммы ясно, в какой подход к обеспечению ценности вам следует инвестировать, — в тот угол треугольника, который больше всего удален от начала координат.

Каковы аналогичные рейтинги у ваших конкурентов? Как выглядят их треугольники?

Если ваша диаграмма похожа на равносторонний треугольник, у вас могут быть трудности. Вы можете стать уязвимы для атак конкурента с более низкими затратами, более ориентированного на потребителей, продуктового лидера, а порой и всех их трех.

Если у одного из ваших соперников треугольник является равносторонним, вы сами можете рассмотреть его как объект для нападения.

Если у конкурента треугольник очень вытянутый, ситуация может быть сложной, особенно если его основное ценностное предложение такое же, как у вас. Следует ли вам инвестировать в упрочение вашей позиции в этом же варианте или лучше перенаправить свою энергию на другой вариант?

От этих рейтингов не следует отмахиваться. Наоборот, к ним нужно подходить очень внимательно и всесторонне их изучать. Вы, может быть, решите рассмотреть их в ходе одного или двух заседаний рабочих групп с участием топ-менеджеров.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Применение этого инструмента дает другую перспективу, в отличие от стандартных родовых стратегий Портера. Воспользуйтесь им, когда почувствуете, что вам нужен свежий взгляд.

Когда следует проявлять осторожность

Не фокусируйтесь лишь на одном подходе, обеспечивающем ценность, и не игнорируйте при этом другие. Вашей фирме нужно добиться базового уровня по каждому из них. А по одному — максимально высокого.

Если возможно, то лучше по двум. Выше мы упоминали о *Facebook*. Ей удалось добиться продуктового лидерства, чего не скажешь о других аналогичных видах бизнеса, вроде *MySpace*. Но *Facebook* также заявляет, что у нее очень высокие показатели и по степени близости с потребителями. Учитывая их прямой доступ к глазам, умам и, может быть, душам миллионов пользователей, особенно молодых, вполне вероятно, что дело обстоит таким образом, и это пугает некоторых аналитиков.

Прорывные технологии (Кристенсен)

Инструмент

Великие фирмы могут потерпеть неудачу даже в том случае, если все делают правильно.

Сначала все вроде бы идет хорошо, затем вдруг появляется новая технология, как кажется, низкого качества, из-за чего ее критикуют, а фирма и заказчики сопротивляются ее принятию, но затем все переворачивается с ног на голову, рассказывает Клейтон Кристенсен.

Книга Кристенсена «Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании», вышедшая в 1997 г., стала сенсацией в мире бизнеса. Конечно, все знали о тех трудностях, с которыми сталкиваются крупные компании при появлении новых технологий, но исследование Кристенсена показало, что многие из них при этом не делали ничего неправильного — стратегически и при управлении — и поэтому вроде бы не заслуживали такого печального для них развития событий. Они делали, кажется, все то, что должны были делать, но не понимали, что именно их прошлые успехи и их характеристики были препятствиями: мешали им реагировать на меняющиеся рынки и технологии.

Кристенсен выделяет два вида технологий: устойчивые и прорывные. Сформировавшиеся компании делают ставку на первые из них и меньше внимания уделяют вторым. Устойчивая технология предназначена для совершенствования уже существующего продукта, как правило, для улучшения его показателей и увеличения выгод, получаемых от него потребителями. У успешных сформировавшихся компаний имеются процессы, которые позволяют им быть среди лучших по использованию таких технологий, что приводит к постоянному совершенствованию продуктов и устойчивому удовлетворению запросов потребителей.

К категории прорывных относятся технологии, которые радикальным образом меняют алгоритм получения выгод и ценообра-

зования. Как правило, такая технология приводит к производству продукта с явно более низким качеством или худшими показателями функционирования, чем у существующих (хотя он может быть меньше по размерам, проще и/или более удобным), и такое положение дел сохраняется в течение какого-то, обычно довольно короткого, времени. Однако более низкая цена нового предложения побуждает прежних потребителей такой продукции либо задуматься об обоснованности своего выбора при покупке, либо привлечь на этот рынок новых потребителей.

Примеров этого рода очень много: железнодорожные перевозки в значительной степени уступили свою долю производителям автомобильных седанов, *Facit — Canon, Olivetti — Amstrad, Concorde — Learjet*, производители универсальных вычислительных машин — сначала мини-компьютерам, а потом персональным компьютерам и ноутбукам, а те в свою очередь — производителям планшетов и смартфонов, обычная печать — цифровой, *Encyclopedia Britannica — Wikipedia*, музыкальные компании и производители CD-дисков — *iTunes*, предлагаемому *Apple*.

Кристенсен всесторонне изучил отрасль производства жестких дисков и обнаружил, что компании с прочными позициями обычно отстают примерно на два года от новичков, выходящих на рынок с продукцией следующего поколения, как правило, меньшей по размерам, чем у предыдущего. *Seagate*, бывшая лидером по выпуску 5,25-дюймовых дискет, в свое время изобрела дискету с диаметром 2,5 дюйма, но столкнулась с низким интересом к ней у потребителей, в полной мере довольных прежним предложением. Некоторые сотрудники *Seagate* ушли из компании, чтобы создать собственные стартапы, производящие дискеты меньших размеров, а *Seagate* продолжала активно инвестировать в более крупный диск, совершенствуя его параметры и наращивая объемы продаж. Со временем показатели функционирования дисков меньших размеров улучшились, и они начали заменять более крупные диски на персональных компьютерах и ноутбуках. *Seagate* с опозданием пыталась этому противодействовать, но больше никогда не имела рыночной доли, которой добилась на рынке с более крупными дисками.

Есть два особенно поучительных урока, которые можно извлечь из этого исследования, не относящиеся только к жестким дискам.

- Барьеры, препятствующие технологическим изменениям, создаются как крупными заказчиками, так и самими крупными производителями в отрасли, и часто заказчик говорит именно то, что производитель хочет услышать, так как в этом случае последний может продолжать заниматься тем, что он делал и до этого.

- Прорывные технологии очень часто продвигают новые участники рынка, которые не ограничиваются прежними технологиями, прежними процессами, прежним позиционированием, прежними приемами в продажах и, что очень важно, прежним мышлением, характерным для прежних заказчиков.

Прорывные технологии добиваются успеха, потому что они проникают на рынок во многом незаметно. Из-за своего более низкого качества и худших показателей функционирования они вначале не появляются в элитной части рынка. Но некоторые другие их атрибуты, такие как размер, простота, удобство, позволяют им захватить на рынке плацдарм, с которого они начинают наращивать свою долю, добиваясь этого либо за счет улучшения своих показателей, либо снижая затраты благодаря действию кривой опыта (см. инструмент 46). И уже через какое-то — не очень продолжительное — время они начинают доминировать на рынке.

Это именно то, что Кристенсен называет дилеммой инноватора. На каком этапе инноватору приходится преодолевать культурные предубеждения к менее качественному продукту как в самой фирме, так и за ее пределами, особенно у потребителей, и запускать инвестиционную программу, которая неизбежно приведет к каннибализму — негативному влиянию на уже существующие продукты фирмы, чтобы защитить себя от аналогичных действий новичка, который готов проделать то же самое?

Вспомните о таком банальном товаре, как бритвенное лезвие. Запуск *Gillette*, глобальным лидером на этом рынке, модели *Trac II* привел к неизбежному исходу каннибализации их безопасной бритвы с двумя лезвиями, которая производилась на протяжении десятилетий. Через какое-то время модель *Mach III* проделала то же самое с *Trac II*, но если *Gillette* не пошла бы на такой вариант, это сделал бы ее конкурент или новый участник, предложивший прорывную технологию.

Очень масштабным, можно сказать вездесущим примером дилеммы инноватора является мир электронной коммерции. Несмотря на огромные преимущества по всей цепочке создания ценности, которыми обладали компании-старожилы, занимавшиеся розничной торговлей, на новом рынке доминируют новички, наподобие *Amazon*, *GoCompare* или *Trainline*. В настоящее время традиционная модель на основе физических активов работает только — здесь это неизбежно — в розничной торговле продуктами питания, что объясняется огромными и очень разными вызовами, связанными с цепью поставок свежих, охлажденных и замороженных продуктов, в банковском деле с их стабильностью (это качество уже, правда, в прошлом!), в выпуске ценных бумаг, информационной сфере, к примеру BBC.

Как пользоваться этим инструментом

Дилемма инноватора кажется простой, но на практике справиться с ней сложно. Трудность заключается в том, что нужно определить, какие возникающие технологии могут стать угрозами и перехватить часть рыночной доли у нынешних устойчивых технологий или вообще отодвинуть их на второй план.

По мнению Кристенсена, эта проблема возникает из-за того, что «нельзя анализировать те рынки, которых пока нет». Да, в какой-то мере это справедливо, но это утверждение верно в отношении любого нового дела, и одним из ответов на такое положение дел является проведение пилотного маркетингового тестирования. Кристенсен предложил альтернативное планирование, ориентированное на совершение открытий, при котором вы учитесь в ходе действий и осуществляете корректировки в режиме реального времени в стратегии и планировании. Для этого вам нужно сформировать небольшие, но креативные команды, члены которых готовы действовать смело и не бояться неудач, готовые активно взаимодействовать с независимо мыслящими потребителями при обсуждении ряда сценариев категории «что, если».

Вам также следует создать полностью независимую фирму, которой следует поручить использование новой технологии; фактически она будет конкурировать с вашими собственными устойчивыми технологиями.

Другими словами, эта фирма будет учреждена для разрушения.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к этому инструменту, если у вас есть сомнения в отношении новых технологий: вы хотите понять, являются ли они прорывными.

Когда следует проявлять осторожность

Оставайтесь в пределах вероятных исходов, так как в противном случае растратите по пустякам ресурсы, реализуя разные альтернативные технологии, у которых очень низка вероятность попадания в категорию прорывных.

75

Конкурентное сотрудничество (Бранденбургер и Нейлбафф)

Инструмент

«Большинство видов бизнеса преуспевает только в том случае, если преуспевают и другие. Здесь скорее можно говорить о совместном успехе, чем о взаимном разрушении. Такая ситуация является выигрышной для всех. Это вариант одновременного сосуществования войны и мира».

Это слова Адама Бранденбургера и Барри Нейлбаффа. Предположите, что вместо жесточайшего соперничества с вашими отраслевыми конкурентами вы могли бы с ними сотрудничать, делая это на законных основаниях, чтобы изменить отраслевые конкурентные силы в свою пользу. Как вы думаете, стал бы такой вариант для вас полезным?

На бумаге все, может быть, и выглядит прекрасно, думаете вы, но каковы шансы на практике? Бранденбургер и Нейлбафф, с которыми мы уже познакомились при объяснении инструмента 27, считают, что дополняющие продукты являются шестой силой, и поэтому просят ее добавить к пяти силам Портера. Эти ученые воспользовались теорией игр и с ее помощью разработали стратегическую модель, которую они описали в своей книге «Конкурентное сотрудничество», изданной в 1996 г.

Теорией игр активно пользуются с 1950-х гг. Это математический подход к объяснению психологических, социологических и экономических взаимодействий и реакций рационально действующих участников в ходе процесса принятия решений.

Самой известной из таких игр является дилемма заключенного. Два подозреваемых человека оказываются под арестом. Правда, у полиции нет надежных доказательств их вины, и поэтому они рассчитывают только на признания задержанных. Задержанных держат изолированно друг от друга, чтобы они не могли договариваться о линии своего поведения. Если признается один, он получит мало, а другой очень много. Если признаются оба, срок будет большим у обоих. Если не признается никто, оба задержанных скорее всего

через непродолжительное время выйдут на свободу. В этом парадоксе на первое место выходит иррациональность.

Эту дилемму можно применять ко множеству самых разных ситуаций. Экономически, социально и политически было бы намного выгоднее, если ни США, ни СССР не участвовали бы в гонке вооружения, не говоря уже о том, что на нее не были бы потрачены миллиарды долларов. Было бы гораздо лучше, если ни у одного американца не было бы личных ружей и пистолетов. Великая депрессия была бы обычным экономическим спадом, которые регулярно случаются, если крупные государства продолжали бы политику свободной торговли, а не устанавливали бы протекционистские барьеры.

В мире бизнеса дилемма заключенного наиболее очевидно проявляется в маркетинге. Независимо от того, в какой степени реклама *Coke* и *Pepsi* заполняет все медийные средства, их рыночные доли, при прочих равных условиях, обычно остаются более-менее стабильными. Если одна из этих фирм проводит какую-то маркетинговую кампанию, другая тут же на нее отвечает чем-то похожим. Как и в дилемме заключенного, каждая из них была бы в более выгодном положении, если молчала бы.

Как пользоваться этим инструментом

Авторы применяют свою теорию конкурентного сотрудничества к повседневным вопросам бизнеса с помощью своей системы PARTS (см. рис. 75.1).

- **Участники (*players*):** какие существуют возможности для сотрудничества и соперничества для каждого крупного участника, входящего в вашу сеть ценности, т. е. сеть ваших заказчиков, поставщиков, конкурентов и производителей дополняющих продуктов? Можете ли вы добавить в нее новых участников, может быть, из числа ваших конкурентов? Как это повлияет на ваши действия?
- **Добавленная стоимость (*added value*):** какова ваша добавленная стоимость и как вы могли бы ее повысить? Например, через формирование лояльности. Какую добавленную стоимость обеспечивают другие участники из вашей сети? Кто обладает там наибольшей мощностью?
- **Правила (*rules*):** какие правила помогают вам? Какие мешают? Какие новые правила помогли бы вам? Какие контракты вам хотелось бы заключить со своими заказчиками и поставщиками? У вас достаточно мощи, чтобы добиться принятия нужных вам правил? Может ли другая сторона отменить принятие полезных для вас правил?

- **Тактические приемы (tactics):** как другие участники воспринимают все происходящее на рынке? Как вы можете повлиять на то, чтобы это восприятие было для вас положительным? Следует ли вам добиться открытости своей сети ценности или для вас будет лучше, если она будет осуществляться в закрытом варианте?
- **Масштабы (scope):** не следует ли вам попытаться состыковать (или отстыковать) вашу сеть ценности с другой? Как это скажется на создаваемой стоимости?

Задавайте методично и регулярно эти вопросы, и вы, возможно, получите шанс изменить вашу сеть ценности так, чтобы она стала более выгодной для вас.

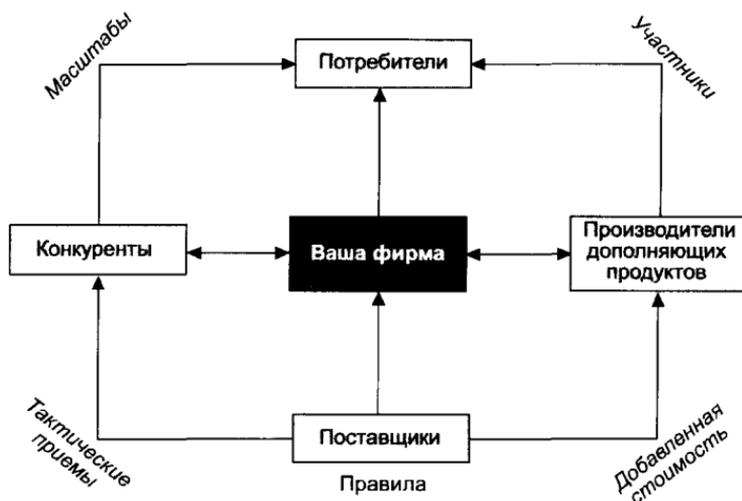


Рис. 75.1. Сеть ценности, конкурентное сотрудничество и PARTS

Источник: по материалам *Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. Co-opetition. Doubleday, 1996.*

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к нему, если вы выиграете от применения структурированной модели, помогающей обдумывать, каким образом конкурентное сотрудничество помогло бы изменить действующие правила в вашу пользу.

