

РОБЕРТ ГРАНТ

СОВРЕМЕННЫЙ
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
АНАЛИЗ

9^{-е}
издание



М. Армстронг

Практика управления человеческими ресурсами

14-е издание

Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг

Менеджмент, ориентированный на рынок

2-е издание

Серия книг «Классический зарубежный учебник»

Ф. Котлер, К. Келлер

Маркетинг менеджмент

15-е издание

Ф. Котлер, К. Келлер

Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс

6-е издание

Н. Мэнкью, М. Тейлор

Макроэкономика

3-е издание

Н. Мэнкью, М. Тейлор

Микроэкономика

3-е издание

Ю. Бригхэм, Дж. Хьюстон

Финансовый менеджмент. Экспресс-курс

7-е издание

ROBERT M. GRANT

CONTEMPORARY
STRATEGY
ANALYSIS

Text and cases

Ninth Edition



РОБЕРТ ГРАНТ

СОВРЕМЕННЫЙ
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
АНАЛИЗ

9-е издание



Санкт-Петербург · Москва · Екатеринбург · Воронеж
Нижний Новгород · Ростов-на-Дону
Самара · Минск

2018

ББК 65.290-21я7

УДК 658.1(075)

Г77

- Г77 **Грант Р.** Современный стратегический анализ. 9-е изд. — СПб.: Питер, 2018. — 672 с.: ил. — (Серия «Классика MBA»).

ISBN 978-5-4461-0381-2

Издание можно по праву назвать одним из наиболее известных трудов в мире по стратегии. Главная его цель — «вооружение» читателей основными понятиями, схемами и методами стратегического менеджмента, которые позволят им принимать наилучшие решения как для своих компаний, так и для себя лично. Автор рассказывает о понятии корпоративной стратегии, современном стратегическом менеджменте, глубоко анализирует природу и источники конкурентного преимущества компании, рассматривает бизнес-стратегии в контексте разных сфер деятельности, особые вопросы корпоративной стратегии. Несмотря на то что «Современный стратегический анализ» включает в себя новейшие достижения в области стратегий, эта книга была написана так, чтобы ее могли понять читатели с различным уровнем знаний и опыта в самых разных областях — как искушенные, так и начинающие практики. В девятом издании большое внимание уделяется практическому осуществлению стратегии, отражены недавние процессы как в мире бизнеса, так и в стратегическом анализе, рассмотрена глобальная рецессия, последовавшая за финансовым кризисом 2008–2009 гг. Книга предназначена для слушателей программ MBA, аспирантов, студентов экономических вузов, преподавателей.

Рекомендовано Советом Минобрнауки РФ по образовательной программе дополнительного профессионального образования «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)» в качестве учебника для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования».

16+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ББК 65.290-21я7

УДК 658.1(075)

Права на издание получены по соглашению с John Wiley & Sons Limited.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 9781119120841 англ.

ISBN 978-5-4461-0381-2

© Robert M. Grant 2016, 2013, 2010

© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2018

© Издание на русском языке, оформление ООО Издательство «Питер», 2018

© Серия «Классика MBA», 2018

Оглавление

Предисловие к девятому изданию	16
--------------------------------------	----

Часть I. ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. Понятие стратегии	18
Введение и цели	19
Роль стратегии в успехе	20
Основная схема стратегического анализа	27
Стратегический подход	29
Краткая история стратегии бизнеса	31
Происхождение и военная предыстория	31
От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту	32
Стратегический менеджмент сегодня	35
Что такое стратегия?	35
Зачем компаниям стратегия?	37
Где мы можем найти стратегию?	39
Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия	42
Описывая стратегию	43
Как создается стратегия? Процесс формулировки	44
Разработка или спонтанность	45
Роль анализа в формулировании стратегии	48
Как применяется стратегический анализ	49
Стратегическое управление в некоммерческих организациях	52
Резюме	55
Вопросы для самостоятельного изучения	57
Список источников	58

Часть II. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Глава 2. Цели, ценности и эффективность	62
Введение и цели	63
Стратегия как поиск роста рыночной стоимости	64
В чьих интересах: акционеров или стейкхолдеров	67
Что такое прибыль?	70

От бухгалтерской прибыли к экономической прибыли	70
Связь между прибылью и стоимостью предприятия	72
Рыночная стоимость предприятия и его акционерная стоимость	74
Применение анализа эффективности работы на практике	75
Оценка эффективности деятельности в настоящем и прошлом	76
Диагностика эффективности	80
Использование анализа эффективности для выработки и формулирования стратегии	81
Определение целевых показателей эффективности	84
За рамками прибыли: ценности и социальная ответственность корпораций	89
Ценности и принципы	90
Социальная ответственность корпораций	92
За рамками прибыли: стратегия и реальные опционы	96
Стратегия как управление опционами	97
Резюме	100
Вопросы для самостоятельного изучения	101
Список источников	102
Глава 3. Анализ отраслевой структуры: основные принципы	105
Введение и цели	106
От анализа бизнес-окружения компании к анализу состояния дел в отрасли	107
Анализ привлекательности отрасли	110
Модель пяти сил конкуренции Портера	114
Конкуренция со стороны продуктов-заменителей	115
Угроза со стороны новых игроков на рынке	116
Внутриотраслевая конкуренция	120
Влияние покупателей	124
Влияние на поставщиков	126
Применение анализа отраслевой структуры для прогнозирования общего уровня прибыльности отрасли	127
Описание структуры отрасли	127
Прогнозирование прибыльности отрасли	128
Применение отраслевого анализа при разработке стратегии	130
Стратегии изменения отраслевой структуры	131

Позиционирование компании	133
Что такое «отрасль»: как провести границы между отраслями	133
Отрасли и рынки	134
Определение отраслей и рынков: вопросы заменяемости на сторонах спроса и предложения	135
От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу: выявление главных факторов успеха	137
Резюме	143
Вопросы для самостоятельного изучения.....	144
Список источников.....	145
Глава 4. Дальнейшее изучение отраслевого и конкурентного анализа.....	147
Введение и цели.....	148
Развитие модели пяти сил	148
Какое значение имеет отрасль?	148
Комплементарные (дополняющие) товары: недостающая сила в модели Портера?.....	150
Динамическая конкуренция: гиперконкуренция, теория игр и анализ конкурентов	153
Гиперконкуренция.....	153
Вклад теории игр	156
Полезна ли теория игр?	162
Анализ конкурентов и конкурентная разведка.....	164
Сегментация и стратегические группы	169
Анализ сегментации.....	169
Стратегические группы	175
Резюме	177
Вопросы для самостоятельного изучения.....	178
Список источников.....	179
Глава 5. Анализ ресурсов и возможностей.....	183
Введение и цели.....	184
Роль ресурсов и возможностей фирмы в формулировании ее стратегии.....	185
Базирование стратегии на ресурсах и возможностях	185
Ресурсы и возможности как источники прибыли	190
Определение и идентификация своих ресурсов и возможностей ..	192
Определение имеющихся в распоряжении ресурсов	193

Организационные возможности	199
Оценка ресурсов и возможностей	204
Оценка стратегической важности ресурсов и возможностей	204
Оценка относительного потенциала («силы») ресурсов и возможностей фирмы	210
Стратегические последствия и их использование	211
Использование ключевых преимуществ	212
Основные слабости — что с ними делать и как?	213
А что насчет преимуществ, являющихся излишними?	214
Анализ ресурсов и отраслевой контекст	215
Резюме	219
Вопросы для самостоятельного изучения	220
Список источников	222
Глава 6. Организационная структура и системы управления: основные принципы осуществления стратегии на практике	224
Введение и цели	225
От стратегии к ее реализации	227
Система стратегического планирования: связь между стратегией и конкретными действиями	228
Выстраивание организационной структуры: фундаментальные принципы	233
Специализация и разделение труда	234
Проблема кооперации	235
Проблема координации	240
Иерархия в структуре организации	243
Ситуационные подходы к схеме организационной структуры	246
Выстраивание организационной структуры: выбор правильной структуры	249
Определение организационных единиц	249
Альтернативные формы организационной структуры: функциональная, многодивизиональная, матричная	252
Тенденции в дальнейшем развитии организационных структур	258
Резюме	262
Вопросы для самостоятельного изучения	262
Список источников	264

Часть III. Бизнес-стратегия и поиск конкурентного преимущества

Глава 7. Источники и параметры конкурентного преимущества	266
Введение и цели.....	267
Как достигается и удерживается конкурентное преимущество	269
Достижение конкурентного преимущества	269
Устойчивое конкурентное преимущество	275
Виды конкурентного преимущества: меньшие издержки и дифференциация продукции	282
Анализ издержек.....	284
Источники преимущества по издержкам	285
Использование цепочки создания ценности для анализа издержек	295
Анализ дифференциации продукции (или как отличаться от других).....	298
Природа и важность дифференциации	300
Анализ дифференциации: спрос	302
Анализ дифференциации: предложение.....	306
Давайте сведем все воедино: цепочка создания ценности в анализе дифференциации.....	312
Воплощение в жизнь стратегий экономии издержек и дифференциации продукции	316
Резюме	318
Вопросы для самостоятельного изучения.....	319
Список источников.....	320
Глава 8. Эволюция отрасли и стратегические изменения	324
Введение и цели.....	325
Жизненный цикл отрасли	327
Рост спроса	328
Создание и распространение знаний	328
Насколько общий характер имеет модель жизненного цикла?	332
Влияние фактора жизненного цикла на конкуренцию и стратегию	335
Проблемы и вызовы, связанные со стратегическими и организационными изменениями, необходимыми для адаптации	342
Почему изменения так болезненны и трудны?	
Первоисточники организационной инерции	342