Когда следует проявлять осторожность

Авторы утверждают, что конкурентное сотрудничество является «революционным подходом». Вероятно, это преувеличение, учитывая, что элементы такого сотрудничества между участниками отрасли существуют уже на протяжении многих десятилетий, примером чему могут служить профессиональные ассоциации, имеющиеся в каждой отрасли. То же самое можно сказать и о стратегических союзах, которые могут быть в разных видах, от заключения соглашения о варианте исключительного поставщика до создания совместного предприятия, что практиковалось задолго до 1990-х гг. Однако авторам надо отдать должное: они изложили свою точку зрения в мотивирующей перспективе, предложив полезную модель и набор контрольных вопросов.

Этапы развития и кризиса роста организации (Грейнер)

Инструмент

Не испытывает ли ваша фирма в настоящее время кризис роста? Не ожидает ли ее такой вариант в будущем?

Все организации проходят через разные этапы роста и на этом пути сталкиваются с трудностями.

Ларри Грейнер предложил категоризацию типичных этапов роста и точек перехода, под которыми он понимает моменты потенциального кризиса. Его вариант впервые появился в 1972 г. (см. рис. 76.1).

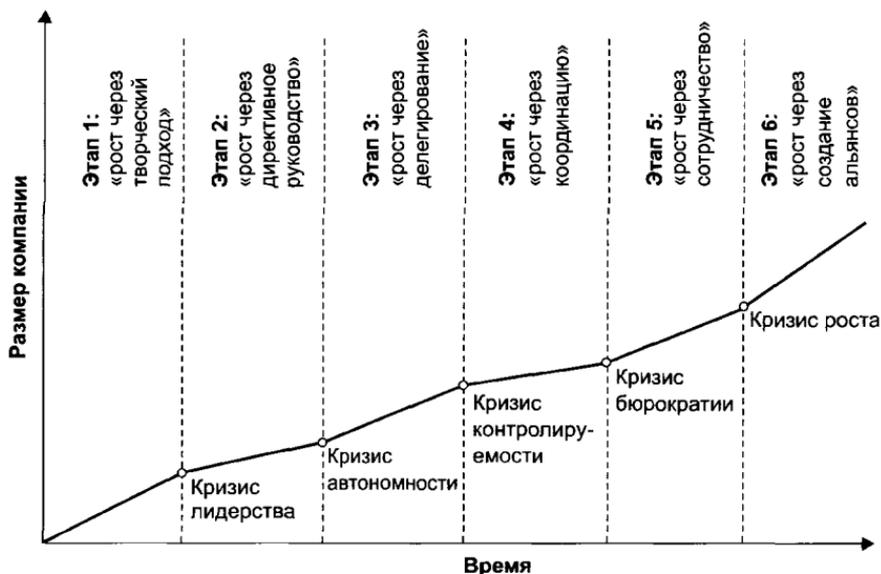


Рис. 76.1. Модель этапов развития и кризиса роста организации

Источник: по материалам Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. Jul-Aug. 1988. May-Jun.

Организация проходит, как правило, через шесть этапов роста.

1. *Творческий подход*: она функционирует под действием креативной энергии и вдохновения своего основателя, стремящегося создать для потребителей отличительные ценностные предложения, поддерживающего инновации и формирующего у персонала настрой на сохранение организации и ее процветание; развитие событий на этом этапе часто приводит к возникновению **КРИЗИСА ЛИДЕРСТВА**, при котором основатель сталкивается с тем, что навыки, которые требовались для создания компании и ее запуска в действие, отличаются от навыков организационной деятельности и делегирования, необходимых при управлении ею.
2. *Директивное руководство*: в организацию приглашаются профессиональные менеджеры, внедряются стратегия, планирование и финансовый контроль, ориентиры становятся более долгосрочными; развитие событий на этом этапе может привести к возникновению **КРИЗИСА АВТОНОМНОСТИ**, вызванного тем, что менеджеры хотят получать все больше возможностей для принятия решений и все более высокое вознаграждение, считая, что они его заслуживают.
3. *Делегирование*: организационная структура становится все более широкой, а высшее руководство занимается все большим числом отдельных направлений, появляются новые отделы, например продаж и маркетинга, а также, вполне вероятно, новые бизнес-единицы, вводятся должности менеджеров среднего звена; все это может привести к **КРИЗИСУ КОНТРОЛИРУЕМОСТИ**, при котором во все более сложной организации указания сверху не всегда выполняются внизу, а менеджеры функциональных направлений и бизнес-единиц самостоятельно принимают решения, что частично приводит к утрате контроля.
4. *Координация*: повышенное внимание начинает уделяться отчетности и коммуникациям, для чего часто используются сложные современные управленческие информационные системы, происходит интегрирование деятельности независимых команд, что приводит к **КРИЗИСУ БЮРОКРАТИИ**, из-за чего в организации появляются дополнительные уровни управления, чтобы заниматься информационными потоками, и структура становится более бюрократической.
5. *Сотрудничество*: этот кризис разрешается через процесс дебюрократизации и восстановления гуманного подхода в отношениях подчиненности, что приводит к переходу на более плоскую организационную структуру, большему сотрудничеству, большему доверию людей друг другу и более высокой вовлеченности

менеджеров среднего звена; при этом системы вознаграждения ориентируются на достижение общих организационных целей; все эти события приводят к возникновению КРИЗИСА РОСТА, поскольку теперь при более плоской структуре трудно добиваться целевых показателей по росту, не перегружая ее членов.

6. **Альянсы:** решение ограничить вариант органического роста приводит к переходу на вариант слияний, поглощений и создания союзов, которые могут быть как формальными, так неформальными; этот шестой этап Грейнер добавил в свою уточненную версию модели в 1988 г., что, возможно, стало отражением бума слияний, поглощений и создания союзов, происходившего на рынке в середине 1980-х гг. Этот бум вызван выкупом акций, который финансируется с помощью эмиссии акций или привлечения заемных средств. Все это, несомненно, приведет к следующему кризису, который, может быть, станет кризисом долгов?!

Как пользоваться этим инструментом

На каком этапе роста находится ваш бизнес? Сталкивается ли он уже с одним из кризисов, которые описал Грейнер, или только приближается к нему? Может быть, вы сможете с ним справиться, если целенаправленно перейдете на следующий этап?

Нет ли первых сигналов предупреждения? Адекватны ли процедуры, которыми пользуется персонал на местах при выполнении своих задач? Не проводят ли сотрудники больше времени в залах для совещаний, где общаются только друг с другом, чем на рабочих местах, где они взаимодействуют с потребителями? Считает ли персонал, что его вознаграждение является адекватным и отражающим его вклад в рост фирмы? Не слишком ли много сотрудников уходит из фирмы?

Продумайте, какими могут быть последствия тех действий, которые вам нужно предпринять, чтобы обеспечить распределение ответственности, осуществлять делегирование, заниматься специализацией, коммуникациями, мотивацией и активизацией персонала. Тщательно продумайте все административные процедуры, которые нужно иметь, чтобы процессу роста ничто не мешало.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к этому инструменту в тех случаях, когда ваша фирма в своем росте приближается к возникающей естественным образом точке перехода. Не станет ли эта точка кризисом?

Когда следует проявлять осторожность

Модель Грейнера является обобщенным и, что неизбежно, упрощенным описанием пути роста, по которому проходит фирма. Поэтому выбирайте только те ее элементы, которые соответствуют вашей ситуации. Не забывайте и о том, что продолжительность каждого этапа и интенсивность происходящего кризиса в каждой фирме будут своими: они во многом зависят от руководителей и организационной гибкости. Надо учесть и тот факт, что иногда некоторые этапы роста у фирмы могут повторяться.

Хорошая стратегия, плохая стратегия (Румельт)

Инструмент

«У многих людей, занятых в бизнесе и образовании или работающих в органах власти, слово “стратегия” вызывает оскороину. Но на самом деле слово, которое может означать все что угодно, уже перестало быть по-настоящему значимым».

Это мнение Ричард Румельт высказал в своей книге «Хорошая стратегия, плохая стратегия», ставшей в 2011 г. бестселлером.

К плохой Румельт относит стратегию, для знакомства с которой часто применяется бесконечно длинная презентация с привлечением *PowerPoint*. В ходе нее очень много говорится о видении, миссии, целях и задачах, излагаемых в красивых формулировках, с большим энтузиазмом и явной убежденностью в победе в голосе выступающего. Однако все это на самом деле построено на песке. Это инструмент пропаганды, применяемый для обработки и персонала, и инвесторов. Фактически заявляемые цели не соответствуют реалиям.

Для плохой стратегии характерно наличие одного из четырех признаков.

1. *Обилие «пены»*: активное применение умных словечек, чтобы затуманить мозги читателю или слушателю и создать чувство, что выступающий «знает больше».
2. *Расплывчатость*: недостаточно четкое определение проблемы и, как следствие, средств, используемых для правильного оценивания стратегии.
3. *Желательность*: цели, которые по своей природе скорее являются пожеланиями, а не планами, созданными для решения поставленной задачи.
4. *Отсутствие прицельного подхода*: задание целей, которые не связаны с важнейшими аспектами (неразбериха) или не являются практичными (беспочвенные мечтания).

У хорошей стратегии корни растут из диагностики: тщательного анализа вызова, с которым предстоит столкнуться бизнесу, проводимого с учетом всех значимых обстоятельств, разработки направляющей политики («определяющей, каким образом следует заниматься трудностями, выявленными в ходе анализа»), что поможет создать, а затем сохранять конкурентное преимущество, а также последующего перевода положений этой политики в конкретные и согласованные друг с другом действия.

Эти три аспекта (см. рис. 77.1) и представляют суть хорошей стратегии.



Рис. 77.1. Хорошая стратегия

Источник: по материалам Rumelt P. Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. Profile, 2011.

Помимо этого хорошая стратегия реализуется с помощью «обуздания власти» и применения ее там, где от нее будет достигнута самая большая отдача. Румельт перечисляет девять источников власти. Этот список, возможно, не является исчерпывающим, но самое главное в него входит.

1. *Использование рычагов*: направление активности и энергии в сторону важнейшей цели, чтобы достичь переломного момента и «благоприятных исходов, которые будут реализовываться поочередно».
2. *Повышенное внимание ближайшим целям*: решение трудных, но выполнимых задач (например, целей категории SMART, о которых говорилось при объяснении инструмента 8).
3. *Системы стыковки*: нет ли в вашей цепи звена, которое является настолько слабым, что его разрыв приведет к обрушению всей конструкции? Если такое звено есть, нет смысла тратить средства и время на укрепление других звеньев. Этим надо заниматься только после исправления слабого звена. Примером такого слабого звена можно назвать кольцевой уплотнитель твердотопливного ускорителя, дефект которого привел к катастрофе в 1986 г. при запуске многоразового космического корабля «Челленджер».

4. *Проектирование с учетом запросов пользователей*: ориентация на опыт пользователей, накопленный при разработке продуктов, инжиниринге, производстве и продажах.
5. *Сфокусированность*: определите свое конкурентное преимущество и не отвлекайтесь на кажущиеся привлекательными другие области, где ваше преимущество не будет играть большой роли (см. инструмент 70).
6. *Рост*: он должен стать вознаграждением за наличие конкурентного преимущества, инновации или эффективность, а не за применение финансового инжиниринга, используемого при осуществлении грандиозных по масштабам, но разрушительных для стоимости слияний и поглощений (см. инструмент 60).
7. *Использование преимущества*: расширяйте его, углубляйте, усиливайте (см. инструмент 71).
8. *Использование динамики*: постарайтесь оказаться на гребне новой волны, возникшей извне, которая может быть по своей природе технологической, экологической или социально-культурной.
9. *Инертность и энтропия*: используйте любой организационный недостаток у вашего соперника, особенно если это касается лидера рынка, и проведите обновление своей организации, если сами можете стать объектом такой же атаки.

Как пользоваться этим инструментом

Если вы воспользуетесь рекомендациями книги Румельта, то сможете избежать многих ловушек, характерных для плохих стратегий. Ваша стратегия будет основываться на диагнозе, предложенном Румельтом, микроэкономическом анализе (разделы 3 и 4), конкурентном анализе (разделы 5 и 6) и подкрепляться анализом рисков (раздел 9).

Его книга насыщена материалом и демонстрирует множество ярких, порой нестандартных ситуаций. В ее начале, например, рассказывается об адмирале Нельсоне, которому благодаря своему мастерству и мастерски используемым приемам (в частности, расстановке своих кораблей) удалось разгромить испанский флот при Трафальгаре.

В других примерах применения стратегии, которая может быть хорошей, плохой и даже безобразной, рассказывается о генерале Шварцорфе, Давиде и Голиафе, иракских повстанцах, а также об Apple, IBM, BMW, GM и множестве других организаций, занимающихся бизнесом.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Когда вы захотите мыслить стратегически, прочитайте на досуге эту книгу и получите от нее удовольствие.

Когда следует проявлять осторожность

В книге имеется элемент собственного продвижения: некоторые примеры были выбраны из той области, где хороший профессор Румельт давал мудрые советы. В его книге также много примеров, в отношении которых порой трудно понять, почему именно они приведены в ней и как они вписываются в объясняемую общую схему.

Однако подобные недостатки вообще свойственны этому жанру. Прочитайте эту книгу, и вы познакомитесь с еще одной работой о стратегии, которая, может быть, откроет вам одни удивительные вещи и объяснит другие.

Инновационные точки кипения (Граттон)

Инструмент

Не «болеет» ли ваша организация зудом креативности? Не следует ли ей им на самом деле переболеть?

Нет ли такого зуда у ваших конкурентов? Если да, почему вы всё еще в стороне?

Линда Граттон в своей книге, изданной в 2007 г., «Инновационные точки кипения: почему одни компании кипят от избытка энергии и инновационности, а у других этого нет», спрашивает, почему возникает такая разница? Почему вспышки такой активности происходят в некоторых компаниях и в их командах и не возникают в других? Как вы можете избежать «сильных морозов»¹ и стимулировать появление в своей организации центров креативности, активности и энергии?

По мнению Граттон, понять, что вы оказались в точке кипения, совсем просто. Вы чувствуете прилив энергии, которая начинает вас переполнять. Атмосфера оказывается заряженной идеями и динамичной креативностью. Под точками кипения она понимает «места в некоторых компаниях и командах в определенные периоды, когда неожиданно начинают активизироваться сотрудничество и взаимодействие, в результате чего происходят огромный выброс творческой энергии и резкое повышение производительности и положительных эмоций».

Граттон задавала интересующие ее вопросы в 57 компаниях, от *Adidas* до *Unilever*, от *British Petroleum* до *Goldman Sachs*, когда изучала условия и виды среды, благотворные для появления точек кипения. Она обнаружила четыре главных элемента, которые этому способствуют.

1. *Настрой на взаимодействие*: ему способствует культура взаимности и коллегиальности.

¹ Автор здесь ссылается на песню группы *Muse* под таким названием. — Примеч.

2. *Способность выходить за установленные пределы*: взаимодействие с людьми, обладающими новыми идеями, которые действуют не в ваших группах.
3. *Наличие коллективной «системы зажигания»*: ее появлению способствуют видение, вызовы или задачи, позволяющие сфокусировать энергию и не расплыть ее.
4. *Достижение высокой производительности*: для этого нужны навыки общения, разрешения конфликтов и командной работы. Граттон представила свой подход в виде формулы:

$$\begin{aligned} \text{Точка кипения} = & (\text{Зажигательная цель} \times \\ & \times \text{Готовность к сотрудничеству} \times \text{Стирание границ}) \times \\ & \times \text{Производительная способность.} \end{aligned}$$

Эта формула показывает, что каждый из первых трех элементов оказывает мультипликационное влияние на остальные и что отсутствие одного из них приведет к значительному влиянию на потенциальную энергию точки кипения. Возможность перевести эту потенциальную энергию в производительную, т. е. в инновации и создание ценности, зависит от производительных способностей людей, оказавшихся в формирующейся точке кипения.

Граттон считает, что роль лидера в этом случае заключается в том, чтобы при возникновении точки кипения меньше вести себя в качестве направляющего и контролирующего лица, а больше выступать как дирижер, создатель процессов и сетей.

Как пользоваться этим инструментом

Является ли ваша фирма столь же инновационной, как ваши конкуренты? Следует ли ей быть такой? Как вы можете добиться более высокой активности и стать более инновационной организацией? Воспользуйтесь для этого рекомендациями Граттон.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к этому инструменту, если вам нужно сделать вашу фирму более инновационной.

Когда следует проявлять осторожность

Желательные для вас изменения не происходят в течение одной ночи. Подход, рекомендуемый Граттон, может вызвать смещение некоторых культурных слоев в вашей фирме. Поэтому действуйте не слишком резко, но постоянно и целенаправленно.

79

Стратегия ориентирования или анимации (Каммингс и Уилсон)

Инструмент

Являетесь ли вы, образно говоря, спортсменом, занимающимся спортивным ориентированием, или художником-аниматором?

Стивен Каммингс и Дэвид Уилсон показали убедительную разницу между стратегией ориентирования и стратегией анимации.

К первому виду они отнесли варианты, вроде того, который предложил Майкл Портер с его родовыми стратегиями (см. инструмент 45), применяемыми для достижения устойчивого конкурентного преимущества. Ко второму — подходы, похожие на вариант Генри Минцберга с его стратегией, возникающей снизу вверх (инструмент 69), где ставка больше делается на влияние стратегии на организацию, чтобы благодаря этому появилось общее понимание предназначения и видения и чтобы в ней возник нужный настрой — драйв.

Крис Билтон в этом делении стратегий пошел еще дальше и изучил последствия использования двух подходов к стратегии с точки зрения креативности (см. табл. 79.1). При стратегии ориентирования лидер считается провидцем. А когда стратегия воспринимается как анимация, лидер выступает дирижером, который управляет дальновидным персоналом.

Для стратегии ориентирования нужно дивергентное мышление. Оно же требуется и для стратегии анимации, но «дирижеру» нужно объединить все виды дивергентного мышления, используемые внизу, чтобы получить согласованную стратегию.

Таблица 79.1

Стратегии ориентирования и анимации

Стратегия ориентирования	Стратегия анимации
Дифференциация	Возникновение
Стратегия, проводимая специалистами	Стратегия, проводимая линейными менеджерами
Лидер как провидец	Лидер как дирижер
Дивергентное мышление	Сначала дивергентное, а затем конвергентное мышление
Революционные изменения	Эволюционные изменения
Нацеленность и коммуникации, направляемые вниз	Постоянная адаптация, идущая снизу

Источник: по материалам *Cummings S., Wilson D. Images of Strategy. Blackwell, 2003; Bilton C. Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management. Wiley-Blackwell, 2007.*

Как пользоваться этим инструментом

Подумайте о том, как вы хотели бы заниматься разработкой стратегии в своей фирме. Вы предпочитаете ориентировать свой персонал, делать ставку на его активность (анимация) или иметь какой-то промежуточный вариант? Может ли стратегия быть использована для усиления командного духа, для повышения креативности, для увеличения производительности или для обеспечения большей вовлеченности персонала в происходящее в организации?

Когда следует пользоваться данным инструментом

Когда вы чувствуете, что ваша фирма выиграет от большей вовлеченности персонала в процесс разработки стратегии. Возможно, это наиболее сильно проявляется в медийной и других креативных отраслях, а также в моей сфере деятельности — управленческом консалтинге и в других профессиональных услугах.

Когда следует проявлять осторожность

Никогда не забывайте одно давнее правило: поверхностное обучение опасно. Вместе с тем, когда поваров слишком много, обед может получиться невкусным. Но опять же: чем больше рабочих рук, тем легче заниматься делом!

Спираль знания (Нонака и Такеучи)

Инструмент

«Я знаю, что ничего не знаю», — говорил Сократ. Это полезное для бизнеса утверждение. Здесь всегда нужно узнавать что-то новое.

Знание — это ресурс, которым можно обладать в большей или меньшей степени, ресурс, который может быть более или менее важным для каждой фирмы. Управление знаниями — это способность, которую некоторые специалисты по стратегиям считают основным ингредиентом успеха, особенно в некоторых секторах.

Икудзиро Нонака и Хиротака Такеучи считают процесс преобразования знаний ключевым для формирования базы знаний в фирме. Они выделяют два вида знаний: явные и неявные. Первые являются субъективными, основанными на опыте и трудными для их выражения словами или числами, что часто объясняется спецификой контекста или тем, что они представлены в виде ноу-хау. Вторые — объективные, рациональные. Их можно хорошо выразить и, как правило, объяснить другим в виде слов, чисел и даже формул.

Компаниям нужно уметь преобразовывать неявные знания в явные, чтобы распространять успешно осуществляемые виды деятельности в масштабах всей организации. Нонака и Такеучи разработали модель непрерывного цикла, состоящего из четырех интегрированных процессов, которые участвуют в преобразовании знаний: социализация, экстернализация, объединение и интернализация (см. рис. 80.1). Однако процесс преобразования должен быть не столько цикличным, сколько спиралевидным, поскольку по мере прохождения через четыре процесса база знаний у фирмы должна углубляться.

Передача неявного, скрытого знания от одного человека к другому называется *социализацией*. Это экспериментальное по своей природе, активное действие с прямыми контактами с коллегами по работе, заказчиками и поставщиками. В ходе такого взаимодей-

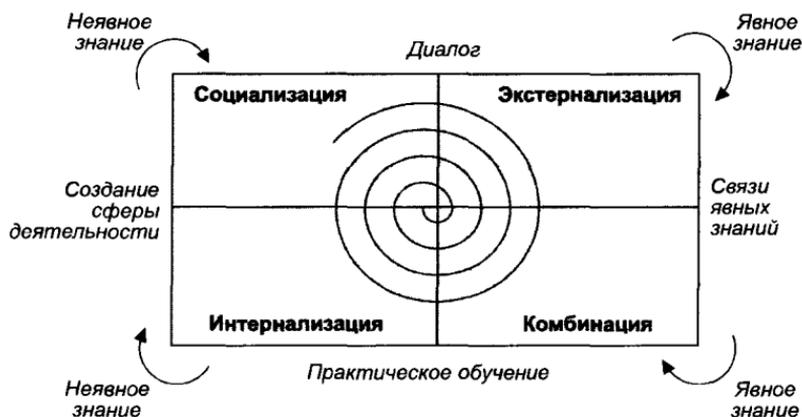


Рис. 80.1. Спираль знаний

ствия люди обмениваются опытом, приобретают навыки и умения и формируют одинаковые мыслительные модели. Социализация в первую очередь является процессом, происходящим между отдельными людьми.

Процесс перевода неявных знаний в явные называется *экстернализацией*. Люди сообщают друг другу о своих убеждениях и учатся тому, как лучше формулировать словами свои мысли, получая при общении мгновенную обратную связь, а также знакомясь с другими идеями. Этот процесс происходит между людьми, входящими в состав группы.

После того как знание становится явным, оно может передаваться дальше с помощью *объединения*. Эта передача может осуществляться в виде документов, баз данных, электронных сообщений, а также на совещаниях и инструктажах. Основные шаги включают сбор нужных знаний и их редактирование/обработку, чтобы сделать их более полезными для использования. Такое комбинирование позволяет распространять знания среди групп в масштабах всей организации.

Интернализация представляет собой процесс понимания и поглощения явных знаний, тем самым перенос их к тем неявным знаниям, которые уже есть у человека. Интернализация по своей природе является экспериментальным процессом, при котором концепции и методы реализуются на практике либо через фактические действия, либо в виде моделирования.

Как пользоваться этим инструментом

Вы можете моделировать проявление спирали знаний на семинарах. Там удобно заниматься экспериментами, поскольку общая атмосфера благоприятствует обмену опытом, идеями, убеждениями. Причем эти виды общения могут проводиться почти в любом виде, месте и формате: от личного общения в столовой до обмена адресами электронной почты и телеконференций.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Вы можете прибегнуть к этому инструменту, если чувствуете, что где-то в укромных уголках вашей фирмы скрыты пласты мудрости, которые были бы полезны для других, если их извлечь на поверхность.

Когда следует проявлять осторожность

Не все время, которое вы проводите в столовых, можно считать продуктивным.

Восемь этапов изменений (Коттер)

Инструмент

«Осуществляйте изменения еще до того, как вам потребуется их сделать», — советовал Джек Уэлч.

Но еще более предусмотрительным в этом отношении был Питер Друкер: «Культура компании похожа на культуру страны. Никогда не пытайтесь изменить ни одну из них. Вместо этого старайтесь работать с тем, что у вас есть».

Эта книга не посвящена вопросам реализации стратегии, не говоря уже о трудностях, связанных с управлением изменениями, однако нужно признать неоспоримый факт, что с точки зрения создания стоимости, формулировка стратегии будет полезна настолько, насколько хорошей будет ее реализация.

Поэтому стратегию нужно реализовать и реализовать хорошо. Для этого может потребоваться проведение изменений. А одним из самых признанных гуру в области изменений считается Джон Коттер.

В 1996 г. он предложил свой «Процесс управления изменениями из восьми шагов». Эти шаги показаны на рис. 81.1.

1. *Создать атмосферу безотлагательности действий*: изучите рыночную ситуацию, конкурентные позиции компании; выявите и проанализируйте реальные и потенциальные кризисы, благоприятные возможности.
2. *Сформировать влиятельные команды реформаторов*: объедините усилия влиятельных сотрудников, инициаторов перемен; поощряйте деятельность участников сформированной команды.
3. *Создать видение*: создайте образ желаемого будущего с целью повышения активности сотрудников; разработайте стратегию достижения видения.
4. *Пропагандировать новое видение*: используйте доступные формулировки, метафоры, аналогии, примеры моделей нового поведения команды реформаторов.

5. *Создать условия для претворения нового видения в жизнь:* устраняйте блокирующие новое поведение препятствия; изменяйте структуры и обязанности, противоречащие новому видению; поощряйте творческий подход и готовность рисковать.
6. *Спланировать и достичь ближайшие результаты:* планируйте обязательные первые шаги; вознаграждайте и пропагандируйте первые успехи.
7. *Закрепить достижения и расширить преобразования:* создайте атмосферу доверия к новым подходам; меняйте кадровый состав и проводите кадровые перестановки; распространяйте успешный опыт по всей организации.
8. *Институционализировать новые подходы:* формализуйте правила поведения; выстраивайте взаимосвязь результатов и вознаграждений; создавайте условия развития для новых качеств сотрудников.



Рис. 81.1. Процесс управления изменениями из восьми шагов

Источник: по материалам *Kotter J. P. Leading Change // Harvard Business School Press. 1996.*

Как пользоваться этим инструментом

Следуйте по указанному пути: шаг за шагом. Изучите работы других серьезных аналитиков, посвященные процессу управления изменениями, в частности модель организационных изменений Курта Левина и кривую изменений, предложенную Элизабет Кублер-Росс. Адаптируйте их содержание применительно к своей ситуации и методично применяйте их рекомендации.

Когда следует пользоваться данным инструментом

При формулировке своей стратегии внимательно обдумайте все, что вам, возможно, придется сделать при выполнении программы управления изменениями.

Когда следует проявлять осторожность

Каждая ситуация, связанная с управлением изменениями, особая, отличающаяся от остальных. Поэтому адаптируйте все рекомендации этой и других моделей с учетом своего контекста.

Раздел 9

Учет рисков и использование ВОЗМОЖНОСТЕЙ



Краткие пояснения

Основные инструменты

- 82.** Стратегическая полная проверка и подготовка к планированию с учетом рыночного контекста (Эванс)
- 83.** Диаграмма «Солнца и тучи» (Эванс)

Полезные инструменты

- 84.** Обобщенный индекс риска и матрица риска 5 × 5
 - 85.** Матрица управления рисками
 - 86.** Ожидаемая стоимость и анализ чувствительности
 - 87.** «Черные лебеди» (Талев)
 - 88.** Стратегические ставки (Бургельман и Гроув)
-

Краткие пояснения

«В этой жизни определено только то, что нет ничего определенно-го», — учил Плиний Старший.

С тех давних времен, когда он жил, ничего в этой области не изменилось.

Многие менеджеры считают концепцию неопределенности черным ящиком. Книг по теории риска и управлению им так много, что у них глаза разбегаются.

У некоторых руководителей может даже сложиться убеждение, что в полной мере разобраться с рисками могут только инженеры-ракетчики: им это просто необходимо, так как в этой области последствия при неправильных действиях могут быть очень тяжелыми, и поэтому ко всем этим вопросам нужно подходить предельно серьезно. Для этого можно воспользоваться стратегиями, которые, как считают эти специалисты, являются правильными, и тогда риски «позаботятся» о себе сами.

Есть и промежуточный путь. Между вариантами, основанными на доверии чувствам, с одной стороны, и строгими расчетами, с другой, лежит путь, предусматривающий применение нескольких простых инструментов, которые на самом деле помогут менеджеру прийти к неформальному и сбалансированному решению.

Первым из таких инструментов можно назвать стратегическую полную проверку — процесс управления рисками, который обычно осуществляется при скрининге потенциального объекта поглощения, но который может быть практически в том же самом виде использован и для скрининга исхода процесса, применяемого при разработке стратегии. Главными результатами применения страте-

гической полной проверки является подготовка к планированию с учетом рыночного контекста и диаграмма «Солнца и тучи». Эти инструменты, относящиеся к категории основных, можно применить к вашей появляющейся стратегии для контроля ее качества.

К числу полезных инструментов здесь относятся обобщенный индекс риска (или матрица риска 5×5) — простая количественная, но менее наглядная альтернатива «Солнцам и тучам»; матрица управления рисками — полезная составляющая при управлении риском; а также уже давно применяемые ожидаемая стоимость и анализ чувствительности. В эту категорию также включены вызывающие большой интерес «черные лебеди» Нассима Талеба и стратегические ставки Бургельмана и Гроува.

Стратегическая полная проверка и подготовка к планированию с учетом рыночного контекста (Эванс)

Инструмент

Разработка стратегии и стратегическая полная проверка — это, образно говоря, две горошины из одного стручка. Они «растут» на одних и тех же «питательных веществах»: рыночном спросе, отраслевом предложении и конкурентном преимуществе.

Можно говорить, что они являются зеркальным отображением друг друга. При разработке стратегии вы собираете микроэкономическую и конкурентную информацию и продумываете средства создания устойчивого конкурентного преимущества. При стратегической полной проверке вы анализируете ту же самую стратегию в контексте той же самой микроэкономической и конкурентной информации.

Стратегическая полная проверка (далее здесь для краткости, если не указано иное, просто «проверка») применяется прежде всего при слияниях и поглощениях (см. инструмент 60). Без тщательного оценивания рыночного, отраслевого и конкурентных рисков, в условиях которых действует целевой объект, приобретающая сторона сталкивается с риском слишком большой переплаты за приобретение контроля над целевым объектом. Наказание за неправильным образом проведенную полную проверку может быть катастрофическим. Спросите у акционеров RBS (или *Lloyds TSB*), насколько хорошей была идея купить ABN AMRO (или соответственно HBOС).

Но эта проверка может быть проведена и конструктивно, т. е. быть использована как средство контроля за процессом разработки стратегии. Подходите к этому процессу как к своего рода производственному цеху, изготавливающему по разовому заказу крупный предмет капитального оборудования. Тогда такая проверка становится подразделением, контролирующим качество, которому поручено проверять, соответствуют ли получающиеся результаты запланированным.

Это оборудование и такая стратегия должны соответствовать цели: результат должен быть таким, за который рынок готов пла-

тить, и отличаться от того, что предлагают конкуренты. Если этого не будет, продукт нужно снова отправить в цех, где его доведут до нужного качества.