Организационная адаптация и отраслевая эволюция	345
Как справиться с технологическими изменениями?	348
Управление стратегическими изменениями	351
Дуалистичные стратегии и организационная амбидекстрия ...	352
Как победить организационную инерцию.....	354
Развитие новых возможностей	359
Динамические возможности	365
Использование методов управления компетенциями и знаниями для развития внутренних организационных возможностей.....	368
Резюме	373
Вопросы для самостоятельного изучения.....	375
Список источников.....	376
Глава 9. Высокотехнологичные отрасли и управление инновациями.....	381
Введение и цели.....	382
Конкурентное преимущество в технологически емких отраслях	384
Инновационный процесс	384
Прибыльность инновации	386
Какие механизмы эффективны для защиты инновации?	393
Стратегии эффективного использования инноваций: как и когда выходить на рынок	395
Альтернативные стратегии по использованию инноваций	396
Выбор времени для инновации: опережать или преследовать?	399
Управление рисками	402
Стандарты, платформы и сетевые эффекты	405
Типы стандарта	406
Роль сетевых эффектов	407
Рынки, на которых доминируют платформы.....	410
Конкуренция за стандарты	411
Реализация стратегий, связанных с внедрением новых технологий: создание условий для инноваций	415
Поощрение креативности.....	416
Внешние источники инноваций и доступ к ним	418
Клиенты как источники инноваций.....	419
Открытость инновациям.....	420

Покупка инноваций	420
Организационные основы инноваций	422
Резюме	426
Вопросы для самостоятельного изучения	428
Список источников	429
Глава 10. Конкурентное преимущество в «зрелых» отраслях	433
Введение и цели	434
Конкурентное преимущество в «зрелых» отраслях	435
Преимущества по низким издержкам	436
Выбор сегмента рынка и «своих» покупателей	438
Поиски возможностей дифференциации	439
Инновации	440
Реализация стратегии в «зрелых» отраслях: структуры, системы и стиль	444
Достижение эффективности затрат с помощью бюрократии... ..	445
Тенденции реализации стратегии в «зрелых» компаниях	447
Стратегии для отраслей на стадии упадка	449
Адаптация мощностей к падению спроса	449
Альтернативные стратегии для отраслей на стадии упадка	451
Резюме	453
Вопросы для самостоятельного изучения	454
Список источников	455
Часть IV. КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ	
Глава 11. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы	458
Введение и цели	459
Транзакционные издержки и сфера деятельности фирмы	461
Издержки и выгоды вертикальной интеграции	464
Выгоды вертикальной интеграции	467
Экономия в результате технологической интеграции бизнес-процессов	467
Устранение транзакционных издержек при вертикальном обмене	468
Издержки вертикальной интеграции	470
Различия в оптимальных масштабах между разными стадиями производства	470

Необходимость в развитии особых внутренних возможностей.....	471
Проблемы управления стратегически отличающимися видами бизнеса	472
Проблемы мотивирования.....	472
Эффекты конкуренции.....	473
Гибкость.....	474
Вложения в непривлекательные виды бизнеса.....	474
«Накапливающиеся» риски.....	476
Критерии: покупать или делать самим	476
Разработка системы вертикальных взаимосвязей.....	476
Разные типы вертикальных взаимосвязей.....	479
Выбор между альтернативными видами вертикальных взаимосвязей	480
Тенденции последнего времени	482
Резюме	484
Вопросы для самостоятельного изучения.....	485
Список источников.....	486
Глава 12. Глобальные стратегии и многонациональная корпорация	488
Введение и цели.....	489
Значение международной конкуренции для анализа отрасли	491
Модели глобализации	491
Влияние на конкуренцию	493
Анализ конкурентного преимущества в международном контексте	494
Влияние национальных факторов на конкурентоспособность: сравнительные преимущества	494
«Национальный ромб» Портера.....	497
Согласование стратегии с национальными особенностями	499
Решение о выходе на международную арену: международное размещение производства	500
Факторы, влияющие на географию размещения бизнеса	501
География и цепочка создания ценности.....	502
Решение о выходе на международную арену: выход на зарубежные рынки.....	506
Стратегии многонационального бизнеса: глобализация или национальная специализация.....	510

Выгоды глобальной стратегии	510
Потребность в национальной специализации	513
Сочетание глобальной интеграции с национальной специализацией	515
Воплощение стратегии выхода за национальные границы: создание многонациональной корпорации	520
Эволюция стратегий и структур многонационального бизнеса	521
Перестройка в мультинациональных корпорациях	523
Резюме	529
Вопросы для самостоятельного изучения	531
Список источников	532
Глава 13. Стратегия диверсификации	536
Введение и цели	537
Побудительные силы диверсификации	539
Рост	541
Снижение риска	542
Создание ценности: «основные тесты» Портера	545
Конкурентные преимущества, возникающие на основе диверсификации	547
Эффект экономии за счет оптимизации ресурсов при расширении рамок деятельности	547
Экономия за счет интернализации транзакций	550
Преимущество родительской фирмы	552
Диверсифицированная фирма как внутренний рынок	552
Диверсификация и эффективность деятельности	556
Результаты эмпирических исследований	556
Важность взаимосвязанности при диверсификации	559
Резюме	561
Вопросы для самостоятельного изучения	562
Список источников	563
Глава 14. Применение корпоративной стратегии на практике: управление многопрофильными корпорациями	567
Введение и цели	568
Роль корпоративного управления	569
Управление корпоративным портфелем	570

Планирование портфеля: матрица General Electric/McKinsey...	571
Планирование портфеля: матрица BCG «Рост – Доля»	571
Планирование портфеля: Эшриджская модель	573
Управление связями между предприятиями.....	574
Общие корпоративные услуги.....	574
Передача опыта и навыков, общие виды деятельности разных бизнесов.....	577
Роль корпоративных штаб-квартир	579
Управление индивидуальными бизнесами.....	580
Прямая вовлеченность головной корпорации в управление на уровне отдельного бизнеса.....	581
Система стратегического планирования	585
Управление эффективностью и финансовый контроль.....	587
Стратегическое планирование и финансовый контроль: альтернативные подходы к корпоративному менеджменту	589
Управление изменениями в многопрофильной корпорации	592
Система управления многопрофильными корпорациями.....	598
Права владельцев	599
Область ответственности советов директоров	600
Влияние фактора многопрофильности на процессы управления.....	603
Резюме	606
Вопросы для самостоятельного изучения.....	607
Список источников.....	608
Глава 15. Стратегии роста за счет внешних факторов: слияния, поглощения и альянсы	611
Введение и цели.....	612
Слияния и поглощения	614
Структура деятельности по слияниям и поглощениям	614
Являются ли слияния успешными?	617
Движущие силы слияний и поглощений	619
Управление слияниями и поглощениями: предварительное планирование.....	625
Управление слияниями и поглощениями: последующая интеграция.....	626
Стратегические альянсы.....	629

Мотивы создания альянсов	631
Управление стратегическими альянсами	633
Резюме	638
Вопросы для самостоятельного изучения	638
Список источников	639
Глава 16. Современные тенденции стратегического менеджмента	642
Введение	643
Новая бизнес-среда	644
Технология	644
Конкуренция	645
Рыночная нестабильность	646
Давление со стороны общества и кризис капитализма	648
Новые направления в стратегическом мышлении	651
Пересмотр общих корпоративных целей	652
Поиски более сложных источников конкурентного преимущества	653
Управление опционами	654
Задача стратегического соответствия	656
Ремоделирование организаций	658
Многомерные структуры	659
Борьба с усложнением: как сделать организации менее формализованными, самоорганизующимися и восприимчивыми	660
Меняющиеся роли менеджеров	664
Резюме	667
Список источников	668

ПРЕДИСЛОВИЕ К ДЕВЯТОМУ ИЗДАНИЮ

Предлагаемая книга — «Современный стратегический анализ» — призвана дать менеджерам и студентам, изучающим менеджмент, разнообразные инструменты работы: концепции, системы и методики для принятия лучших стратегических решений. Моей целью является изложение проблем бизнес-стратегии, которое учитывает и отражает как динамизм, так и известную строгость данной, быстроразвивающейся области в теории менеджмента, принимая во внимание вопросы стратегического уровня, актуальные для работающих на рынке компаний.

«Современный стратегический анализ» претендует быть книгой, одновременно и скрупулезной, и сохраняющей тесную связь с действительностью. Обсуждая самые актуальные идеи в сфере стратегии, я как автор ставил перед собой цель сделать книгу полезной для студентов с разным уровнем подготовки и опыта в практической деятельности. Цель достигается сочетанием четкого изложения материала, концентрацией на главных принципах, лежащих в основе создания любой ценности, и близостью к практике.

В девятом издании в качестве центрального лейтмотива сохраняются важнейшие цели любой стратегии — поиск и определение источников максимальной эффективности бизнеса, формулирование и воплощение в жизнь стратегии, основанной на лучшем использовании факторов эффективности и производительности. В то же время содержание книги было пересмотрено с целью отразить изменения бизнес-среды и результаты последних теоретических исследований, а также учесть отклики преподавателей.