Как пользоваться этим инструментом

При проведении проверки необходимо получить ответы на один фундаментальный и на один дополнительный вопросы.

Фундаментальный вопрос формулируется так: добьется ли эта фирма скорее всего своих плановых показателей в течение следующих нескольких лет? **Дополнительный:** перевешивают ли возможности по достижению плановых показателей те риски, с которыми столкнется фирма?

Ответ на дополнительный вопрос вы получите при объяснении инструмента 83. Для получения ответа на фундаментальный вопрос вам необходимо рассмотреть свою стратегию в ходе подготовки к планированию с учетом рыночного контекста.

На протяжении всего процесса разработки стратегии вас призывают ее формулировать в контексте микроэкономики, в которой функционирует ваша фирма. Настало время посмотреть, насколько хорошо вы прислушались к этим рекомендациям.

Начните с ваших прогнозных значений доходов. Вам нужно проверить, согласуются ли они с вашими допущениями о росте рыночного спроса и вашей будущей конкурентной позицией.

Для каждой своей бизнес-единицы составьте таблицу, подобную той, которая приведена в табл. 82.1, насчитывающей не менее восьми столбцов, хотя их число может достигать (предпочтительно их добавлять до тех пор, пока вы не решите, что их стало достаточно, и любые следующие дополнения будут только сбивать с толку) и 14 (дополнительные шесть показаны курсивом). Вот что в них должно быть отражено.

1. Основные продуктовые/рыночные сегменты.

Продажи

2. Объем продаж за самый последний год, а также, может быть:

- а) *заложенный в бюджете объем продаж на следующий год;*
- б) *объем продаж за предыдущий год;*
- в) *объем продаж за год до предыдущего;*
- г) *темпы роста продаж (проценты/год) за последние три года;*
- д) *темпы увеличения рыночного спроса в номинальных показателях за последние три года.*

Рыночный спрос

3. Прогноз увеличения рыночного спроса в номинальных показателях в течение следующих трех лет (обратите внимание на то, что в нижнем ряду не указывается ничего, поскольку вы составляете прогноз для конкретного сегмента, а не в целом; это относится и к столбцу 4).
4. Средний рейтинг конкурентной позиции вашей фирмы (по шкале от 0 до 5) в этом сегменте в течение следующих трех лет или ее текущий рейтинг в этом столбце и в следующем:
 - а) ее вероятный рейтинг через три года с указанием того, как это повлияет на стратегию.

Прогнозы по продажам

5. Запланированный в вашей фирме объем продаж через три года.
6. Запланированные в вашей фирме темпы роста объема продаж через три года.

Перспективы для того, кто вас поддерживает

7. Насколько достижимы запланированные показатели? Проанализируйте запланированный объем продаж в контексте динамики рынка с точки зрения инвестора (и в конечном счете того, насколько достижима цифра запланированного объема продаж для бизнеса, которая показывается в нижней строке).
8. Наиболее вероятный объем продаж у вашей фирмы: тот объем, который ваш инвестор скорее будет готов поддержать деньгами.

Ваш инвестор в первую очередь обратит внимание на рассогласование в цифрах, если оно будет. В целом, ваши прогнозы по продажам в каждом сегменте должны быть согласованы:

- с зафиксированной в документах динамикой роста продаж;
- перспективами рыночного спроса;
- вашей конкурентной позицией, как текущей, так и через несколько лет.

Любые нестыковки следует обосновать.

Если зафиксированная в документах динамика роста в сегменте высокая и ваша конкурентная позиция прочная, особенно если она к тому же и улучшается, ваш инвестор может ожидать, что ваши прогнозы по продажам *ceteris paribus* (при прочих равных условиях) превьсят рыночный спрос, что приведет к увеличению рыночной доли.

Если же ваши зафиксированные результаты невысоки и/или ваша конкурентная позиция в настоящее время хорошая, но за ее сохранение нужно бороться, а ваши прогнозы продаж при этом перевешивают рыночный спрос, ваш инвестор будет обеспокоен очевидным несоответствием и захочет узнать, чем оно объясняется.

Таблица 82.1

Анализ доходов с учетом рыночного контекста

Продуктовые/рыночные сегменты	Доходы, тыс. £	Увеличение рыночного спроса, % в год	Конкурентная позиция (по шкале от 0 до 5)	Запланированные доходы, тыс. £	Запланированный рост доходов, % в год	Насколько этот рост является достижимым?	Вероятные доходы, тыс. £
	В этом году	В следующие три года	В следующие три года	Через три года	В следующие три года		В следующие три года
1	2	3	4	5	6	7	8
A							
B							
C							
Другие							
Итого							

Может ли ваша стратегия, разработанная для упрочения вашей конкурентной позиции, поддержать обоснованность вашего прогноза? Является ли она надежной?

Второй элемент подготовки к планированию с учетом рыночного контекста относится к марже прибыли. Составьте еще одну таблицу, в составе которой будут следующие 11 столбцов (см. табл. 82.2).

1. Те же самые основные продуктовые/рыночные сегменты.

Прибыль

2. Объем продаж за самый последний год.
3. Маржа прибыли за самый последний год (желательно вклад в прибыль, но если такого показателя нет для уровня отдельных составляющих, подойдет и валовая маржа).
4. Прибыль за самый последний год, вклад в прибыль (или валовая прибыль = значение в столбце 2 × значение в столбце 3).

Отраслевая конкуренция

5. Интенсивность конкуренции в данном сегменте в настоящее время (низкая/средняя/высокая), показатели которой можно получить с помощью анализа пяти сил Портера (см. инструмент 22).
6. Интенсивность конкуренции через три года; будет ли она скорее всего усиливаться, ослабевать или оставаться примерно такой же.

Прогнозы по прибыли

7. Запланированная маржа прибыли через три года.

Перспективы для инвестора

8. Насколько достижимы запланированные показатели? Проанализируйте запланированную маржу прибыли в контексте динамики рыночной конкуренции с точки зрения инвестора (и в конечном счете того, насколько достижима цифра запланированной маржи прибыли для бизнеса, которая показывается в нижней строке).
9. Наиболее вероятная маржа прибыли у вашей фирмы: та маржа, которую ваш инвестор скорее всего будет готов поддержать деньгами.
10. Вероятный объем ваших продаж (взять из табл. 82.1).
11. Ваша вероятная прибыль — значение в столбце 9 × значение в столбце 10.

И в этом случае вашему инвестору следует проанализировать, нет ли несогласованности в цифрах. Если ваши прогнозы показывают маржу, которая не будет меняться при незначительных изменениях прогнозируемой интенсивности конкуренции, здесь все, с точки зрения согласованности, нормально. То же самое можно сказать, если при снижении интенсивности конкуренции маржа показана возрастающей.

Но если ваши прогнозы показывают повышение маржи прибыли в отрасли, где конкуренция становится более жесткой, то говорить о согласованности цифр не приходится. Конечно, в этом случае не обязательно имеют место ошибки, но нужно обосновать имеющиеся рассогласования. Причин для улучшения показателей деятельности может быть множество, в том числе следующие:

- улучшение закупочной деятельности;
- более высокая степень использования материалов и сырья;
- повышение производительности;
- рационализация ассортимента продукции;
- экономия, достигаемая благодаря более крупным масштабам (инструмент 25);

Таблица 82.2

Анализ маржи прибыли с учетом рыночного контекста

Продуктовые/рыночные сегменты	Доходы, тыс. £		Маржа прибыли, %		Прибыль, тыс. £		Интенсивность конкуренции (низкая/средняя/высокая)		Запланированная маржа прибыли, %	
	В этом году	В следующем году	В этом году	В следующем году	В настоящее время	В следующие три года	Через три года	Через три года	Через три года	Через три года
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A										
B										
C										
Другие										
Итого										



- влияние кривой опыта (инструмент 46);
- реконструкция бизнес-процессов (инструмент 57);
- аутсорсинг (инструмент 58);
- улучшение дисциплины.

Но все эти причины должны быть согласованы друг с другом, действовать постоянно и быть достаточно сильными.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Прибегайте к стратегической полной проверке и подготовке к планированию с учетом рыночного контекста, если вам нужно провести тонкую настройку своей стратегии. Нужно, чтобы возникающая стратегия была достаточно прочной, чтобы она смогла пройти через самую строгую проверку экспертов, которую ей устроит человек, планирующий войти в дело как частный инвестор.

Когда следует проявлять осторожность

Не превратитесь в одного из тех людей, чьи довольно абсурдные, хотя и распространенные довольно широко личные качества подробно описаны в «Базовом наставлении *Financial Times* по составлению бизнес-плана». Вот основные типы таких людей.

- **Мечтатель:** у него прогнозы продаж никак не связаны с рыночным спросом.
- **Индивидуалист:** человек, не признающий значительной конкуренции.
- **Чародей:** его прогнозы продаж убедительны, но кто может гарантировать, что их можно будет достичь при стабильной базе затрат, из-за чего маржа прибыли может оказаться «на удивление» маленькой.
- **Мачо:** человек, с гордым видом демонстрирующий свои прогнозы, показатели которых у него динамично и сразу же начинают повышаться.
- **Запутавшийся:** у него прогнозы по объему продаж и затратам кажутся убедительными, но допущения по ценообразованию беспочвенны.

Создайте свою прочную и надежную стратегию, которая станет основой вашего бизнес-плана.

Диаграмма «Солнца и тучи» (Эванс)

Инструмент

«Слово “кризис”, написанное по-китайски, состоит из двух иероглифов: один означает “опасность”, другой — “благоприятная возможность”», — говорил Джон Кеннеди.

Риск и возможность действительно могут быть двумя сторонами одной монеты. В диаграмме «Солнца и тучи» они наглядным образом накладываются друг на друга.

При проведении стратегической комплексной проверки (далее просто проверка) делается попытка обеспечения сбалансированности риска и возможностей при выполнении принятого плана. Вы находите риски и возможности в следующих четырех областях.

- *Риск спроса*: насколько рискованным является будущий рыночный спрос?
- *Конкурентный риск*: какие риски может породить будущая интенсивность конкуренции?
- *Риск конкурентной позиции*: насколько рискованной является будущая конкурентная позиция вашей фирмы?
- *Риск бизнес-плана*: насколько рискован план вашей фирмы?

Каждая из этих областей риска и возможностей не является округлой, а скорее имеет форму, в том или ином виде похожую на ту, которая показана на рис. 83.1. Проверка предназначена для того, чтобы соединить эти области с изначально неровными краями друг с другом и оценить общую сбалансированность рисков и возможностей.

При сборе материала, нужного для оценивания рисков вашей фирмы, у вас не должно возникнуть трудностей.

- До этого вы уже спрогнозировали рыночный спрос (раздел 3). Теперь проверьте, нет ли каких-то рисков, которых вы тогда не учли. Каковы возможности, которые позволили бы вам превысить прогнозные значения? Какова вероятность наступления



Рис. 83.1. Рисковый пазл стратегической комплексной проверки

этих рисков и возможностей? Насколько сильным будет влияние каждого из них, если оно случится?

- Прodelайте тот же самый анализ для основных отраслевых конкурентных рисков и возможностей, которые вы определили до этого (раздел 4).
- Сделайте то же самое для основных рисков и возможностей, относящихся к вашей конкурентной позиции (раздел 5).
- ...и вашей возникающей стратегии (разделы 6–8).

Теперь вы готовы к тому, чтобы оценить ключевые риски и возможности при помощи диаграммы «Солнца и тучи».

Как пользоваться этим инструментом

Первую такую диаграмму я создал в начале 1990-х гг. С тех пор видел ее применение в самых разных формах в отчетах, подготовленных моими конкурентами по консалтинговой деятельности. Они утверждают, что заимствование — это самая искренняя форма лести, но я себя сильно ругаю за то, что в свое время не обеспечил авторского права на этот инструмент!

Дело в том, что он работает. С помощью него можно в виде одной диаграммы передать выводы об относительной важности всех основных стратегических аспектов. Он показывает наглядно, в виде диаграммы, каким является соотношение возможностей и рисков или наоборот. Если очень коротко, в одной диаграмме сообщается, имеется ли у вашей стратегии необходимая поддержка или ее нет.

Эта диаграмма (см. рис. 83.2) заставляет вас рассматривать каждый риск (и каждую возможность) в двух перспективах: насколько высока вероятность его возникновения и насколько сильным будет его влияние в случае возникновения. Вам не нужно выражать численно силу этого влияния, а достаточно лишь получить представление об относительном влиянии каждого аспекта на стоимость вашей фирмы.

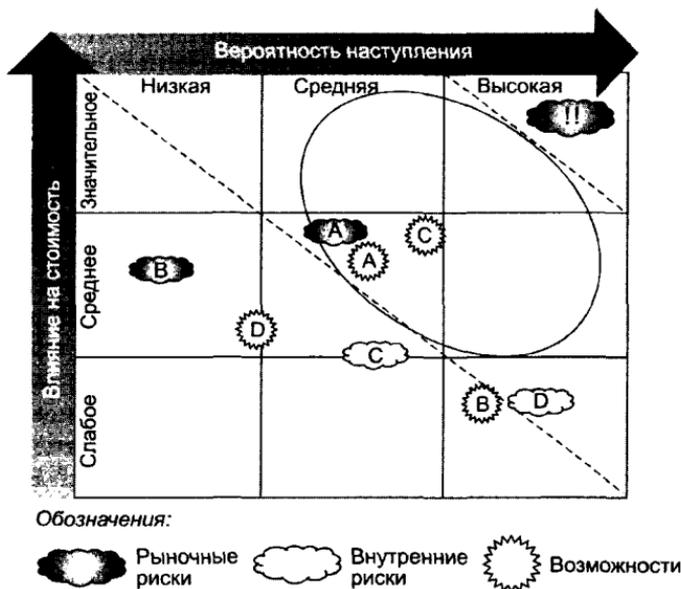


Рис. 83.2. Диаграмма «Солнца и тучи»

На этой диаграмме риски представлены облаками, возможности — солнцами. Каждый риск (и каждую возможность) необходимо поместить на определенное место диаграммы — с учетом его вероятности наступления и силы влияния.

Диаграмма «Солнца и тучи» сообщает вам два факта о надежности вашей стратегии: имеются ли у вас экстраординарные риски (или возможности) и является ли общий баланс рисков и возможностей благоприятным для вас.

Экстраординарный риск

Посмотрите на верхний правый квадрат диаграммы. Вы видите там явно грозовую тучу, которую сопровождают для пущей убедительности два восклицательных знака. Она сообщает о риске, который и очень вероятен, и очень серьезен по последствиям. Такой риск мо-

жет привести к остановке всего проекта, к которому он относится. Если вы обнаружите такой риск у себя, говорить о надежности вашей стратегии нельзя.

Чем больше туча похожа на грозовую, тем хуже для вас. С рисками, располагающимися на диаграмме вдоль главной диагонали (проходящей с верхнего левого угла до нижнего правого), можно успешно справиться, если им соответствуют такие же по силе возможности, т. е. если ситуация является сбалансированной. Но как только туча начинает двигаться в сторону грозовой (примерно туда, где находится возможность *C*), следует начинать беспокоиться и принимать меры.

Однако можно представить и такую интересную ситуацию, когда рядом с грозовой тучей находится очень яркое солнце возможности. Для вас такая новость будет ужасной, поскольку появится множество людей, которые, с одной стороны, захотят вас поддержать, а с другой — будут отпихивать друг друга, чтобы занять более выгодное место под солнцем.

Баланс

В целом, для таких ситуаций характерно отсутствие рисков, угрожающих остановкой проекта. Основное предназначение диаграммы «Солнца и тучи» — показать баланс рисков и возможностей, их соотношение. Не перевешивают ли возможности риски? Видя общую картину, можно ли сказать, что совокупность солнц располагается лучше, чем совокупность облаков? Или, может быть, ситуация совсем другая: тучи находятся на более сильных позициях, чем солнца?

Оценить пользу диаграммы «Солнца и тучи» можно, если вначале изучить всю область над указанной диагональю, вплоть до участка с грозовыми тучами. На рис. 83.2 эта область выделена овалом. Любой риск (и возможность) из нее заслуживает пристального внимания: есть все основания полагать, что он может реализоваться и что его влияние будет значительным.

Риски и возможности, лежащие ниже диагонали, в этом отношении менее важны. Вероятность их возникновения низкая или средняя, сила влияния — такая же. Они недостаточно сильны и вряд ли случатся, чтобы уделять им большое внимание.

А теперь более детально изучите расположение солнц и туч внутри овала. Чем ближе солнцу или туче находится к месту грозовой тучи, тем более важной его или ее следует считать. Если расположение солнц на этом участке является более благоприятным, чем туч, ваша стратегия является, может быть, надежной.

На диаграмме на рис. 83.2 выше диагонали показаны два солнца и две тучи. А вот риск *D* лежит вне овала. Лучше всего расположена возможность *B*. Риск *A* и возможность *A* более или менее сбаланси-

ругают друг друга, как и другие риски и возможности. Возможность В в этом отношении явно выбивается из общей картины. В целом, как создается впечатление, положение возможностей лучше, чем рисков. Бизнес выглядит надежным.

Одно из лучших свойств диаграммы «Солнца и тучи» заключается в том, что ее можно сделать динамичной. Если баланс рисков и возможностей, показанный на диаграмме, является неблагоприятным, у вас есть некоторые рычаги для исправления ситуации. Если вы ими воспользуетесь, диаграмма на это отреагирует.

У каждого риска есть смягчающие его факторы. Многие из них, включая факторы, относящиеся к рыночному спросу и конкуренции (более темные тучи на рис. 83.2), вы контролировать не можете. Вместе с тем на факторы, относящиеся к вашей конкурентной позиции, вы способны повлиять. Они могут быть интегральной частью вашей возникающей стратегии.

Точно так же ваша стратегия может повысить вероятность реализации ключевой возможности, указанной на диаграмме, что приведет к смещению ее места на ней вправо.

Смягчение рисков и повышение вероятности реализации возможностей на диаграмме «Солнца и тучи» можно отразить с помощью стрелок и знаков изменения. Они будут показывать, к чему стремится ваша фирма, и напоминать вам о поставленных целях. Ваша стратегия должна улучшить общий баланс рисков и возможностей у вашей фирмы.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Диаграммой «Солнца и тучи» можно пользоваться во многих случаях. Она была разработана для проведения стратегической полной проверки, осуществляемой перед такими сделками, как слияния, поглощения и инвестирование, но она также полезна и при оценивании проектов, рассмотрении стратегий (как в данном случае) и даже в вопросах развития или изменения карьеры. Ею также можно воспользоваться, когда нужно решить, следует ли, скажем, вам поддержать группу *Beatles* или этого не нужно делать (см. пример на с. 422).

Когда следует проявлять осторожность

Не беспокойтесь, если ваша диаграмма «Солнца и тучи» вначале не принесет большой пользы. После дополнительных обсуждений и анализа она будет меняться и уточняться. Такое бывает всегда. Считается, что ее самый большой плюс — стимулирование обсуждений, которые в свою очередь приводят к корректировкам.

Помните, что при составлении этой диаграммы вы не можете добиться большой точности. Да она вам здесь пока и не нужна. Это лишь схематическое представление рисков и возможностей, которое должно помочь вам почувствовать, каким является соотношение рисков и возможностей у вашей стратегии.

Однако вы можете спросить о том, как относиться к маловероятным, но тем не менее возможным катастрофическим событиям? Эта диаграмма учитывает и их. Осенью 2001 г. я с коллегами давал советы одному клиенту о том, следует ли ему поддержать компанию, которая занимается аэродромными операциями. После первой недели работы мы подготовили промежуточный отчет и первый вариант диаграммы «Солнца и тучи». В верхней левой ячейке мы поместили риск, озаглавленный «Крупная воздушная катастрофа». Тогда мы исходили из крупной авиационной аварии, которая могла бы привести к длительной задержке на земле самолетов обычного класса. Такое развитие событий казалось маловероятным, но в случае своего возникновения оно оказало бы очень сильное влияние.

Через несколько дней после этого наступило 11 сентября. Мы никогда не рассматривали варианты со столь тяжелыми последствиями и с таким немислимым злым умыслом, но по крайней мере мы предупредили нашего клиента об экстремальных рисках, имеющих в отрасли воздушных перевозок. Поэтому он пересмотрел условия своей сделки и успешно ее осуществил.

Пример. Следовало ли рисковать с группой *Beatles*?

Если вы были бы музыкальным продюсером в *Parlophone* в первые несколько месяцев 1962 г., оказали бы вы тогда поддержку группе *Beatles*?

Отвечая на этот вопрос, помните, что *Parlophone* была известной звукозаписывающей компанией, которая до этого никогда не работала ни с одной рок-н-рольной группой. В те времена существовало несколько десятков таких групп и множество их настойчивых промоутеров, которые обивали звукозаписывающие студии в попытке продвигать таких музыкантов. Одна из таких групп, *Beatles*, провела два тура в Гамбурге, а затем продолжила свои выступления в одном ночном клубе в своем родном городе, Ливерпуле.

Допустим, вы также знаете, что *Decca*, одна из звукозаписывающих компаний, сначала проявила интерес к *Beatles*, но затем отдала предпочтение другой, похожей группе — *Brian Poole and the Tremeloes*. Некоторые руководители *Decca* считали (теперь их формулировка стала классической цитатой), что «гитарные группы скоро последуют на выход». При вашем первом опыте работы с рок-н-рольной группой выбрали бы вы четверку лохматых парней из Ливерпуля?

Давайте изучим диаграмму «Солнца и тучи», относящуюся к этой группе.

Начало 1962 г.: поддержали бы вы Beatles?



Решение в этом случае было бы не из легких. С одной стороны, было множество перспективных групп (риск 3), и *Beatles* не показывали ничего выдающегося с точки зрения музыкального мастерства (риск 5), но с другой, у них были темперамент и харизма (возможность 2). К тому же после гастролей в Гамбурге у них появились поклонники, а затем и фан-клуб в Ливерпуле (возможность 1). Поэтому можно было бы выделить четыре аспекта, два риска и две возможности, которые находились выше диагонали и попадали в овал.

Никто бы вас не обвинил, чтобы вы ни думали по этому поводу, если вы не стали бы поддерживать этих ребят. Но, будем считать, у вас есть чутье. Вам показалось, что у группы есть какая-то изюминка. Может быть, они могли бы повисить свое музыкальное мастерство. Может быть, их можно было бы раскрутить на рынке. Вероятнее всего, некоторые риски можно было бы смягчить. Например, члены группы могли бы улучшить свое исполнительское мастерство и стали бы лучше писать свои песни, перестали бы (по условиям контракта) выпивать и ругаться на сцене. И вы бы их поддержали.

Хороший ход.

В качестве постскриптума давайте посмотрим, как ваше решение о поддержке изменилось бы через год, весной 1963 г. Первый их сингл «Люби же меня» (*Love Me Do*) вошел в Великобритании в первую двадцатку хитов. Второй сингл «Пожалуйста, доставь мне удовольствие» (*Please Please Me*) и их первый альбом под таким же названием занимал первые позиции и по категории синглов, и альбомов. Можно было бы теперь считать, что этих ребят ждет неудача, что они взлетят и потом исчезнут, как многие другие до них?

Весной 1963 г. вы не знали бы еще, что их альбом будет оставаться в рейтинге на первом месте 30 недель, а затем будет смещен с этой позиции (вы правильно угадали) их вторым альбомом! Там был их четвертый сингл «Она любит тебя» (*She loves you*), который стал самым продаваемым за все времена произведением, возглавив список, в который входил Элвис Пресли, служивший для них образцом, и оставался там в течение десятилетия.

Но в 1963 г. вы уже знали бы, что год назад сделали, несомненно, правильный выбор. Да, вы очень недооценили их как музыкантов. Но они, оказалось, могли писать очень даже захватывающие песни. Через год прежняя диаграмма «Солнца и тучи» изменилась бы. Вот как она теперь выглядела бы.



Весна 1963 г.: поддержали бы вы *Beatles*?

Все риски в предыдущей диаграмме «Солнца и тучи» сместились влево и стали незначительными. В значительной степени снизился даже риск распада четверки. В то же время возможности усилились. Популярность группы резко возросла. Их потенциал как авторов песен стал считаться огромным. К тому же появилась новая, очень мощная возможность (номер 5). Не могут ли *Beatles* стать первой британской группой, которая завоевывает аудиторию в США?

Поддержали бы вы *Beatles* весной 1963 г.? Все нужное для принятия такого решения можно почерпнуть из диаграммы «Солнца и тучи». Стали бы вы играть в лотерею, если знали бы, какие номера выпадут?

Обобщенный индекс риска и матрица риска 5×5

Инструмент

«Чем следует воспользоваться, прежде чем прибегнуть к диаграмме «Солнца и тучи»?», — возможно, спросите вы.

Имеется множество других инструментов, используемых для оценивания рисков, каждый из которых по-своему полезен, но, как считается, обладает меньшей эффективностью, что объясняется следующими причинами.

- При применении большинства из них основное внимание уделяется риску, а не возможностям, из-за чего получающаяся картина может быть несбалансированной.
- Большинство этих инструментов не такие наглядные и поэтому в меньшей степени могут привлечь внимание занятого менеджера, не говоря уже о его боссе, банкире или инвесторе.

Одними из простых, эффективных и широко применяемых инструментов этого рода являются обобщенный индекс риска и матрица риска 5×5 .

Как пользоваться этим инструментом

Как вы это уже делали с диаграммой «Солнца и тучи», соберите вместе все основные риски, которые вы до этого выявили в процессе разработки стратегии, будь они рыночными, конкурентными, относящимися к конкурентной позиции, стратегическими или операционными.

Каждый риск, как и до этого, оцените на вероятность его возникновения и силу влияния в случае реализации. Однако на этот раз оцените каждый риск в численном виде, как это показано далее.

Вероятность наступления

1. Мало вероятно, редкое событие.
2. Невероятно, но возможно.
3. Достаточно вероятный исход.
4. Случится скорее всего.
5. Очень вероятно, но не наверняка.

Влияние на стоимость

1. Слабое — очень незначительное влияние.
2. Ниже среднего — влияние будет ощущаться.
3. Среднее — умеренное по силе влияние.
4. Выше среднего — достаточно сильное влияние.
5. Сильное — сильное влияние.

После этого перемножьте оценки, и вы получите обобщенный индекс риска.

Теперь вы можете разделить ваши риски по категориям в зависимости от их обобщенных значений, например так:

- от 1 до 8 — небольшие риски;
- от 9 до 16 — средние риски;
- от 17 до 25 — крупные риски.

В категорию крупных попадают риски, у которых как минимум достаточно большая вероятность наступления (4) и сильное влияние (5) или максимальная вероятность наступления (5) и среднее по силе влияние (4). Они могут остановить выполнение проекта, особенно если относятся к рыночным рискам, в отношении которых ваша фирма мало что может сделать. С такого рынка вам лучше просто уйти.

Если крупные риски по своей природе являются внутренними, т. е. фирма может их контролировать, ваша стратегия должна включать проверенные способы смягчения таких рисков, если она хочет относиться к категории надежных организаций.

Но лучше всего опять же, может быть, избегать действий в условиях таких крупных рисков и выходить из подобных видов бизнеса, как это показано графически в матрице риска 5×5 . На примере, приведенном на рис. 84.1, к «крупным» отнесены не только те риски, у которых обобщенный индекс равен от 17 до 25, но и с более низкими значениями: 15 и 16, а в некоторых случаях даже 10, если вероятность риска почти нулевая, но при его возникновении последствия будут очень тяжелыми. Такой матрица обычно бывает в авиационной и космической отраслях.

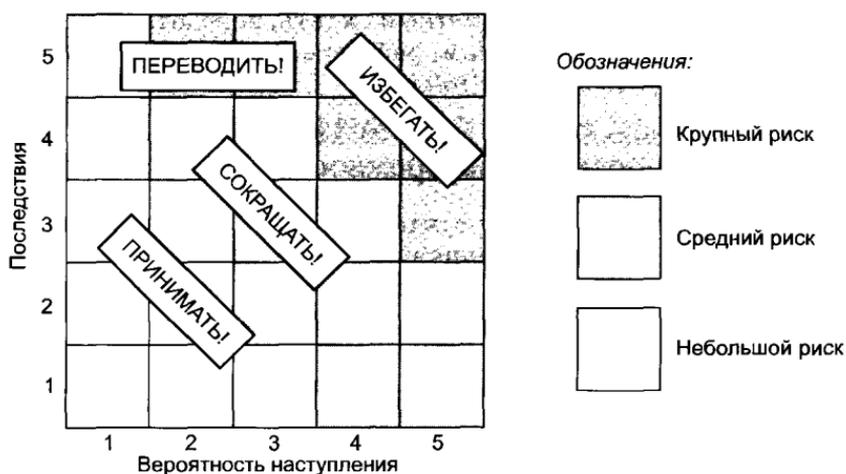


Рис. 84.1. Матрица риска 5 × 5: пример

Четырьмя основными стратегиями, применяемыми для смягчения риска, как показано на этом рисунке, являются:

- избегание крупных рисков;
- при невозможности избежать крупный риск переводить его на своих страховщиков;
- ослаблять средние риски за счет их смягчения;
- соглашаться с небольшими рисками, действовать с учетом их, но при этом также учитывать, как их в дальнейшем можно смягчить еще больше, если это можно сделать эффективно по затратам.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Обобщенный индекс риска применяется повсеместно, не только в бизнесе, но и в самых разных сферах, где происходит оценивание рисков, от управления проектами до управления тюрьмами, от космических станций до сферы здравоохранения. Я руковожу одним советом в средней школе, и мы пользуемся этим индексом по всем вопросам управления школьными делами, начиная с традиционных областей, наподобие сохранения здоровья школьников и обеспечения их безопасности и заканчивая поездками в Помпеи или на игры в Корнуолл, а также при рассмотрении таких вопросов, как риск финансирования, риск безопасности и репутационный риск. Каждый риск мы оцениваем по четырем *T* и решаем, какое из них

применить: прекратить (*terminate*)/избегать, передать (*transfer*) органам власти или страховщикам, работать с ним (*treat*) / смягчать, ослабевать и смириться с ним (*tolerate*).

Когда следует проявлять осторожность

Будьте внимательны и не допустите, чтобы ваше оценивание риска свелось к механическому заполнению ячеек матрицы.

Вторая опасность, которая может подстергать вас в этом случае, — попытка выжить из этого анализа все соки. При оценивании рисков и действиях руководителей порой случается одна проблема: возникает несбалансированность. Красота диаграммы «Солнца и тучи» в том, что она признает наличие рисков, живет с ними и балансирует их с возможностями. Обобщенный индекс риска не обеспечивает такой сбалансированности и не учитывает возможностей. На диаграмме «Солнца и тучи» его часть представляла бы собой только тучи. Это вызывает сплошное уныние, что приводит к его демонстрации при согласовании стратегии или ее финансировании, не говоря уже о ее реализации.

85

Матрица управления рисками

Инструмент

«Риск возникает из-за незнания того, что вы делаете», — заявил Уоррен Баффетт.

Еще одной альтернативой диаграмме «Солнца и тучи» является матрица управления рисками, хотя, как и в случае с обобщенным индексом риска (инструмент 84), здесь учитываются только риски, а возможности в расчет не принимаются.

При применении этого инструмента основное внимание уделяется управлению риском, чтобы «знать то, что ты делаешь». Здесь каждый риск оценивается не только по вероятности его наступления и силе влияния на стоимость, но и по степени управления им.