Особенностями девятого издания, в частности, являются:

- наличие четкого руководства, как использовать стратегический анализ для выработки стратегических рекомендаций (см. раздел «Как применяется стратегический анализ» главы 1);
- дальнейшее развитие проблем ориентации на запросы всех заинтересованных в деятельности фирмы сторон (так называемых «стейкхолдеров» — см. далее в главе 1) и вопросы социальной ответственности бизнеса в рамках рассмотрения фирмы как ком-

мерческой организации, прежде всего, стремящейся к созданию ценности (см. раздел «За рамками прибыли: ценности и социальная ответственность корпорации» главы 2);

- особый упор на межотраслевые связи, включая взаимодополнение, формирование деловых экосистем и стратегий бизнес-платформ, что наиболее отчетливо проявляется на рынках цифровых технологий (см. главы 4 и 9);
- более подробное раскрытие проблем воплощения стратегий в жизнь при сохранении общего интегрального подхода к формулированию и реализации стратегии. В главах, посвященных стратегическим изменениям, высокотехнологичным и традиционным отраслям, глобальным стратегиям и стратегиям диверсификации, обсуждаются вопросы выработки и реализации стратегий, а в главах 6, 14 и 15 – систематические подходы к исполнению уже сформулированных стратегий;
- детальное рассмотрение стратегий взаимодействия, особенно вопросов стратегических альянсов (см. главу 15).

В этой книге мало моих собственных, оригинальных мыслей: можно сказать, что я занимаюсь «безжалостным разграблением» идей, теорий и практических доказательств, которые выдвинули мои коллеги-исследователи. Я бесконечно обязан им и студентам из разных бизнес-школ, на основе опыта которых эта книга написана и в которых она прошла апробацию, – особенно Georgetown University, Bocconi University, London Business School, City University Cass Business School, Cal Poly, UCLA Anderson School и Mumbai International School of Business. Кроме того, огромную пользу мне принесли отзывы и предложения профессоров и студентов многих других бизнес-школ, где «Современный стратегический анализ» использовался в качестве учебного пособия. Мне очень приятно и для меня весьма полезно продолжить начатое сотрудничество.

Я выражаю глубокую благодарность за энтузиазм и профессионализм редакторам, всем сотрудникам производственных, коммерческих и маркетинговых отделов издательства John Wiley & Sons Inc., особенно Steve Hardman, Juliet Booker, Joshua Poole, Catriona King, Deb Egleton, Joyce Poh, Tim Bettsworth и Dom Wharram. О лучшей поддержке нельзя и мечтать.

Роберт М. Грант

Часть I. ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИИ

Краткое содержание

Введение и цели

Роль стратегии в успехе

Основная схема стратегического анализа

Стратегический подход

Краткая история стратегии бизнеса

Происхождение и военная предыстория

От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту

Стратегический менеджмент сегодня

Что такое стратегия?

Зачем компаниям стратегия?

Где мы можем найти стратегию?

Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия

Описывая стратегию

Как создается стратегия? Процесс формулировки

Разработка или спонтанность

Роль анализа в формулировании стратегии

Как применяется стратегический анализ

Стратегическое управление в некоммерческих организациях

Резюме

Вопросы для самостоятельного изучения

Список источников

Стратегия — это большая работа организации. Когда возникает выбор между жизнью и смертью, это Дао выживания или исчезновения. Изучением стратегии нельзя пренебрегать...

Сунь-Цзы, «Искусство войны»

Для достижения лучшего результата нужна умная стратегия.

Рори Макилрой (Rory McIlroy) — ежемесячный журнал «Гольф» (GOLF MONTHLY), 19 мая 2011 года

У каждого есть свой план — до тех пор, пока не получит кулаком в зубы.

Майк Тайсон, экс-чемпион мира по боксу в тяжелом весе

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Стратегия — это планирование достижения успеха. В данной главе обсуждается, что такое стратегия и почему она важна для успеха как организаций, так и отдельных людей. Мы поговорим о различиях между стратегией и планированием. Стратегия — не детальный план или набор инструкций; это общая концепция, обеспечивающая согласованность и задающая общее направление действиям и решениям индивидуума или организации.

Основная задача данной главы состоит в том, чтобы познакомить читателей с общими подходами к стратегическому анализу, проходящими красной нитью через всю книгу. Будет дано представление о двух базовых компонентах стратегического анализа — анализе бизнес-окружения компании (главным образом, анализ состояния дел в отрасли, к которой относится компания) и анализе того, что происходит внутри самой компании (главным образом анализ ее ресурсов и внутренних возможностей).

Прочитав эту главу, вы сможете:

- оценить вклад, который стратегия может внести в успешную деятельность людей и организаций, и выделять ключевые характеристики эффективной стратегии;
- понять основополагающую аналитическую схему стратегического анализа, лежащую в основе этой книги;
- понять основные тенденции развития стратегического управления за последние 60 лет;

- определять и описывать стратегию предприятия;
- понять, каким образом внутри организации формируется стратегия развития;
- понять главные особенности стратегического управления некоммерческими организациями.

Поскольку цель стратегии состоит в том, чтобы помочь нам в достижении успеха, мы начнем с рассмотрения роли стратегии.

РОЛЬ СТРАТЕГИИ В УСПЕХЕ

Вставки 1.1 и 1.2 иллюстрируют жизненный путь и карьеру двух людей — королевы Елизаветы II и поп-звезды Леди Гага, которые являют собой примеры исключительного успеха в руководстве своими «предприятиями». Несмотря на то что поля деятельности этих двух замечательных женщин кардинально различаются, зададимся вопросом: можно ли объяснить их успех какими-нибудь общими факторами?

Ни в том, ни в другом случае успех никак не может объясняться обладанием неограниченными ресурсами. Несмотря на формальный статус Елизаветы II как главы государства, на деле у нее в руках сосредоточено мало реальной власти. Фактически она является служащей демократически избранного британского правительства. Леди Гага, несомненно, очень креативна и талантлива как шоу-звезда, но только очень немногие будут утверждать, что она обладает выдающимися вокальными способностями, является незаурядным композитором, поэтом и музыкантом.

С другой стороны, их успех ни в коей мере не может быть отнесен на счет простого везения. В самом деле, королева Елизавета II пережила целый ряд трудностей и трагедий, а у Леди Гага были очевидные неудачи (например, отмены ее первых студийных записей, многочисленные проблемы со здоровьем). Главным фактором их успеха была способность адекватно и гибко реагировать на то, что случалось, неважно, плохое или хорошее, и при этом сохранять понимание того, к каким целям они идут.

Я убежден, что 60 лет успешного правления королевы Елизаветы II и короткую, но головокружительно-звездную карьеру Леди Гага объединяет один момент — наличие четко сформулированной и эффективно реализованной *стратегии*. Они не существовали в виде письменных планов, но в случае и с королевой Елизаветой II, и с

Леди Гага мы видим четкую направленность действий, основанную на ясном понимании правил игры и обостренном осознании того, какие маневры помогут достичь лучших результатов.

Основы стратегии Елизаветы II как королевы Великобритании и формальной главы всего Британского Содружества можно увидеть, если понять роль по отношению к своим подданным, которую она сама выбрала. Она является символом нации, общественной стабильности и воплощением преемственности в переменах, символом британской семьи и культуры, примером преданности своему назначению.

Удивительный успех Леди Гага в период с 2008 по 2015 год высвечивает такой пункт стратегии ее карьеры, как использование музыки в качестве средства достижения звездного статуса одновременно с такими стандартными средствами, как эпатаж публики, новинки в гардеробе, постоянное присутствие в средствах массовой информации. Все это, объединенное с некоторыми личными качествами, привело к тому, что она стала «властительницей сердец» тинейджеров и даже более взрослых молодых людей по всему миру.

Что могут нам сказать два этих примера о характеристиках стратегии, ведущей к успеху? В обоих случаях можно выделить четыре фактора (см. рис 1.1):

- *Долгосрочные и согласованные цели.* И королева Елизавета II, и Леди Гага продемонстрировали целеустремленность в достижении целей своей жизни.
- *Глубокое понимание того, что происходит вокруг, в частности конкурентный характер происходящего.* Подходы, какими Елизавета II и Леди Гага пользовались при определении своих ролей и по мере развития своей карьеры, показывают степень их проницательности в оценке условий, в которых они находились и действовали. Королева Елизавета II постоянно чувствовала, как меняется политическая обстановка, в которой находится монархия, чувствовала настроения и нужды британцев. Бизнес-модель Леди Гага и ее стратегическое позиционирование говорят о прекрасной осведомленности об изменениях, происходивших в экономике музыкального бизнеса, маркетинговом потенциале социальных сетей и потребностях поколения Y.
- *Объективная оценка ресурсов.* И королева Елизавета II, и Леди Гага смогли грамотно определить и умело использовать имевшиеся в их распоряжении ресурсы. Они обе были прекрасно осведомлены об ограниченности этих ресурсов, о том, где эти

границы проходили, и умели опираться на ресурсы других: Елизавета II — на королевскую семью, обслуживающий персонал, своих многочисленных сторонников; Леди Гага — на таланты в своей творческой группе Haus of Gaga.

- *Эффективное воплощение в жизнь.* Даже тщательно разработанная стратегия бесполезна без эффективной реализации. Решающим фактором успеха королевы Елизаветы II и Леди Гага были их лидерские качества, способность формировать преданные команды поддержки, которые обеспечили как принятие правильных решений, так и их воплощение в жизнь.

ВСТАВКА 1.1

Королева Елизавета II и дом Виндзоров

К концу 2015 года Елизавета II процарствовала 63 года — больше, чем кто-либо из ее предшественников.

Когда она родилась — 21 апреля 1926 года, — наследственные монархии были весьма распространенным явлением на арене мировой политической жизни. Даже если исключить из рассмотрения Британскую империю, у 45 стран мира была такая же форма правления. К 2015 году распространение принципов демократии, модернизация и реформы общественной жизни привели к уменьшению данного числа до 26. В основном это небольшие автократические режимы, такие как Бахрейн, Катар, Оман, Кувейт, Бутан или Лесото. Монархии также сохранились в Дании, Швеции, Норвегии, Бельгии и Голландии. Но там королевские семьи потеряли большинство своих привилегий и богатства.

Британская же королевская семья до сих пор располагает очень серьезными ресурсами: личное состояние королевы «Форбс» оценил в 500 млн долларов, причем сюда не входят дворцы и иные объекты недвижимости, которые вроде принадлежат всему народу, но находятся в исключительном пользовании королевской семьи. Стоимость этого имущества оценивается в 10 млрд долларов. Формальный статус королевы Елизаветы II — глава

Соединенного Королевства и еще 15 государств, входящих в Британское Содружество (включая Канаду и Австралию), глава англиканской церкви, главнокомандующий вооруженными силами Великобритании. Однако ни одна из этих позиций не предполагает обладание реальной властью для принятия решений. При этом влияние королевы на общество объясняется неформальной ролью, которую она играет и значение которой усилила сама. Персональный веб-сайт королевы утверждает, что она «не столько является формальной главой нации», сколько «служит символом национальной идентичности, единства и гордости; официального признания успехов и выдающихся качеств; поддержки идеалов добровольного служения» (www.royal.gov.uk).

Каким образом королеве Елизавете II удалось не просто остаться на формальной позиции мало что решающего монарха, но и сохранить высоту статуса, влияние, богатство, несмотря на все вызовы последних 60 лет? А ведь эти вызовы состояли из кардинальных изменений в общественной и политической жизни, которые смели большинство привилегий, связанных с принципом фамильного наследования (например, исключение из палаты лордов — верхней палаты Британского парламента — большинства ее членов, которым

этот статус достался по наследству). Из многочисленных внутрисемейных проблем, включая неудачные браки многих членов королевской семьи, скандалы и противоречия, связанные с жизнью и гибелью невестки, принцессы Уэльской Дианы.

В центре усилий Елизаветы II по сохранению роли института Британской монархии была ее целеустремленная приверженность тому, что она считала своим долгом перед монархией и нацией. В течение всего шестидесятилетнего правления она культивировала свою роль лидера нации — роль, которую не подвергала сомнению и не приносила в жертву личным и семейным интересам даже в малейшей степени. В стремлении лучшим образом сыграть эту роль королева осознала необходимость своей политической нейтральности — даже тогда, когда была на личном уровне не согласна с премьер-министрами (особенно с политикой Маргарет Тэтчер, ведшей к «социальному разделению», и с решением Тони Блэра отправить британские войска в Ирак и Афганистан).

В своей публичной деятельности она сыграла огромную роль в распространении британского влияния, британской культуры и британских ценностей по всему миру. Совершила многочисленные визиты в страны всех 54 наций, входящих в Британское Содружество, включая 26 — в Канаду и 16 — в Австралию.

Сохранение и поддержание популярности среди британцев потребовало приспособления к мучительным переменам эпохи. Осознавая возрастающую неприемлемость сохранения наследственных привилегий и традиционной британской классовой структуры, Елизавета II практически изменила позиционирование королевской семьи, которая стала не лидером правящего класса, а символом нации. Чтобы преодолеть общественный стереотип о королевской семье и сделать ее более вовлеченной в жизнь общества, она поддержала участие двора в развитии массовой культуры, благотворительности и общественных

работах, в которых принимали участие рядовые британцы. А совсем недавно одобрила женитьбу своего внука Уильяма на Кейт Миддлтон — это первый брак члена королевской семьи с женщиной из неаристократических кругов.

Елизавета II с готовностью использовала новые средства социального общения. Телевидение стало могущественнейшим способом коммуникации как с собственными подданными, так и с мировой общественностью. Персональная страница королевы в Интернете появилась в 1997 году, в 2009-м она вышла в Твиттер, а в 2010-м — в Фейсбук. В течение всего правления ее отношения с прессой и обществом тщательным образом выстраивались группой высочайших профессионалов, которую возглавлял ее личный секретарь.

Уважая традиции и протокол, королева одновременно приспособлялась к влиянию внешних обстоятельств. Гибель невестки Дианы привела к мучительным противоречиям между ее чувствами бабушки и необходимостью продемонстрировать лидерские качества перед скорбящей нацией. Отвечая на этот вызов, она отказалась от нескольких давних традиций, например, поклонилась гробу бывшей невестки, в то время как траурный кортеж проезжал мимо королевского дворца.

Елизавета II очень эффективно использовала имевшиеся в ее распоряжении ресурсы. Первым и главным таким ресурсом было глубокое желание британцев сохранить свой образ жизни и врожденное недоверие к политическим лидерам. Все время позиционируя себя над политическими схватками и подчеркивая свою родословную, что включало и выдающуюся роль ее матери, детей и внуков, она подтверждала и укрепляла свою легитимность, как и легитимность королевской семьи и представляемых ею общественных институтов. Королева использовала свои возможности патронирования разных мероприятий исходя из собственного формального положения,

что, в частности, способствовало установлению неформальных отношений с политическими лидерами и деятелями культуры.

Показателем успешности 63-летнего правления королевы Елизаветы II является широкая обществен-

ная поддержка ее лично и института Британской монархии. За исключением Северной Ирландии, в Соединенном Королевстве нет сколько-нибудь значимого республиканского движения. Оно очень слабо в Канаде и Австралии.

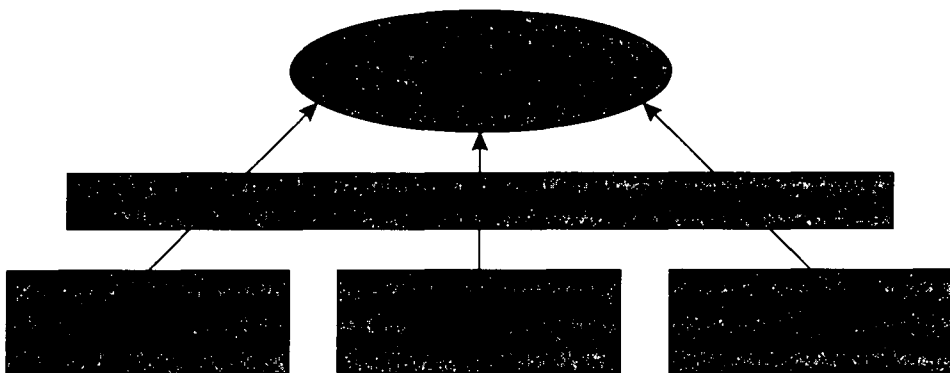


Рисунок 1.1. Элементы успешной стратегии

ВСТАВКА 1.2

Леди Гага и ее группа The Haus of Gaga

Стефани Джоанн Анджелина Джерманотта, более известная под именем Леди Гага, является одной из самых заметных и успешных звезд шоу-бизнеса, появившихся в XXI веке. С момента выхода ее первого альбома *The Fame* в 2008-м было продано 27 миллионов альбомов, она получила основные награды мира поп-музыки, включая «Грэмми», MTV и Billboard, и возглавила лист 100 знаменитостей, составляемый журналом «Форбс». Продажи билетов на концерты ее тура *Born this Way* в 2012 году достигли общей суммы в 382 млн долларов, а выручка от 79 концертов тура *ArtRave: The Artpop Ball* в 2014 году — 271 млн долларов.

С того момента, как она бросила Школу искусств при Нью-Йоркском университете (Tisch School of the Arts) в 2005-м, Джерманотта демонстрировала полную сосредоточенность на достижении карьерных успехов, поначалу в качестве автора песен, потом — в процессе создания персонального образа Леди Гага. Ее

дебютный альбом *The Fame*, как и последовавший за ним *The Fame Monster*, принесли ей первые места в хит-парадах 2009 и 2010 годов.

Музыка Леди Гага представляет собой свхатываемую на лету смесь танцевального и поп-стиля, которая одинаково хороша и для ночных клубов, и для радиотрансляций. Эта музыка мелодична, привлекает приличным голосом исполнительницы, жизненной актуальностью, но в то же время вряд ли может считаться чем-то исключительным и новаторским.

И музыка — не единственный элемент феномена Леди Гага. Ее достижения как певицы или автора песен не очень велики по сравнению с успехами в создании образа, который выходит за пределы мира поп-музыки. Как ранее Дэвид Боуи и Мадонна, Леди Гага в большей степени знаменита тем, что она — Леди Гага. Для достижения такого результата было необходимо предложить публике через разнообразные медийные каналы

многогранный образ, включающий множество элементов: музыку, внешний вид, медийные победы и события, ярко выраженную персональную манеру поведения, а также определенный набор жизненных ценностей, которые ее фанаты должны быть в состоянии быстро распознать.

Ключевыми стали визуальное восприятие и общая театральность. Ее самые хитовые записи интенсивно продвигались «в народ» с помощью впечатляющих и захватывающих музыкальных видеоклипов. Синглы *Pararazzi* и *Bad Romance* получили «Грэмми» как лучшие музыкальные видео в 2009-м и 2010-м. Последний стал самым скачиваемым видео на YouTube за все время. То, как Леди Гага одевалась и в целом подавала себя публике, было наиболее впечатляющим, и это привело к появлению новых стандартов эксцентричности, новизны и влияния на публику. Специфичные наряды — платья из пластиковых пузырьков и мяса, «платье безголового трупа» в сочетании с безумными прическами, экстравагантными шляпами, невероятной обувью (на прием к президенту США Барак Обама она явилась на 40-сантиметровых шпильках) — все это известно среди поклонников в не меньшей степени, чем музыкальные хиты. Визуальные образы Леди Гага так разнообразны, что ожидание каждого ее нового появления на публике вызывает ажиотаж в попытке угадать, какова будет новая реинкарнация.