Как пользоваться этим инструментом

Объедините все основные риски, которые были выявлены в ходе процесса разработки стратегии к этому времени. Отранжируйте их так же, как вы это делали при применении диаграммы «Солнца и тучи», по вероятности их наступления и силе влияния на стоимость.

После этого отранжируйте их степени управления ими. Здесь можно выделить следующие категории.

- *Нулевой*: риск является неуправляемым, он полностью находится вне вашего контроля, и поэтому вы никак не можете на него повлиять. К этой категории относятся риски рыночного спроса и отраслевого предложения, а также другие специфические для вашей компании риски, в отношении которых вы почти ничего не можете сделать: вы не можете повлиять на вероятность их возникновения, но вы можете смягчить их влияние (поэтому вред из-за ухода части ключевых сотрудников или потери части собственности из-за пожара или каких-то экстремальных погодных явлений можно свести к минимуму с помощью страхования).

- *Низкий*: этим риском управлять трудно; например, ответными мерами, к которыми прибегают конкуренты.
- *Средний*: этим риском можно управлять; например, это реакция потребителей на запуск нового продукта (который можно, в случае необходимости, потом изменить).
- *Высокий*: этим риском управлять легко; например, это реакция потребителей на маркетинговую программу (которую можно, в случае необходимости, скорректировать).

Нанесите риски на диаграмму, где показаны степени управляемости по одной координате и сила влияния на стоимость по другой, воспользовавшись кружками, размер которых пропорционален вероятности проявления риска (см. рис. 85.1).

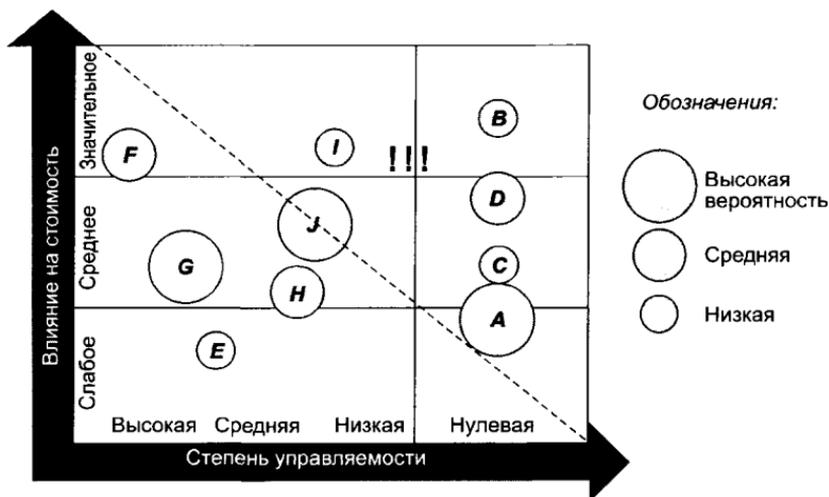


Рис. 85.1. Матрица управления рисками: пример

Если вам повезет, ваши кружочки окажутся преимущественно ниже диагонали. Вам не следует иметь ни одного крупного кружка вблизи правого верхнего угла.

Теперь посмотрите, что вы можете сделать, чтобы улучшить ваше общее положение на матрице управления рисками. Какие шаги вы можете предпринять, чтобы перевести риски, которые относятся к категории неуправляемых? Или повысить управляемость у некоторых рисков, когда это возможно?

Когда следует пользоваться данным инструментом

Используйте его как призыв к действию. Заставьте себя думать более глубоко о вопросах управления рисками, об их передаче и смягчении, а также о том, какие шаги вы можете предпринять, чтобы сделать вашу стратегию более надежной.

Когда следует проявлять осторожность

Опять же, как и с обобщенным индексом риска (инструмент 84), матрица управления рисками целиком посвящена только этому, что отличает ее от более сбалансированной диаграммы «Солнца и тучи», где во внимание принимаются и возможности, компенсирующие риски. Здесь же из-за одностороннего подхода процесс в целом может проводиться в условиях общей негативной тональности.

Ожидаемая стоимость и анализ чувствительности

Инструмент

«Это здорово — быть блондинкой: с таким низким уровнем ожиданий легко произвести впечатление», — говорила Памела Андерсон.

То же самое можно утверждать и о бизнесе: установите ожидания низкими, а затем удовлетворите свой совет директоров или инвестора, который вас поддерживает, по максимуму и даже больше.

Ожидаемая стоимость как концепция применяется со времен Паскаля, Ферма и Гюйгенса, живших в середине XVII в. Тем не менее она полезна и в наши дни.

Вот в чем заключается ее сущность: будущая выгода должна быть пропорциональна шансам на ее получение. Поэтому реальная стоимость части бизнеса для вас сегодня должна выражаться в номинальной стоимости заказа, умноженной на вероятность его получения.

Эта концепция особенно полезна для прогнозирования, особенно если вы занимаетесь бизнесом, где заказы являются немногочисленными, крупными и нерегулярными (например, такое бывает с тракторными компонентами, когда поставщику либо удастся войти в программу, выполнение которой будет продолжаться на протяжении многих лет, либо его туда не включат), капитальным оборудованием, аутсорсингом или консалтинговыми услугами.

Каждому потенциально возможному заказу можно присвоить весовой коэффициент и благодаря этому получить ожидаемые стоимости составляющих, которые в сумме дадут общую ожидаемую стоимость.

Эта общая величина становится прогнозным значением для случая, к которому можно применить анализ чувствительности.

Чтобы лучше во всем этом разобраться, давайте воспользуемся примером.

Как пользоваться этим инструментом

Предположим, общие уже полученные вашей фирмой заказы составляют в сумме 1000 единиц и есть еще 10 потенциальных новых заказов, размер которых варьируется от 30 до 300 единиц каждый. Выполнение этих заказов, в случае их получения, будет происходить на протяжении трех лет (см. табл. 86.1).

Таблица 86.1

Ожидаемая стоимость: пример

Заказы	Год 1	Год 2	Год 3	Вероятность, %	Пессимистичный вариант (год 3)	Ожидаемая стоимость (год 3)
Существующие	1000	1050	1100	100	1100	1100
Новые						
A	40	40	40	90	40	36
B	50	50	50	80	50	40
C	30	30	30	45		13,5
D	80	80	80	20		16
E		180	180	60	180	108
F		30	30	55	30	16,5
G		40	40	40		16
H			60	30		18
I			90	70	90	63
J			300	10		30
Итого	1200	1500	2000		1490	1457

Одним из часто используемых подходов к прогнозированию числа будущих заказов является применение разных сценариев: пессимистичного, при котором вы получите только самые вероятные заказы, и оптимистичного, когда вам удастся получить их все. Посредине между этими крайними вариантами находится базовый.

Поэтому в данном примере пессимистичный вариант (получение только тех заказов, у которых вероятность их размещения у вас выше, скажем, 50%), приведет к тому, что в году 3 общее число ваших заказов составит 1490. При оптимистичном варианте оно достигнет 2000 единиц, и поэтому базовый вариант равен 1745 единиц (посредине).

Однако при таком подходе вы слишком переоцениваете вероятность получения будущих заказов. У самого крупного из них, на 300 единиц, вероятность получения равна всего 10%. Поэтому он исключен из пессимистичного варианта, но включен в оптимистичный и, как следствие, частично отражен и в базовом варианте, где ему задана приписываемая вероятность в 50%, хотя на самом деле она должна составлять 10%. Второй по величине заказ, в 180 единиц, вошел в оба предельных варианта, и поэтому его приписываемая вероятность составляет 100%, хотя она должна равняться всего 60%.

Намного более реалистичным подходом при планировании будущих показателей для определения величины ожидаемой стоимости было бы использование каждого нового заказа индивидуально, и тогда сумма таких индивидуальных значений стала бы более полезным базовым вариантом. В данном случае в год 3 его величина составила бы 1457 единиц.

Именно на основе базового варианта и следует применять анализ чувствительности. Это еще один уже прошедший испытание временем инструмент, используемый для тестирования неопределенности исходных составляющих и анализа влияния конечных результатов. Чтобы оценить влияние конечных результатов, значения выбираемых исходных составляющих могут варьироваться, как правило, в пределах 5–10%.

В данном случае, определив параметры базового варианта, результаты анализа чувствительности могут быть следующими.

- С заказом *E*, учитывая, что общая ожидаемая стоимость заказов в год 3 составляет 1529 единиц (обратите внимание на то, что величина базового заказа возросла только на 72 единицы, разницу между 60 и 100% при заказе в 180 единиц).
- Без заказа *E* — 1349 единиц.
- С заказом *J* — 1727 единиц.
- Без заказа *J* — 1427 единиц.
- С заказами *E* и *J* — 1799 единиц.
- Без заказов *E* и *J* — 1319 единиц.

После этого можно измерить влияние тестирования чувствительности на объект продаж, данные в счете прибылей и убытков и поток наличных денежных средств и встроить определенную гибкость в операции фирмы, чтобы при каждом варианте развития событий иметь возможности для маневра.

Самый обычный подход при проведении тестирования на чувствительность — варьирование ключевых параметров, в частности следующих:

- прогнозного объема продаж вверх и вниз на 5–10% ;
- прогнозной цены единицы продукции вверх и вниз на 2–3% ;
- затрат на труд вверх на 5% ;
- капитальных затрат вверх на 10% .

Опять же, влияние этих переменных исходных составляющих можно оценить применительно к ключевым финансовым и операционным результатам и выполненным действиям.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Ожидаемой стоимостью лучше всего пользоваться, когда возникают ситуации, способные оказать очень большое влияние на ваш бизнес, в которых надо сказать только «да» или только «нет». В видах бизнеса, где много потребителей, таких как товары или услуги широкого пользования, он менее полезен, но и там им можно воспользоваться при анализе доходов, чтобы определить степень успешности программ, выполняемых в отдельных сегментах, или при анализе затрат при крупных, не регулярно осуществляемых сделках, вроде продления арендного соглашения.

Анализом чувствительности следует пользоваться при оценивании любого инвестирования, независимо от того, применяется ли там значение ожидаемой стоимости или нет.

Когда следует проявлять осторожность

Внимательно относитесь к значениям отдельных вероятностей. Нам, людям, свойственно (такова человеческая природа) завышать ожидания. Излишний оптимизм может помочь мотивировать команду, но при планировании бизнеса он помогает мало.

«Черные лебеди» (Тaleb)

Инструмент

«Это такая же редкость, как черный лебедь», — часто говорили во времена Средневековья.

Из этого следовало, что обсуждавшееся событие было невозможным, поскольку все собеседники знали, что лебеди всегда белые и только белые. Но затем в XVII в. в Австралии были обнаружены черные лебеди — мутанты, и прежняя фраза стала передавать другой смысл — что-то, считавшееся невозможным, может, как выясняется, случиться.

Нассим Николас Талеб использует термин «черный лебедь» для обозначения очень редкого явления, у которого масштабы и невероятность наступления настолько высоки, что люди предпочитают не принимать их во внимание. Они фактически отмахиваются от них.

Однако, когда такое событие все-таки происходит, при взгляде на него в ретроспективе все понимают, что оно было совершенно очевидным.

Талеб выделяет три свойства, характерные для событий категории «черный лебедь». Они являются:

- редкими: вначале считаются маловероятными и даже невозможными, очень сильно выбиваются из нормальной, похожей по форме на колокол кривой распределения вероятностей;
- экстремальными по своему воздействию;
- объяснимыми и обоснованными при ретроспективном анализе.

Поэтому финансовый крах 2008 г. относился к событиям категории «черный лебедь» (см. рис. 87.1): банки неожиданно стали неликвидными, причем это произошло в масштабах всего земного шара. Это случилось во многом из-за применения понятного лишь немногим специалистам финансового инструмента, который называется «секьюритизированная субстандартная ипотека». Потом, в ретроспективе, стало в полной мере понятно, что этот крах был неизбежным. Такими же «черными лебедями» были прорыв доткомовского пузыря и трагедия 11 сентября 2001 г.



Рис. 87.1. «Черный лебедь»: пример

Источник: по материалам Taleb N. N. *Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and In the Markets.* Allen Lane, 2002.

По мнению Талеба, мы живем в мире под названием «Заурядно-стан», в котором не происходит никаких редких событий, хотя нам следовало бы жить в мире «Экстримистан», где непредвиденные события могут случаться и действительно время от времени происходят, приводя к огромным сокрушительным последствиям.

Мы в какой-то мере похожи на индеек, которых кормят кажущиеся нам добрыми фермеры, очевидно, беспокоящиеся о нашем благополучии, и так происходит день за днем, пока не настанет Рождество — редкое и непредсказуемое событие, оказывающее совершенно сокрушительное влияние на нашу жизнь — лишаящее ее нас вовсе.

Как индейки, мы не включаем события категории «черный лебедь» в наши планы. Они не запрограммированы в моделях прогнозирования, которыми пользуются бизнесмены, инвесторы, экономисты и политики.

Однако такие события нужно предусматривать, и ими нужно управлять.

Как пользоваться этим инструментом

Еще раз достаньте свою диаграмму «Солнца и тучи» (см. инструмент 83). Какие риски вы поместили в верхний левый угол? Нет ли среди них «черных лебедей»: совершенно невероятных, но потенциально очень сокрушительных событий, которые в ретроспективе являются вполне объяснимыми?

Если такой «черный лебедь» у вас есть, какие шаги вы можете предпринять, чтобы управлять рисками, связанными с таким событием? Используя варианты из матрицы управления рисками, что вы можете сделать, чтобы:

- полностью избегать такого риска, может быть, за счет выхода из сегмента, где он может случиться;
- перевести такой риск полностью или частично на страховщиков;
- смягчить такой риск с помощью планирования с учетом возникновения непредвиденных событий.

Если вы выбираете вариант продолжения деятельности в условиях возможности появления «черного лебедя» и не собираетесь уделять ему пристального внимания, вам остается рассчитывать только на удачу.

Когда следует пользоваться данным инструментом

В обсуждениях, развернувшихся по поводу концепции «черного лебедя», на самом деле мало что нового: все такие вопросы уже неоднократно описывались в научной литературе: существует множество книг, посвященных управлению рисками. Новым является лишь привлекательная терминология и осуждение представителей Уолл-стрит, особенно тех, кто беспечно игнорировал существование очень невероятных, но в то же время очень сильных по своему воздействию рисков, вполне понятных в ретроспективе, но когда уже было слишком поздно.

Когда следует проявлять осторожность

Не относите все риски с низкой вероятностью наступления и сильными по воздействию к категории «черный лебедь». Если вы будете поступать таким образом, вы никогда не заставите себя выбраться утром из постели: вам будет очень страшно это сделать.

Стратегические ставки (Бургельман и Гроув)

Инструмент

«Никогда не следует спорить в науке, если только ваши шансы на победу не превышают соотношение 10^{12} к 1», — шутил ученый-ядерщик Эрнст Резерфорд.

Вам, впрочем, даже такие шансы, может быть, покажутся непривлекательными. Однако все зависит от того, какой является ваша стратегическая ставка...

Профессор из Станфордского университета Роберт Бургельман и в прошлом главный исполнительный директор (СЕО) *Intel* Эндрю Гроув в течение длительного времени изучали динамические аспекты стратегии, взяв прежде всего за основу эволюцию *Intel*. Они показали разницу между *автономной стратегией*, при которой СЕО действует в комфортных условиях (у него много времени, и он может реагировать гибко и автономно на происходящее), и *вынужденной стратегией*, когда СЕО нужно реагировать, часто очень быстро, на рыночные изменения.

Бургельман и Гроув пришли к выводу, что «долговечность корпорации, особенно в секторах высоких технологий, зависит от согласования циклов, происходящих при реализации автономной и вынужденной стратегий, и что роль внимательных стратегических лидеров заключается в обеспечении правильного баланса вынужденных и автономных процессов, выполняемых в ходе всех этих циклов».

Более того, при разработке автономной стратегии важнейшая стратегическая роль высшего руководства заключается в понимании сущности той фундаментальной *стратегической ставки*, которую делает фирма.