Бизнес-модель, созданная Леди Гага, лучше соответствует реалиям постцифровой эры индустрии развлечений, чем у любой другой звезды шоу-бизнеса. Как пионеры эпохи Сети 2.0 (*Web 2.0*) — Фейсбук и Твиттер, — она придерживалась следующей модели развития: первым делом обосноваться на рынке любыми средствами, а затем думать о том, как это присутствие монетизировать. Релизы ее записей сопровождались (часто следовали) размещением музыкальных видеоклипов на YouTube. Учитывая 45 миллионов друзей в Фейс-

буке, 15,8 миллиона читателей Твиттер и 1,9 миллиарда просмотров клипов на YouTube (данные на 16 ноября 2011 года), Леди Гага была провозглашена «самым популярным музыкантом в Интернете из ныне живущих». Ее взаимодействие с поклонниками в Сети включает *GagaVille* — интерактивную игру, разработанную компанией *Zynga*, и специализированную социальную сеть *The Backplane*, фокус которой лежит в музыкальной области.

Тот упор, который делается на внешних визуальных эффектах образа, отражает способ, каким ее популярность и слава конвертируются в реальные денежные доходы. Конечно, выплаты роялти важны, но главным источником дохода являются концерты. Остальные — реклама на концертах и в видеороликах, сувениры, платное участие в мероприятиях и различных медиа — критически связаны с ее внешним обликом.

Отчетливая особенность присутствия Леди Гага на рынке — то, как она взаимодействует с фанатами («маленькими монстрами»). Их приверженность кумиру в меньшей степени выражается в желании подражать ее внешнему виду, а по большей части — в сопричастности к ценностям, которые культивируются ее образом. Они воспринимают внешний вид Леди Гага как вызов социальному конформизму, а не модную тенденцию. Рассказывая о собственном опыте отчуждения и травли в школе, о своих ценностях как индивидуальности, сексуальной раскрепощенности и свободе, принятии различий, что подкрепляется вовлеченностью в благотворительную деятельность и мероприятия по защите прав сексуальных меньшинств, она сумела создать по всему миру армию беспрецедентно преданных фанатов. Чувство сопричастности подкрепляется такими символическими актами и жестами, как приветствие «Коготь монстра» (*Monster Claw*) или «Манифест маленьких монстров» (*Manifesto of Little Monsters*). В качестве «Матери-монстра» Леди Гага является и гуру, и представителем этого сообщества поклонников.

Самые большие таланты Леди Гага — ее театральность и способность делать шоу. Имея в качестве примера «Фабрику» Энди Уорхола, группа Haus of Gaga стала креативной мастерской, дополняющей ее собственные возможности. В состав Haus of Gaga входят менеджер Трой Картер (Troy Carter), креативный директор Никола Формичетти (Nicola Formichetti), стилист и парикмахер Фредерик Аспирац (Frederic Aspiras), стилист и дизайнер Анна Тревельян (Anna Trevelyan), фотограф Ник Найт (Nick Night), гример Тара Савело (Tara Savelo), директор

по маркетингу Бобби Кэмпбелл (Bobby Campbell), а также другие, вовлеченные в творческий процесс люди, участвующие в создании песен, видеоклипов, дизайне концертных площадок и всего, что связано с явлением Леди Гага публике.

Источники: M. Sala, "The Strategy of Lady Gaga," BSc thesis Bocconi University, Milan, June 2011; <http://www.statisticbrain.com/lady-gaga-career-statistics>, по состоянию на 20 июля 2015; http://en.wikipedia.org/wiki/Lady_Gaga, по состоянию на 20 июля 2015.

Все сказанное о роли стратегии для достижения успеха мы видим в большинстве областей человеческой деятельности. Идет речь о войне, шахматах, политике, спорте или бизнесе, успех людей и организаций лишь изредка является результатом чистой случайности. Превосходство во врожденных талантах, навыках и ресурсах тоже обычно не является определяющим фактором. Зато стратегии, основанные на четырех базовых элементах, всегда играют существенную роль.

Давайте посмотрим на тех, кто добился успеха в любой области, характеризующейся сильной конкуренцией. Говоря о мировых политических лидерах, топ-менеджерах, вошедших в список «Fortune 500», или о собственных друзьях и знакомых, мы видим, что те, кто добился выдающихся достижений в своей карьере, редко обладали самыми выдающимися врожденными способностями. Успех пришел к тем, кто наиболее эффективно управлял своей карьерой, обычно сочетая все четыре стратегических фактора. Они были сосредоточены на достижении целей; карьерные цели получали приоритет по сравнению со множеством остальных жизненных целей — дружбой, любовью, свободным временем, образованием, поисками духовного предназначения, — тем, на что тратит свою жизнь громадное большинство людей. Они знают правила игры окружения, в котором находятся и действуют, являются способными учениками, быстро усваивают главные навыки для продвижения наверх. Они учитывают свои сильные и слабые стороны и ответственно, последовательно, упорно реализуют карьерную стратегию. Как заметил ушедший от нас Питер Друкер, «мы должны стать директорами своих собственных карьер»¹.

Однако у вышеописанного существуют и отрицательные стороны. Сосредоточенность на одной цели может привести к выдающемуся успеху, но может и сопровождаться серьезными неудачами в других

областях. Многие из тех, кто достиг вершины карьеры, вели жизнь, омраченную скверными отношениями с друзьями и членами семьи, а также остановкой личностного роста. Это относится к Говарду Хьюзу и Джону Полю Гетти, добившимся успеха в бизнесе; Ричарду Никсону и Иосифу Сталину, поднявшимся на вершину политического Олимпа; Мэрилин Монро и Элвису Пресли — звездам шоу-бизнеса; Джо Луису и О. Джей Симпсону, получившим признание в спорте; Бобби Фишеру, блиставшему в шахматах. Достижение счастья в собственной человеческой жизни, по всей видимости, требует долгосрочной стратегии, учитывающей всю ее (жизни) многоплановость².

Те же составляющие успешных стратегий — четкие цели, понимание конкурентной среды, оценка ресурсов и эффективная реализация — являются ключевыми элементами нашего анализа стратегии бизнеса.

ОСНОВНАЯ СХЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

На рисунке 1.2 показана базовая схема стратегического анализа, которой мы будем пользоваться на протяжении всей книги. Четыре элемента успешной стратегии, показанные на рисунке 1.1, можно разделить на две группы — анализ состояния дел внутри компании и анализ состояния дел в том виде бизнеса, к которому по большей части относится деятельность компании (в дальнейшем мы будем называть последнее «состоянием дел в отрасли», которая для отдельно взятой компании является бизнес-окружением или бизнес-средой). Стратегия является связующим звеном между этими двумя группами. Фирма воплощает три элемента из данного перечня: цели и основные принципы деятельности («простые, согласованные, долгосрочные цели»), ресурсы и возможности («объективная оценка ресурсов»), организационная структура («эффективное использование»). Бизнес-окружение — четвертый элемент («глубокое понимание конкурентной среды»), который определяется взаимодействием фирмы с клиентами, конкурентами и поставщиками.

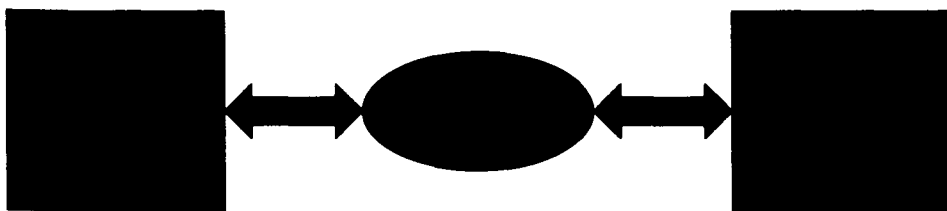


Рисунок 1.2. Основная схема: стратегия как связь между фирмой и бизнес-окружением (рынком)

Представление о стратегии как о связующем звене между фирмой и ее бизнес-окружением сходно с широко используемым, хотя и уступающим этому взгляду методу SWOT-анализа. Однако, как объясняется во вставке 1.3, двунаправленная схема учета внутренних и внешних факторов, влияющих на состояние дел в компании, предпочтительнее SWOT-схемы, где взаимодействие рассматривается по четырем направлениям.

ВСТАВКА 1.3

В чем ошибается SWOT-анализ?

Большинство подходов к стратегическому анализу отмечают различия между внешним влиянием на компанию и ее внутренним состоянием. Самым известным и широко используемым среди этих подходов является SWOT-анализ, который делит все факторы, влияющие на стратегию фирмы, на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности* и угрозы. Две первые категории — сильные и слабые стороны — имеют отношение к внутреннему состоянию дел в компании; две вторые — к внешнему влиянию на компанию.

Что лучше — деление на две категории (внешнее и внутреннее влияние) или на четыре, в соответствии с классификацией SWOT? Основной вопрос, который здесь встает, звучит так: разумно ли и целесообразно ли разделять внутренние факторы на сильные и слабые стороны, а внешние — на возможности и угрозы? На практике различить их довольно сложно.

- Является ли Леброн Джеймс козырной картой баскетбольной команды Cleveland Cavaliers или он — ее слабое место? Как один из самых признанных и заслуженных игроков NBA он, безусловно, усиливает команду. Но, с другой стороны, ему уже 30 лет, лучшие годы позади, а его авторитет может давить на молодежь и не давать ей раскрыться. С этой точки зрения он ослабляет команду.
- Является ли глобальное потепление угрозой или возможностью для мировых автопроизводителей? Глобальное потепление способствует росту налогов на автомобильное топливо и ограничениям на пользование индивидуальным транспортом. Оно является безусловной угрозой для автомобильной промышленности. В то же время эти обстоятельства побуждают потребителей массово переходить на более экономичные модели и электромобили, а это является фактором возможных новых продаж.

* Термин «возможности» в контексте этой книги может нести два в общем-то различных смысла, в авторском тексте этим смыслом соответствуют два различных слова: «opportunities» — возможности, возникающие в результате изменений (в основном) во внешнем окружении, и «capabilities» — внутренние возможности организации (сделать что-то). Применительно к отдельным людям, «внутренними возможностями» каждого человека можно считать его личные способности (например, «ученик обладает способностями к математике»), однако применительно к организациям слово «способности» не кажется удачным. Читателю следует помнить об этих двух различных смыслах термина «возможности» и соотносить их с контекстом: термин «возможности» во втором смысле (как аналог личных «способностей»), как правило, будет употребляться в сочетании с термином «ресурсы» («ресурсы и возможности»). — *Примеч. науч. ред.*

Урок, который нам надлежит извлечь, заключается в том, что произвольная классификация внешних факторов на возможности и угрозы, а внутренних — на сильные и слабые стороны менее важна, чем тщательная идентификация влияния этих внешних и внутренних факторов, с последующей оценкой их последствий.

В данной книге я буду следовать простой классификации на внутренние и внешние факторы

и избегать поверхностного деления на сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Замечание. Более подробно о методе SWOT можно прочесть тут: T. Hill and R. Westbrook, "SWOT Analysis: It's Time For A Product Recall," *Long Range Planning*, 30 (February 1997): 46–52; M. Venzin, "SWOT Analysis: Such a Waste of Time?" (February 2015) <http://ideas.sdbocconi.it/strategy/archives/3405>.

Задача стратегии компании состоит в том, чтобы установить, как фирма воспользуется своими ресурсами для достижения долгосрочных целей при учете состояния рынка и как она построит свою структуру для воплощения этой стратегии в жизнь.

Стратегический подход

Понятие «стратегический подход» является фундаментальным для рассмотрения стратегии как связующего звена между отдельной компанией и внешним (по отношению к ней) рынком, на котором она действует. Стратегический подход означает последовательность стратегии фирмы и ее (стратегии) согласованность как с бизнес-окружением, так и со всем, что происходит внутри фирмы, особенно — с поставленными перед компанией целями, имеющимися у нее ресурсами и возможностями, установленными принципами работы. Главной причиной неудач и даже полного ухода с рынка многих компаний являлось то, что их стратегии были не согласованы с внешними факторами либо с внутренним состоянием фирмы. Упадок «Нокиа» (потеряла до 90% своей рыночной капитализации в течение четырех лет — к июлю 2012) можно отнести на счет ошибочной стратегии, которая не учитывала существенные изменения внешнего рынка, а именно — резко растущий потребительский спрос на смартфоны. Другие компании имеют проблемы с приведением своих стратегий в соответствие с внутренними ресурсами и возможностями. Важнейший вопрос для Nintendo ближайшие годы будет звучать так: обладает ли компания финансовыми и технологическими ресурсами, чтобы продолжить конкурировать с Sony и Microsoft на рынке игровых консолей?

Концепция стратегического подхода также предполагает внутреннюю согласованность между различными элементами стратегии фирмы. Стратегии являются эффективными, если общее направление развития согласуется с индивидуальными решениями, и наоборот, что способствует последовательному позиционированию компании. Представление

о такой «внутренней согласованности» в деятельности фирмы является центральным в концепции фирмы как системы бизнес-процессов, выдвинутой Майклом Портером. Портер утверждает, что «стратегия — это создание уникального и различимого позиционирования в результате различных процессов»³.

Ключевым является то, как все эти процессы согласованы между собой, чтобы вся их система оказалась гармоничной и чтобы в ней эти процессы усиливали эффект друг от друга. Стратегическое позиционирование *Ryanair* заключается в том, что это самая низкобюджетная европейская авиакомпания, которая обеспечивает передвижение для путешественников «без излишеств», особо чувствительных к ценам на билеты. Это достигается рядом бизнес-процессов, которые не входят в противоречие друг с другом, а работают на достижение поставленной цели (см. рис. 1.3). Концепция стратегической согласованности является одной из компонент теории, известной как **ситуационная модель**, провозглашающая принцип невозможности установления единственного наилучшего способа руководства какой-либо организацией. Самый верный подход к выстраиванию структуры организации и управлению ею всегда зависит от обстоятельств — в частности, от характеристик внешней среды, в которой эта организация действует⁴.

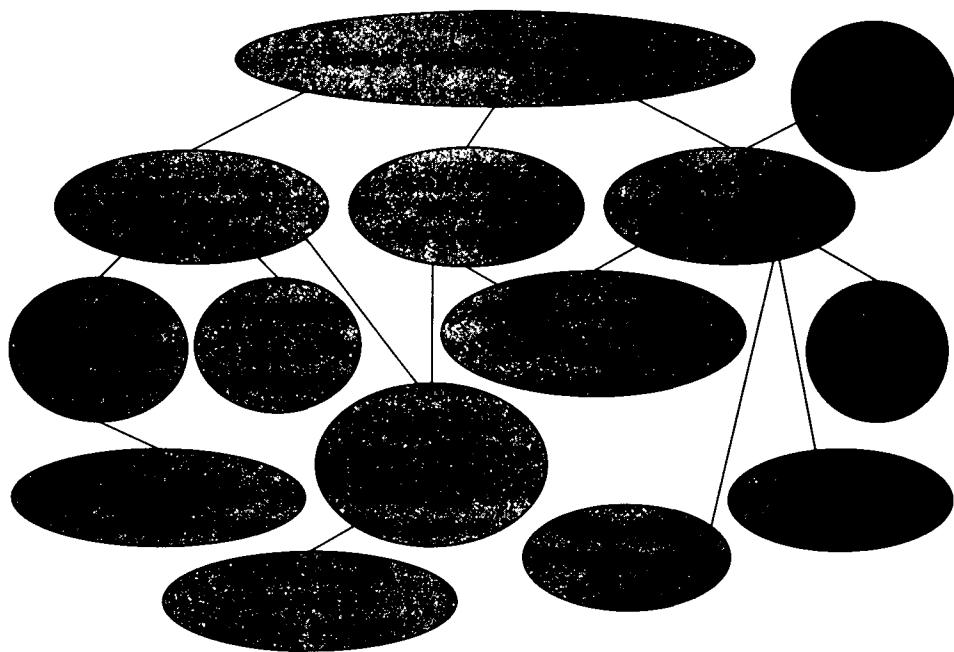


Рисунок 1.3. Схема бизнес-процессов внутри *Ryanair*

КРАТКАЯ ИСТОРИЯ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

Происхождение и военная предыстория

Предприятия нуждаются в бизнес-стратегии по тем же причинам, по каким армии нуждаются в военной стратегии — чтобы выбрать направление и цель, максимально эффективно воспользоваться ресурсами и скоординировать решения, принятые разными людьми. Множество концепций и теорий бизнес-стратегии основаны на военной стратегии. Термин «стратегия» происходит от греческого слова *strategia*, или «военное руководство». Однако само понятие стратегии возникло задолго до греков. Классический труд Сунь-Цзы «Искусство войны», написанный приблизительно в 500 г. до н. э., считается первым трактатом о стратегии⁵.

Военная стратегия и бизнес-стратегия имеют ряд общих концепций и принципов, среди которых главное — различие между стратегией и тактикой. Стратегия — это общий план по использованию ресурсов для достижения выигрышной позиции. Тактика — это план-схема конкретного действия. Она определяет порядок действий, необходимых для победы в конкретном сражении. Стратегия же предусматривает планирование победы во всей войне. Стратегические решения и в военных, и в деловых вопросах имеют три общие характеристики:

- являются принципиально важными;
- приводят к вовлечению значительных ресурсов;
- практически необратимы.

Многие принципы военной стратегии применяются в различных ситуациях в бизнесе. К ним относится баланс между наступательными и оборонительными стратегиями; преимущества фланговых атак по сравнению с наступлением в лоб; роль последовательных ответов на агрессивные действия; роль фактора неожиданности; потенциал обманных действий, окружения, обострения ситуации и игры на истощение противника⁶. В то же время необходимо понимать существенные различия между конкуренцией в бизнесе и военным конфликтом. Цель войны, как правило, заключается в победе над врагом. Деловое соперничество редко преследует столь агрессивные цели: большинство предприятий ограничивает свои амбиции, стремясь к сосуществованию с конкурентами, а не к их уничтожению.

Развитие принципов военной стратегии и стратегии бизнеса по разным путям указывает на отсутствие общей теории стратегии. Работа фон Ноймана (von Neumann) и Моргенштерна (Morgenstern) «Теория

игр», опубликованная в 1944 году, дала надежду на то, что вскоре может появиться общая теория конкурентного поведения. За следующие шесть десятилетий **теория игр** совершила революцию в исследовании конкурентного взаимодействия не только в бизнесе, но и в политике, военном деле и международных отношениях. Тем не менее, как мы узнаем в главе 4, теория игр добилась лишь ограниченного успеха в качестве основы для теории стратегии в широком смысле этого слова⁷.

От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту

Эволюция бизнес-стратегии была вызвана скорее практическими потребностями бизнеса, чем научными изысканиями. В 1950-х и 1960-х годах руководители компаний стали испытывать все больше трудностей при согласовании решений и сохранении контроля над компаниями, которые быстро росли и структура которых постоянно усложнялась. В то время как новые методы анализа отчетности о движении денежных средств позволили более рационально подходить к выбору решений относительно конкретных инвестиционных проектов, компании испытывали нехватку инструментов для систематического подхода к планированию своего долгосрочного развития. Концепция **корпоративного планирования** (или долгосрочного планирования) была разработана в конце 1950-х годов именно для этой цели. Типичным форматом стал пятилетний корпоративный план, который устанавливал цели и задачи, расставлял приоритеты в продвижении различных продуктов фирмы и в сферах ее деятельности, прогнозировал ключевые экономические тенденции (включая рыночный спрос, рыночную долю компании, ее доходы, затраты и прибыли) и планировал капиталовложения. Распространению корпоративного планирования способствовали многочисленные статьи и книги, посвященные этой новой науке⁸. Новые методы корпоративного планирования оказались особенно полезными для разработки и проведения стратегий диверсификации, которые многие крупные компании внедряли в 1960-е годы⁹. К середине 1960-х годов большинство крупных американских и европейских компаний создали отделы корпоративного планирования. Во вставке 1.4 приведен пример такого формализованного корпоративного планирования.