Все зависит от двух факторов:

- 1) серьезности проверки возможности (для которой применяется процесс определения стратегического контекста);

2) достаточности имеющихся наличных денежных средств для защиты фирмы от катастрофы, если проект после его вывода на полную мощность окажется неудачным.

Бургельман и Гроув выявили четыре типа ситуаций со стратегической ставкой (см. рис. 88.1).

- **«Безопасная ставка»:** выявлена возможность и имеется достаточно наличных денежных средств.
- **«Со ставкой надо подождать»:** наличных денежных средств хватает, но возможность нужно проверить.
- **«Идти ва-банк»:** выявлена возможность, но денежных резервов недостаточно, и поэтому их нужно увеличить за счет либо капитала, либо заимствования.
- **Ставка отчаяния:** возможность не выявлена, денежных резервов недостаточно.



Рис. 88.1. Стратегические ставки

Источник: по материалам Burgelman R. A., Grove A. S. Let Chaos Reign, then Rein in Chaos Repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity // Strategic Management Journal. 2007. 28.

Как пользоваться этим инструментом

На оси у диаграммы «Солнца и тучи» (инструмент 83) указывается сила влияния на стоимость или на величину дисконтированного потока наличных денежных средств. Из этого следует необходимость выражения этой силы в виде итоговой цифры: дисконтированный поток входящих наличных денежных средств минус дисконтированный поток выходящих наличных денежных средств, связанных со стратегическими рисками и возможностями.

Что произойдет, если поток входящих денег окажется переоцененным? Что будет, если итоговый поток выходящих наличных денежных средств превысит размер имеющихся денежных резервов? Если допустить, что вы сделали все, что было в ваших силах, чтобы проверить возможность и не бросаться сломя голову в темные пучины ставок отчаяния, то в этом случае вы идете ва-банк.

Поэтому при проведении анализа чувствительности нужно проявлять предельную осторожность.

Когда следует пользоваться данным инструментом

Всегда разумно обдумать не только чистые потенциальные выгоды инвестиционной возможности, но и общие затраты, связанные с ней. Расходы будут в любом случае. Они неизбежны, чего не скажешь о выгодах.

Когда следует проявлять осторожность

Если затраты слишком высоки и если фирма окажется в тяжелом состоянии из-за того, что потенциальные выгоды не реализуются так, как планировалось, процесс проверки возможности проводите особенно осторожно.

Заключение

И напоследок предупреждение от Майкла Портера: «Компания, у которой нет стратегии, готова пробовать все что угодно».

Вы ведь не хотите стать такой организацией. Если вы воспользуетесь рекомендациями из этой книги, ваша компания будет действовать целенаправленно. Конечно, прибегать нужно только к тем инструментам, которые согласуются с вашей стратегией.

Во введении к этой книге спрашивалось, не пугает ли вас как менеджера или как предпринимателя необходимость разработки стратегии.

Теперь вы прочитали эту книгу. Оказывается, стратегия вовсе не такая уж ужасная штука, не так ли?

До тех пор пока вы будете следовать процессу, относящемуся к пирамиде стратегии, и пользоваться хотя бы основными инструментами при работе над каждым строительным блоком этой пирамиды, ваша стратегия будет надежной, сможет пройти строгий анализ вашего совета директоров и даже выдержать «допрос с пристрастием» внешнего инвестора.

Более того, если вдруг председатель совета директоров после заседания отзовет вас в сторону и спросит, как вам удалось создать такую впечатляющую стратегию, вы сможете со знанием дела поделиться своими секретами.

Образно говоря, у ключа, применяемого при разработке стратегии, позволяющей добиться выигрыша в конкурентной борьбе и получить внешнюю поддержку, по сравнению с типовой стратегией есть три важные «бороздки»:

- 1) оценивание микроэкономического контекста;
- 2) создание устойчивого конкурентного преимущества;
- 3) отладка соотношения рисков и возможностей, чтобы добиться их сбалансированности.

Применяйте все рекомендации с удовольствием. Удачи!

Реферативная и дополнительная литература

Раздел 1

- Andrews, Kenneth R.* The Concept of Corporate Strategy. Irwin Professional, 1994.
- Bridges, William.* Creating You & Co: Learn to Think Like the CEO of Your Own Career. Da Capo Press, 1998.
- Evans, Vaughan.* The FT Essential Guide to Writing a Business Plan: How to Win Backing to Start Up or Grow Your Business. FT Publishing, 2011.
- Juran, Joseph M.* Quality Control Handbook. McGraw-Hill, 1951.
- Koch, Richard.* The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less. 2nd edn. Nicholas Brealey Publishing, 2007.
- Koch, Richard.* The FT Guide to Strategy: How to Create, Pursue and Deliver a Winning Strategy. 4th edn. FT Prentice Hall, 2011.
- Minto, Barbara.* The Pyramid Principle: Present Your Ideas so Clearly that the Ideas Jump Off the Page and into the Reader's Mind. Pearson Education, 2002.
- Mullins, John.* The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan. 3rd edn. FT Prentice Hall, 2010.
- Pareto, Vilfredo.* Manuale di Economia Politics, 1906.

Раздел 2

- Collins, James C. and Porras, Jerry I.* Building Your Company's Vision // Harvard Business Review. 1996. September-October.
- Collins, James C. and Porras, Jerry I.* Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Random House, 1997.
- Doran, G. T.* There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives // Management Review. 1981. November.
- Drucker, Peter F.* The Practice of Management. HarperCollins, 1954.
- Friedman, Milton.* The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits // New York Times Magazine. 1970. 13 September.
- Geus, Arie de.* The Living Company // Harvard Business Review. 1997. March-April.
- Handy, Charles.* Understanding Organisations. 4th edn. Penguin, 1993.
- Handy, Charles.* Gods of Management: The Changing World of Organisations. 3rd edn. Penguin, 1995.
- Handy, Charles.* What's a Business For? // Harvard Business Review. 2002. December.

Handy, Charles, Porter, Michael E., Kramer, Mark R., Prahalad, C. K. and others. Harvard Business Review on Corporate Responsibility. Harvard Business Press, 2003.

Henderson, David. Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility. Institute of Economic Affairs, December 2001.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press, 1996.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business Press, 2000.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business Press, 2004.

Kotler, Philip and Lee, Nancy. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Wiley, 2004.

Latham, Gary P. and Locke, Edwin A. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation // American Psychologist. 2002. September.

Orlitzky, Marc, Schmidt, Frank L. and Rynes, Sara L. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis // Organization Studies. 2003. 24.

Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // Harvard Business Review. 2006. December.

Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. January-February.

Rappaport, Alfred. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. Free Press, 1986.

Rumelt, Richard P. Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. Profile, 2001.

Stern Stewart & Co. (www.sternstewart.com) on EVA®.

Werther, William B. and Chandler, David B. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. 2nd edn. Sage Publications, 2010.

Раздел 3

Chase, Charles. Demand-Driven Forecasting: A Structured Approach to Forecasting. Wiley, 2009.

Evans, Vaughan. The FT Essential Guide to Writing a Business Plan: How to Win Backing to Start Up or Grow Your Business. FT Publishing, 2011.

Раздел 4

Brandenburger, Adam M. and Nalebuff, Barry J. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy // Harvard Business Review. 1995. July-August.

Brandenburger, Adam M. and Nalebuff, Barry J. Co-opetition. HarperCollins, 1995.

Coyne, Kevin P. and Subramaniam, Soma. Bringing Discipline to Strategy // McKinsey Quarterly. 2000. No 3.

Gillespie, Andrew. Foundations of Economics (additional chapter on Business Strategy, including PESTEL Analysis). Oxford University Press, 2007.

Hamel, Gary and Prahalad, C. K. Competing for the Future. Harvard Business School Press, 1994.

Porter, Michael E. How Competitive Forces Shape Strategy // Harvard Business Review. 1979. March-April.

Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1980.

Rumelt, Richard P. Does Industry Matter Much? // Strategic Management Journal. 1991. 12.

Раздел 5

Ansoff, Igor M. Corporate Strategy. McGraw-Hill, 1965.

Ansoff, Igor M. Implanting Strategic Management. Prentice Hall, 1984.

Ansoff, Igor M. The New Corporate Strategy. John Wiley, 1988.

Camp, Robert C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. ASQ Quality Press, 1989.

Grant, Robert M. Contemporary Strategy Analysis. 7th edn. Wiley-Blackwell, 2011.

Kaplan, Robert S. Limits to Benchmarking // Harvard Business Publishing Newsletters. 2005. November.

Porter, Michael E. Competitive Advantage. Free Press, 1984.

Раздел 6

Bain & Company (www.bain.com) on The Opportunity/Vulnerability Matrix.

The Boston Consulting Group (www.bcg.com) on The Growth/Share Matrix.

Grant, Robert M. Contemporary Strategy Analysis. 7th edn. Wiley-Blackwell, 2011.

Hamel, Gary and Prahalad, C. K. Competing for the Future. Harvard Business School Press, 1994.

Koch, Richard. The FT Guide to Strategy: How to Create, Pursue and Deliver a Winning Strategy. 4th edn. FT Prentice Hall, 2007.

L.E.K. Consulting (www.lek.com) on The Opportunity/Vulnerability Matrix.

Arthur D. Little Inc (www.adl.com) on The Strategic Condition Matrix.

McKinsey & Company (www.mckinsey.com) on The Advantage/Attractiveness Matrix and The 7S Framework.

Раздел 7

Brealey, Richard, Myers, Stuart and Allen, Franklin. Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill, 2007.

The Chartered Institute of Marketing, Marketing and the 7Ps, 2009.

Collins, Jim. Best Beats First // Forbes. 2000. August.

Collins, Jim. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. Random House Business, 2001.

Gladwell, Malcolm. The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. Little Brown, 2000.

Hammer, Michael. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate // Harvard Business Review. 1990. July-August.

Hammer, Michael and Champy, James. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. 3rd edn. Nicholas Brealey, 2001.

Hartung, Adam. Create Marketplace Disruption: How to Stay Ahead of the Competition. FT Press, 2008.

Hartung, Adam. How Facebook Beat MySpace // Forbes.com. 2011. 14 January.

Henderson, Bruce. The Experience Curve Reviewed. The Boston Consulting Group (reprint No 135), 1973.

Kano, N., Seraku, N., Takahashi, N. and Tsuji, S. Attractive Quality and Must-be Quality // Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control. 1984. April.

Karamchandani, Ashish, Kubzansky, Mike and Lalwani, Nishant. The Globe: Is the Bottom of the Pyramid Really for You? // Harvard Business Review. 2011. March-April.

Kim, W. Chan and Mauborgne, Renee. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business School Press, 2005.

Koller, Tim, Goedhart, Marc and Wessels, David (all McKinsey & Co). Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 5th edn. Wiley, 2010.

Lauterborn, Robert F., Schullz, Don E. and Tannenbaum, Stanley I. Integrated Marketing Communications. NTC Business Books, 1993.

Marshall, Alfred. Principles of Economics. Macmillan, 1890.

Maslow, Abraham H. A Theory of Human Motivation // Psychological Review. 1943. 50.

McCarthy, E. Jerome. Basic Marketing. A Managerial Approach. R. D. Irwin, 1960.

Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1980.

Prahalad, C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits. Wharton, 2004.

Prahalad, C. K. and Lieberthal, Kenneth. The End of Corporate Imperialism // Harvard Business Review. 1998. July-August.

The Strategic Planning Institute (www.pimsonline.com) on PIMS.

Tracy, Brian. Million Dollar Habits: Proven Power Practices to Double and Triple Your Income. Entrepreneur Press, 2004.

Раздел 8

Barney, Jay. Firm Resources and Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. 17.

Bilton, Chris. Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management. Wiley-Blackwell, 2007.

Bower, Joseph L. and Christensen, Clayton M. Disruptive Technologies: Catching the Wave // Harvard Business Review. 1995. January-February.

Brandenburger, Adam M. and Nalebuff, Barry J. Co-opetition. Doubleday, 1996.

Christensen, Clayton M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press, 1997.

Collis, David J. and Montgomery, Cynthia A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s // Harvard Business Review. 1995. July-August, reprinted as «Competing on Resources», July 2008.

Cummings, Stephen and Wilson, David. Images of Strategy. Blackwell, 2003.

Day, George S. Market Driven Strategy: Processes for Creating Value. Free Press, 1990.

Day, George S. The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers. Simon and Schuster, 2007.

Goold, Michael, Campbell, Andrew and Alexander, Marcus. Corporate-Level Strategy: Creating Value in Multi-Business Companies. Wiley, 1994.

Gratton, Linda. Innovation Hot Spots: Why Some Companies Buzz with Energy and Innovation... and Others Don't. FT Prentice Hall, 2007.

Greiner, Larry E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. July-August; 1988. May-June.

Hamel, Gary and Prahalad, C. K. Competing for the Future, op. cit., 1994.

Kay, John. Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value. Oxford, 1995.

Koller, Tim, Goedhart, Marc and Wessels, David (all McKinsey & Co). Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 5th edn. Wiley, 2010.

Kotter, John P. Leading Change. Harvard Business School Press, 1996.

Maletz, Mark C. and Nohria, Nitin. Managing in the Whitespace // Harvard Business Review. 2001. February.

Mintzberg, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press, 1994.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce W. and Lampel, Joseph. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. Financial Times Prentice Hall, 1998.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce W. and Lampel, Joseph. Strategy Bites Back: It Is A Lot More, And Less, Than You Ever Imagined... Financial Times Management, 2005.

Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, 1995.

Penrose, Edith T. The Theory of the Growth of the Firm. John Wiley, 1959.

Peters, Tom and Waterman Jr. Robert H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. Profile, 1982.

Porter, Michael. Competitive Advantage. Free Press, 1984.

Rumelt, Richard P. Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. Profile, 2011.

Snow, Charles C. and Hrebiniak, Lawrence G. Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance // Administrative Science Quarterly. 1980 June.

Teece, David J., Pisano, Gary and Shuen, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. (18) 7.

Treacy, Michael and Wiersema, Fred. Customer Intimacy and Other Value Disciplines // Harvard Business Review. 1993. January-February.

Treacy, Michael and Wiersema, Fred. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Perseus, 1996.

Zook, Chris. Profit from the Core. Harvard Business School Press, 2001.

Раздел 9

Burgelman, Robert A. and Grove, Andrew S. Let Chaos Reign, then Reign in Chaos — Repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity // Strategic Management Journal. 2007. 28.

Evans, Vaughan. Backing Ul: A Business-Oriented Guide to Backing Your Passion and Achieving Career Success. Business and Careers Press, 2009.

Evans, Vaughan. FT Essential Guide to Writing a Business Plan: How to Win Backing to Start Up or Grow Your Business. FT Publishing, 2011.

Taleb, Nassim Nicholas. Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets. Allen Lane, 2002.

Taleb, Nassim Nicholas. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. Allen Lane, 2007.

Глоссарий

Акционерная стоимость — сумма, которую акционер получит от инвестирования в фирму в виде дивидендов и других выплат и/или увеличения стоимости капитала после выхода из данного бизнеса.

Анализ дисконтированного денежного потока — рассчитываемые годовые входящие потоки наличных денежных средств за минусом выходящих потоков, в том числе и первоначальных капитальных расходов, дисконтированных с учетом альтернативной стоимости капитала, а затем суммируемых, чтобы получить величину чистой приведенной стоимости.

Анализ чувствительности — незначительное изменение допущений, связанных с параметрами стоимости, чтобы протестировать их общее влияние на ключевые финансовые показатели (инструмент 85).

Анализ PESTEL — модель выявления внешних аспектов, влияющих на отраслевую конкуренцию, а именно политических, экономических, социальных, технологических, экологических и юридических аспектов (инструмент 28).

Аутсорсинг — процесс покупки бизнес-процессов у независимых провайдеров, чтобы осуществлять их у себя (инструмент 58).