В 1970-е и начале 1980-х годов уверенность в правильности подхода корпоративного планирования была серьезно поколеблена. Мало того, что стратегия диверсификации оказалась не в состоянии обеспечить предвкушаемую синергию, так еще нефтяные кризисы 1974 и 1979 годов возвестили новую эру макроэкономической неустойчивости и обострения

международной конкуренции — по мере того как на глобальный рынок вышли новые компании из Японии, Южной Кореи и стран Юго-Восточной Азии.

Столкнувшись с усилением неопределенности на глобальном рынке, фирмы более не могли планировать инвестиции на три-пять лет вперед, — просто потому, что оказалось невозможным заглянуть в столь далекое будущее.

В результате произошло смещение акцента с планирования на создание корпоративной стратегии, а детальному управлению ростом компаний стали уделять меньше внимания, по сравнению с вопросами рыночного позиционирования с целью увеличения потенциала в деле извлечения прибыли. Этот переход от корпоративного планирования к тому, что стало называться стратегическим управлением, был связан с усилением внимания к вопросам конкуренции как центральной характеристике бизнес-окружения и к достижению максимальной эффективности как главной стратегической цели.

ВСТАВКА 1.4

Корпоративное планирование в большой сталелитейной компании США, 1965 год

Первым шагом в развитии долгосрочных планов было прогнозирование рыночного спроса на продукцию в течение следующих лет. После определения тоннажа, необходимого для того, чтобы обеспечить большую часть прогнозируемого совокупного спроса в каждом районе продаж, для каждой области был определен оптимальный уровень производства. С этой целью использовалась компьютерная программа, включающая в модель прогнозируемый спрос, текущие производственные мощности, транспортные расходы и т. д.

Когда оптимальная норма производительности была подсчитана для каждой области, были определены и дополнительные мощности, необходимые для производства требуемого тоннажа. После этого главный инженер корпорации и главные инженеры ее региональных подразделений оценили капитальные затраты на необходимое

оборудование и его установку, на производственные помещения. Для ряда областей были разработаны альтернативные планы по достижению стоящих перед компанией целей; после рассмотрения вопросов об объеме доступного капитала и возможности привлечения дополнительных средств в соответствии с политикой компании по управлению долговыми обязательствами были сформулированы инвестиционные предложения. Вице-президент, ответственный за долгосрочное планирование, представил некоторые планы президенту компании, и после того, как руководители компании и Совет директоров рассмотрели альтернативные планы, были приняты решения о будущих действиях.

Источник: Harold W. Henry. *Long Range Planning Processes in 45 Industrial Companies* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967): 65.

Этот сдвиг интереса в сторону стратегии, обусловленный поисками способов повысить эффективность работы, сфокусировал внимание на

источниках прибыли. В конце 1970-х и в 1980 году акцент был сделан на исследовании того, как конкурентная среда, в которой действуют компании, определяет потенциальную прибыльность последней. Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса первый начал использовать экономики отраслей для анализа потенциала разных отраслей и рынков¹⁰. Другие исследователи сосредоточились на вопросе о том, как стратегические факторы — особенно доля рынка, которую компания имеет, — определяют распределение прибыли между разными фирмами, действующими в одной и той же отрасли бизнеса¹¹.

В 1990-х годах основной акцент в анализе стратегии сместился с поисков источников прибыли во внешнем бизнес-окружении на источники прибыли внутри самой компании. Все чаще ресурсы и возможности фирмы стали рассматриваться в качестве основного источника конкурентного преимущества и фундамента для формулирования стратегии¹². Особое значение, которое придавалось тому, что получило название «ресурсный подход к фирме» (resource-based view of the firm), ознаменовало существенный сдвиг в изучении стратегии. В то время как поиски привлекательных видов деятельности и погоня за лидерством на этих рынках подталкивали руководства компаний к принятию стратегий, схожих со стратегиями конкурентов, акцент на раскрытии внутренних ресурсов и возможностей, специфичных для каждой отдельно взятой компании заставлял их искать, в чем они отличаются от конкурентов, и разрабатывать стратегии, которые бы использовали эти отличия.

В течение первого десятилетия XXI века новые вызовы продолжили оказывать влияние на принципы и практику формирования корпоративной стратегии. Цифровые технологии оказали массированное влияние на конкурентную динамику во многих видах бизнеса, включая ситуации, когда «победителю достается весь рынок», и войны различных технологических стандартов¹³. Новые прорывные технологии¹⁴ и постоянно ускоряющийся темп изменений все в большей мере приводят к тому, что формирование стратегии — вопрос не о составлении планов, а о создании возможностей для будущего¹⁵, о стимулировании инноваций, имеющих стратегическое значение¹⁶, и о поиске «голубых океанов» еще никем не освоенного рыночного пространства¹⁷. Сложный характер современных вызовов означает, что теперь быть самодостаточной компанией в большинстве случаев не означает быть жизнеспособной — формирование всевозможных альянсов и другие формы сотрудничества все чаще встречаются в корпоративных стратегиях.

Мировой финансовый кризис 2008–2009 годов дал толчок появлению новых идей о стратегии и предназначении бизнеса. Разочарование крайностями и несправедливостью рыночного капитализма возродило

интерес к социальной ответственности компаний, этике ведения бизнеса, его устойчивости и роли легитимности бизнеса для достижения успеха в долгосрочной перспективе¹⁸.

Рисунок 1.4 подводит итог развития основных принципов стратегического управления, начиная с середины XX века до наших дней.

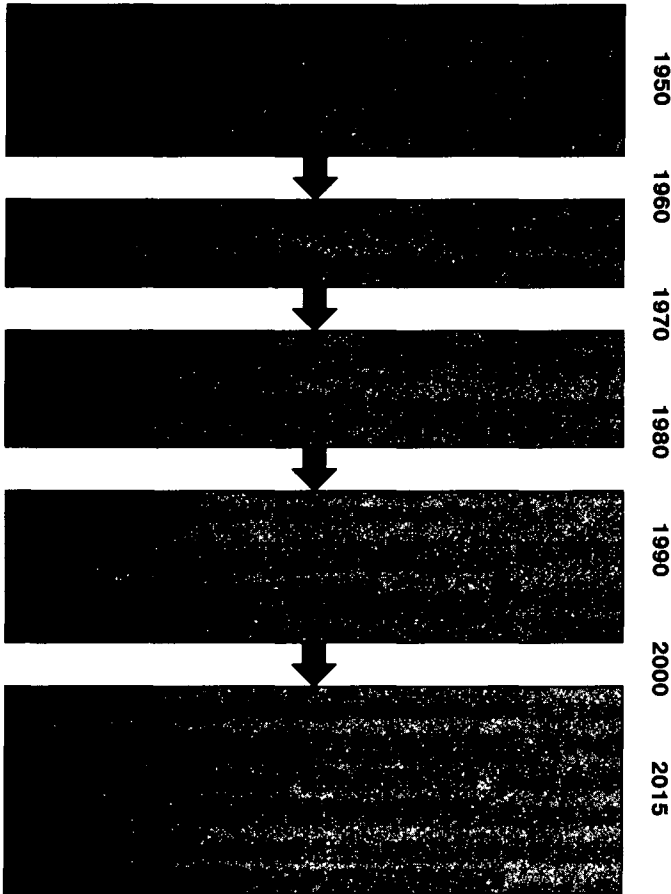


Рисунок 1.4. Эволюция стратегического управления

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СЕГОДНЯ

Что такое стратегия?

В самом широком смысле стратегия — это способ, посредством которого организация или отдельная личность может достичь поставленных целей. В таблице 1.1 представлены некоторые определения термина

«стратегия». Эти определения бизнес-стратегии объединяет представление о том, что стратегия фокусируется на достижении определенных целей; что важнейшие действия, подразумеваемые стратегией, включают грамотное использование ресурсов; что стратегия подразумевает последовательность, взаимосвязку и согласованность решений и действий.

Таблица 1.1. Некоторые определения стратегии

- Стратегия: план, метод или ряд действий, направленных на достижение определенной цели или эффекта.

Словарь Wordsmyth (<http://www.wordsmyth.net>)

- Определение долгосрочных целей и задач предприятия, а также последовательности действий и порядка использования ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Чандлер А. Стратегия и структура (Cambridge, MA: MIT Press, 1962)

- Стратегия: «последовательный ответ на серьезный вызов».

Румельт Р. Good Strategy/Bad Strategy (New York: Crown Business, 2011): 6.

- Потерявшийся мальчик: «Индейцы! Давай нападём на них!»
 Джон Дарлинг: «Подожди минутку. Сначала мы должны продумать стратегию».
 Потерявшийся мальчик: «А что такое стратегия?»
 Джон Дарлинг: «Это, э... это — план нападения».