Бенчмаркинг — системный подход к измерению основных показателей фирмы, относящихся к ее операциям, системам и процессам, и сравнению их с лучшими, эталонными аналогичными результатами, независимо от того, достигнуты ли они в той же отрасли или где-то еще (инструмент 34).

Бизнес см. *Стратегическая бизнес-единица*.

Бизнес-стратегия — стратегия, применяемая для достижения устойчивого конкурентного преимущества в отдельной стратегической бизнес-единице.

Верность своему призванию — сфокусированность компании на том, что она знает и умеет делать лучше всего (инструмент 70).

Внутренняя ставка дохода — учетная ставка при анализе дисконтированного потока наличных денежных средств, при которой чистая приведенная стоимость равна нулю.

«Голубые океаны» — неоспариваемое рыночное пространство, отличающееся отсутствием конкуренции от «красных океанов», существующих в настоящее время на рынке (инструмент 49).

Диаграмма «Солнца и тучи» — оценивание ключевых рисков и возможностей, представленных в наглядном виде как солнца и тучи с указанием вероятности их наступления и степени их влияния в случае реализации (инструмент 83).

Дилемма инноватора — активно ли вы инвестируете и делаете ли это так, что происходит неизбежная каннибализация уже существующих продаж? Это делается для того, чтобы защититься от аналогичных действий, к которым может прибегнуть новичок на рынке (инструмент 74).

Динамическая характеристика — одна из достаточно динамичных характеристик, позволяющая справляться с быстро происходящими изменениями; в их

число входят отличительные процессы, активы, связанные со знаниями, зависимость от ранее выбранного пути (инструмент 68).

Дополняющий продукт — продукт, противоположный субституту: в этом случае повышение спроса на один продукт приводит к увеличению спроса на другой.

Заинтересованная сторона — люди и организации, не имеющие акционерной доли в организации, например работники, потребители, поставщики, национальные и местные органы власти, местное сообщество.

Зрелость отрасли — этап эволюции отрасли, который может быть эмбриональным, юношеским, зрелым и увядающим (инструмент 40).

Идеальный участник — теоретический конкурент, который добивается максимально возможного рейтинга по каждому ключевому фактору успеха.

Инновационные точки кипения — места в некоторых компаниях и командах в определенные периоды, когда неожиданно начинают активизироваться сотрудничество и взаимодействие, в результате чего происходит огромный выброс творческой энергии и резкое повышение производительности и положительных эмоций (инструмент 78).

Интенсивность конкуренции — острота соперничества в конкретной отрасли и главный фактор, определяющий в ней рентабельность.

Ключевые компетенции — интегрированный набор навыков, умений и технологий, сумма знаний у всех членов персонала, входящих в состав отдельных организационных единиц (инструмент 63).

Ключевые факторы успеха — факторы, определяющие, что фирма должна сделать, чтобы соответствовать критериям совершения покупок заказчиками и чтобы управление бизнесом было разумным (инструмент 24).

Конкурентная позиция — рейтинг относительной конкурентоспособности фирмы в конкретном продуктовом/рыночном сегменте или отрасли.

Конкурентное преимущество — стратегическое преимущество, которым обладает одна фирма перед другими в продуктовом/рыночном сегменте или отрасли, благодаря чему она получает более высокие доходы, чем они.

Конкурентное сотрудничество — сотрудничество со своими конкурентами на законных основаниях, чтобы изменить отраслевые конкурентные силы в свою пользу (инструмент 75).

Корпоративная социальная ответственность — то, как фирма реагирует на социальные, экологические и экономические влияния своих операций и помогает добиваться целей устойчивого развития (инструмент 10).

Корпоративная стратегия — стратегия, направленная на оптимизацию стоимости портфеля видов бизнеса и увеличение стоимости каждого из них с помощью использования ключевых ресурсов и характеристик.

Кривая опыта — влияние, благодаря которому единичные затраты на стандартный продукт снижаются на постоянный процент каждый раз, когда общее производство этого продукта удваивается (инструмент 46).

Критерии совершения покупок заказчиками — то, на основе чего заказчики определяют свои потребности, которые должны удовлетворить поставщики (инструмент 23).

Макроэкономика — изучение экономики в целом на региональном, общенациональном или международном уровне.

Микроэкономика — наука, изучающая небольшие экономические единицы, такие как потребитель, домашнее хозяйство, некоммерческая организация или, что бывает очень часто, фирма.

Модель 7S — семь элементов, нужных для достижения корпоративного успеха: стратегия, структура, системы, навыки и умения, персонал, стиль и общие ценности (инструмент 41).

Мозговой штурм — структурированный процесс генерирования идей, осуществляемый индивидуально или в составе группы (инструмент 43).

«**Незаселенная территория**» — огромные участки в компании, где правила расплывчаты, полномочия неопределенны, стратегия нечеткая, и где наиболее часто возникает повышенная предпринимательская активность (инструмент 69).

Неожиданная стратегия — стратегия, появляющаяся со временем и учитывающая то, как намерения ее разработчиков сталкиваются с меняющейся реальностью и реагируют на нее (инструмент 69).

Обобщенный индекс риска — численная оценка основных рисков, при которой показатели вероятности наступления риска умножаются на показатель влияния этого риска, в результате чего получается общая оценка (инструмент 84).

Ожидаемая стоимость — параметрическая стоимость, умноженная на вероятность того, что она будет получена (инструмент 86).

Окупаемость — число лет, которое потребуется, чтобы чистый входящий поток наличных денежных средств окупил первоначальные инвестиционные затраты.

Организация, ориентированная на рынок, — организация, уделяющая повышенное внимание характеристикам и общему пониманию отраслевой структуры, потребностей целевых потребительских сегментов, позиционным преимуществам, которых она хочет добиться, и трендам, происходящим в окружающей среде (инструмент 72).

Ориентиры категории SMART — ориентиры, которые являются конкретными, измеряемыми, достижимыми, соответствующими и привязанными к определенным временным срокам (инструмент 8).

Отличительная компетенция — то, что организация может делать особенно хорошо по сравнению со своими конкурентами (инструмент 67).

Отличительная характеристика — характеристика, которая необходима, но недостаточна для достижения успеха, является устойчивой и относящейся к конкретной организации (инструмент 66).

Отраслевое предложение — общее предложение продукта (группы продуктов) его производителями за конкретный период, как правило, один год.

Офшоринг — аутсорсинг, выполняемый иностранными поставщиками, у которых, как правило, более низкие затраты.

Переломный момент — момент, после которого идеи, продукты или социальные нормы, уже существующие в течение некоторого времени, неожиданно ста-

новятся очень известными и начинают распространяться с огромной скоростью (инструмент 50).

Подготовка к планированию с учетом рыночного контекста — оценивание реальности получения доходов и прогнозирование маржи прибыли в бизнес-плане применительно к ключевому продуктовому/рыночному сегменту.

Подход HOOF — прогнозирование рыночного спроса на основе оценивания роста спроса в прошлом, определения факторов, действовавших в прошлом, а также оценивания того, как эти и потенциально новые факторы могут измениться в будущем, и тем самым получение прогноза спроса (инструмент 17).

Портфель — набор ключевых продуктовых/рыночных сегментов у бизнеса или у видов бизнеса в компании, которая проводит такую стратегию.

Преимущество см. *Конкурентное преимущество*.

Прибыль, обеспечиваемая ключевой деятельностью, — прибыль, получаемая за счет формирования мощной и четко выделенной ключевой деятельности (инструмент 71).

Привлекательность см. *Рыночная привлекательность*.

Проблема — обсуждаемый вопрос, часто связанный с будущей неопределенностью: риском или возможностью.

Прорывная технология — технология, радикальным образом меняющая алгоритм получения выгод/установления цен (инструмент 74).

Пять сил — ключевые факторы, определяющие конкуренцию в отрасли: внутреннее соперничество, угроза выхода на рынок новых участников, легкость предложения на рынке продуктов-субститутов, рыночная власть поставщиков и рыночная власть заказчиков (инструмент 22).

Разрыв в характеристиках — разрыв в показателях между тем, как фирма позиционируется в настоящее время, по сравнению с ключевыми факторами успеха, и той позицией, которую она хотела бы занимать.

Реконструкция бизнес-процессов — радикальный, всесторонний пересмотр ключевых бизнес-процессов, чтобы добиться более совершенных показателей по затратам, объему производства, качеству, скорости или другим параметрам обслуживания.

Ресурсная школа — отстаивание точки зрения, что стратегия должна быть сфокусирована на использовании ресурсов и характеристик корпорации в целом (инструменты 63–68).

Ресурсы — производительные активы фирмы, которые могут быть человеческими, физическими, финансовыми или нематериальными; они отличаются от характеристик, под которыми понимаются способы использования этих ресурсов.

Родительское преимущество — создание видов синергии не только между стратегическими бизнес-единицами, но и между этими единицами и центром (инструмент 62).

Родовые стратегии — стратегии, полностью относящиеся к какому-то классу или виду, а именно стратегии дифференциации, низких затрат и сфокусированности (инструмент 45).

Рыночная привлекательность — обобщенный показатель относительной привлекательности продуктового/рыночного сегмента, при расчете которого во внимание принимаются такие факторы, как размер рынка, рост рынка, интенсивность конкуренции, отраслевая рентабельность и рыночный риск.

Рыночный спрос — обобщенный спрос на продукт (продуктовую группу) со стороны потребителей за конкретный период, обычно год.

Сбалансированная система показателей — способ перевода корпоративных целей и стратегии в серию четко определенных и измеряемых задач, охватывающих основные функции, которыми занимаются подразделения организации (инструмент 13).

Сегмент — часть бизнеса, на котором фирма продает один продукт (или продуктовую группу) одной потребительской группе (строго говоря, это продуктовый/рыночный сегмент).

Синергия — когда целое больше суммы составляющих, в особом случае, когда стоимость организации, возникшей после объединения, больше суммы отдельных стоимостей (до этой сделки) приобретающей организации и целевого объекта (или партнера).

Скользящее среднее — метод выравнивания ряда с зависящими от времени членами (как правило, годовыми), чтобы получить осредненное значение за какой-то выделенный период (обычно трехлетний) (инструмент 18).

Событие категории «черный лебедь» — очень редкое событие, масштабы которого и невероятность наступления настолько высоки, что люди предпочитают вообще не принимать их во внимание. Однако при взгляде на него в ретроспективе понятно, что оно было совершенно очевидным (инструмент 87).

Создание рынка — получение оценок размера рынка (и его роста) и рыночной доли (и ее роста) в варианте снизу вверх, используя индексные значения относительных масштабов действий ключевых производителей как в настоящее время, так и в будущем (инструмент 16).

Составляющие маркетинга 4P — продукт, место, цена и продвижение как составляющие маркетинга (инструмент 53).

Спираль знания — постоянно осуществляемый цикл из четырех взаимосвязанных процессов, участвующих в трансформации знания: социализации, экстернализации, объединения и интернализации (инструмент 80).

Стратегическая бизнес-единица — центр прибыли, предлагающий тесно связанные друг с другом товары (услуги), чья структура затрат в основном не зависит от деятельности других бизнес-единиц.

Стратегическая карта — представление сбалансированной системы показателей в виде двухкоординатной диаграммы, показывающей, как фирма может создать стоимость, объединив стратегические задачи в виде причинно-следственной зависимости.

Стратегическая полная проверка (также может называться **рыночной** или **коммерческой полной проверкой**) — оценивание ключевых рисков и возможностей, относящихся к рыночному спросу, отраслевой конкуренции, конкурентной позиции, стратегии и бизнес-плану применительно к целевой компании (инструмент 82).

Стратегическая ставка — подход компании, при котором она принимает во внимание наличие денежных средств, которые у нее останутся после возможной неудачи, и делает проверку в такой перспективе (инструмент 88).

Стратегически ценные ресурсы — ресурсы, являющиеся ценными только в том случае, если они признаны стратегическими в отраслевом/рыночном контексте (инструмент 64).

Стратегические ресурсы — ресурсы, которые являются ценными, редкими, неповторимыми и не имеющими субститутов (инструмент 65).

Стратегическое инвестиционное решение — решение «включиться/отказаться» по инвестированию стратегической важности.

Стратегическое репозиционирование — корректировка стратегической позиции с помощью инвестирования, удержания имеющихся сегментов, выхода из некоторых, входа в другие (применительно к бизнес-стратегии) или все то же самое для отдельных видов бизнеса (корпоративная стратегия).

Стратегия — то, как фирма добивается своих целей с помощью использования своих редких ресурсов, чтобы получить устойчивое конкурентное преимущество.

Структурированное собеседование — системно проводимое собеседование с заказчиками, поставщиками и другими отраслевыми участниками, чтобы получить стратегически важную информацию.

Субститут — взаимозаменяемый товар, противоположен дополняющему товару: в этом случае повышение спроса на один продукт приводит к снижению спроса на другой.

Сценарий — связанное и согласованное по составляющим представление серии будущих событий на основе конкретных параметрических допущений, принятых специалистом по стратегии (инструмент 44).

Характеристики — использование фирмой своих ресурсов.

Ценностные дисциплины — три подхода, с помощью которых создается ценность: операционное совершенство, близость к потребителю и лидерство по продукту (инструмент 73)

Ценовая эластичность спроса — процентное изменение спроса на товар (услугу), деленное на процентное изменение цены (инструмент 51).

Цепочка создания ценности — инструмент анализа потенциальных источников предоставления большей ценности (инструмент 31).

Школа рыночного позиционирования — сторонники точки зрения, что стратегия должна фокусироваться на уровне отдельного бизнеса, где фактически и ведется конкуренция, а корпоративная стратегия связана в основном с планированием портфеля.

Чистая приведенная стоимость — конечный результат анализа дисконтирования денежного потока.

Экономическая добавленная стоимость — показатель более высокой, чем ожидаемая, доходности на используемый капитал (инструмент 12).

Экономия, достигаемая благодаря более крупным масштабам, — снижение единичных затрат фирмы, достигаемое благодаря увеличению масштабов ее операций (инструмент 25).

Экономия, достигаемая благодаря ассортименту, — снижение единичных затрат фирмы, достигаемое благодаря производству похожих или родственных товаров и услуг.

Эластичность спроса по доходу — процентное изменение спроса на товар (услугу), деленное на процентное изменение дохода (инструмент 19).

PIMC — независимая база данных, предназначенная для измерения влияния прибыли на рыночную стратегию (инструмент 52).

SWOT-анализ — матрица сильных и слабых сторон фирмы, а также ее возможностей и угроз (инструмент 6).

Выражение признательности издателя

Мы благодарны перечисленным ниже людям и организациям за разрешение нам воспользоваться их материалами с копирайтом.

Рисунки

Рис. 30.1 по материалам: *Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis*, 7th, Blackwell. 2011, рис. 5.4, с. 141;

рис. 37.1 по материалам: THE BCG PORTFOLIO MATRIX FROM THE PRODUCT PORTFOLIO MATRIX, THE BOSTON CONSULTING GROUP (1970), по материалам: The BCG Portfolio Matrix from the Product Portfolio Matrix, © 1970, The Boston Consulting Group;

график, используемый в рис. 39.1, из: shutterstock.com/Z-art;

рис. 42.1 по материалам: *Koch R. Financial Times Guide to Strategy*, FT Publishing, 2011, с. 59, рис. 1.9;

рис. 88.1 по материалам: *Burgelman R. A., Grove A. S. Let Chaos Reign, then Rein in Chaos — repeatedly: Management Strategic Dynamics for Corporate Longevity // Strategic Management Journal. 28 (10). 2007. С. 975.*

Таблица

Таблица 4.1 по материалам: *Koch R. Financial Times Guide to Strategy*. FT Publishing, 2011. С. 34–35.

В некоторых случаях мы не смогли выяснить, кто является владельцем прав на материалы, и поэтому с благодарностью примем любую информацию, которая поможет нам связаться с этими людьми.