Дисней У. «Питер Пен»

Итак, мы видим, что понятие стратегии фирмы сильно изменилось за последние полвека. По мере того как бизнес-среда становилась более нестабильной и непредсказуемой, стратегия меньше концентрировалась на детальных планах и больше ориентировалась на поиск путей к конечному успеху. Это вполне согласуется с приведенными в начале этой главы примерами. Ни королева Елизавета II, ни Леди Гага не имели детальных стратегических планов, однако последовательность, которую мы видим в их действиях, заставляет предполагать, что они обе имели четкие идеи относительно того, чего хотят добиться, и того, как будут это делать. Смещение акцента со стратегии-плана к стратегии — общему направлению движения вовсе не означает уменьшения важности стратегии. Чем более неустойчива и турбулентна бизнес-среда, тем в большей степени стратегия должна предусматривать гибкость и чувствительность к внешним воздействиям. Именно в таких условиях стратегия становится не менее, а еще более важной. Когда фирма должна бороться с непредвиденными угрозами, перед ней постоянно открываются новые возможности, стратегия становится компасом, который помогает фирме плыть по волнам бушующего моря.

Зачем компаниям стратегия?

Описанный выше переход от понимания стратегии как плана к представлению о ней, как о направлении движения ведет к вопросу о том, зачем некоей компании (и организации любого типа) вообще нужна стратегия. Наличие ясно сформулированной стратегии — это серьезная помощь для осуществления эффективного руководства организацией, выражающаяся, во-первых, в более высоком качестве принимаемых решений, во-вторых, в лучшей координации действий и, в-третьих, в сосредоточении организации на достижении долгосрочных целей.

Стратегия как помощь в принятии решений. Стратегия дает пример для принятия согласованных решений отдельными сотрудниками и организацией в целом. Но почему отдельные люди и организации не смогут принимать оптимальные решения без этого объединяющего момента? Давайте вспомним шахматную эпопею 1997 года «Человек против компьютера», когда Гарри Каспаров потерпел поражение от компьютера Deep Blue корпорации IBM. Компьютер не нуждался в стратегии. Благодаря феноменальной мощности памяти и вычислительным способностям Deep Blue смог определить оптимальные ходы, основываясь на гигантском дереве решений, определяющем последствия всех возможных ходов¹⁹. Каспаров же, несмотря на то, что являлся величайшим шахматистом, был подвержен всем когнитивным ограничениям, присущим людям²⁰. Для него стратегия представляла собой некое руководство, помогавшее осознать, где он находится и как создавать самому себе новые возможности. Стратегия повышает качество принятия решений по нескольким направлениям:

- она упрощает процесс принятия решений, ограничивая выбор возможных альтернативных решений, и играет роль эвристического правила «большого пальца», что сокращает поиски нужного решения теми вариантами, которые действительно имеют отношение к рассматриваемой проблеме;
- процесс выработки стратегии ведет к тому, что знания отдельных индивидуумов объединяются и интегрируются в общее знание для всех;
- стратегия способствует использованию аналитических инструментов — структур и подходов, что мы увидим в следующих главах этой книги.

Стратегия как координирующий фактор. Главной проблемой эффективного управления и серьезнейшим вызовом, стоящим перед ме-

неджментом организаций, является координация действий ее отдельных частей. Стратегия служит фактором, способствующим коммуникациям внутри организации, а значит, и координации всех действий. Объявленная стратегия — средство, с помощью которого глава компании дает информацию всем сотрудникам о ее целях, позиционировании и уникальных особенностях. Процесс стратегического планирования является форумом, где происходит обмен мнениями и взглядами, вырабатывается консенсус. Как только стратегия сформулирована, она может быть переведена на язык целей, обязательств и показателей эффективности, что обеспечивает последовательное развитие организации.

Стратегия как цель. Стратегия — это взгляд вперед. Она имеет дело не только с тем, как фирма собирается конкурировать здесь и сейчас, но и с тем, чем станет эта фирма в отдаленном будущем. Главная задача стратегии как взгляда в будущее состоит не только в определении направления развития фирмы, но и в создании набора мотивирующих и вдохновляющих персонал факторов. Гэри Хэмел и К. К. Прахалад используют термин «**стратегическое намерение**» для описания желаемой стратегической позиции: «стратегическое намерение обозначает критическое несоответствие между имеющимися ресурсами и амбициями. Топ-менеджмент организации должен поставить перед сотрудниками цель в сокращении и, в конечном счете, ликвидации этого разрыва путем создания новых конкурентных преимуществ»²¹. Следовательно, стратегия должна быть в большей степени сосредоточена не на приспособлении и распределении ресурсов, а на максимально полном использовании ресурсов и всех других возможностей — на их пределе²². Джим Коллинз и Джерри Поррас приходят к одному и тому же выводу: американские компании, которые были лидерами в своих секторах 50 и более лет, — Merck, Walt Disney, 3M, IBM и Ford — выработали преданность своих сотрудников делу компании и целеустремленность благодаря постановке «больших, головокружительных и амбициозных целей»²³. Сложные, требующие большого напряжения и вдохновляющие цели типичны для деклараций большинства компаний о миссии и видении. Одной из самых известных задач такого рода является та, которую президент США Кеннеди поставил перед космической программой NASA: «...до конца десятилетия произвести высадку человека на Луне и осуществить его возвращение на Землю». Однако Ричард Румельт предостерегает нас от того, чтобы свести стратегию к чистой постановке целей: «стратегия не может быть полезным... инструментом, если ее путают с амбициями, решимостью, вдохновленным лидерством и стремлением к инновациям... стратегия должна означать последовательный ответ на серьезный вызов»²⁴.

Где мы можем найти стратегию?

Стратегия компании может быть найдена в трех местах: в головах ее высшего руководства, публичных выступлениях менеджеров и письменных документах. А также в решениях, через которые стратегия находит свое воплощение. Только два последних места поддаются внешним наблюдениям.

Стратегия берет свое начало в размышлениях предпринимателей и высших менеджеров. Для первых отправной точкой является идея о том, что надо начинать новый бизнес. В большинстве компаний малого бизнеса стратегии так и остаются в головах их владельцев: там нет особой необходимости в четких формулировках для других. В крупных корпорациях формулировки стратегии можно найти в протоколах советов директоров и документах стратегического планирования, которые, как правило, весьма конфиденциальны. Однако большинство компаний, особенно публичных, придают особое значение информированию о корпоративной стратегии своих сотрудников, клиентов, инвесторов и бизнес-партнеров. Коллис и Рукстад сформулировали четыре способа, которыми компания может заявить о своей стратегии:

- Формулировка миссии является заявлением о цели организации, она отвечает на вопрос: «Почему мы существуем?»
- Формулировка принципов или ценностей говорит о том, «во что мы верим, и как мы будем действовать».
- Формулировка видения говорит о том, «какими мы хотим быть».
- Формулировка стратегии четко формулирует, каким будет план компании в конкурентной борьбе, и обычно описывает ее цели, рамки деятельности и преимущества²⁵.

Ту или иную версию всех или некоторых из этих заявлений можно найти на веб-сайтах компаний. Более детальные формулировки стратегии, включая качественные и количественные среднесрочные задачи, часто содержатся в заголовках презентаций руководителей фирмы для аналитиков, которые обычно тоже размещаются на интернет-ресурсах, предназначенных для инвесторов.

Более подробную информацию о сферах деятельности компании (ее продуктах и рынках, на которых она эти продукты продвигает) и ее конкурентных преимуществах на этих рынках можно найти в ежегодных отчетах компании. Что касается корпораций США, описание их бизнеса в пункте № 1 ежегодного отчета по форме 10-K, предоставля-

емого Комиссией по ценным бумагам, является очень информативным с точки зрения создания представления о стратегии компании.

Во вставке 1.5 в обобщенном виде приведены формулировки стратегии фирм McDonald's — гиганта глобальной индустрии фастфуда — и онлайн-сервиса микроблогов Твиттера.

ВСТАВКА 1.5

Формулировка стратегии компании: McDonald's и Twitter

McDonald's

Наша цель — стать для наших клиентов любимым местом, где они могут наслаждаться своей любимой едой и напитками. Мы предлагаем такие всеми любимые блюда, как всемирно известный картофель фри, Биг-Мак, Роял чизбургер и Чикен Макнаггетс.

Ключом к успеху «Макдоналдса» является наша сильная сторона, проистекающая из согласованности действий компании, ее франчайзинговых партнеров и поставщиков (которые все вместе образуют Систему). Используя все преимущества нашей Системы, мы способны выработать, реализовать и масштабировать те идеи, которые возникают из необходимости удовлетворить меняющиеся запросы и предпочтения клиентов.

Клиентоориентированный План Победы Макдоналдс (План) дает общую схему выстраивания нашего бизнеса в глобальном масштабе с учетом местных особенностей. В рамках нашего Плана мы продолжаем концентрироваться на трех главных глобальных приоритетах роста: оптимизации нашего меню, предоставлении нашим клиентам современных сервисов, расширении доступности бренда «Макдоналдс». Все наши инициативы являются поддержкой этих приоритетов и осуществляются с опорой на пять главных столпов Плана: Люди, Продукты, Место, Цена, Продвижение (англ. «5P»: People, Products, Place, Price and Promotion. — *Примеч. пер.*). Они призваны предоставить нашим клиентам более высокие стандарты и принести нашим акционерам прибыль

в долгосрочной перспективе. Мы верим, что эти приоритеты соответствуют меняющимся запросам наших клиентов, и — в сочетании с нашими конкурентными преимуществами: удобством, разнообразием меню, географической распространенностью и соответствием Системе — будут являться основой устойчивого роста в долгосрочной перспективе.

Источник: www.mcdonalds.com.

Twitter, Inc.

Мы выстраиваем нашу стратегию роста вокруг трех основных составляющих нашей платформы:

Пользователи. Мы верим в наличие значительных возможностей расширения нашей пользовательской базы. . .

- Географическая экспансия. Мы планируем развивать широкую партнерскую глобальную сеть для увеличения доли местного контента. . . и сделать Твиттер более доступным на новых развивающихся рынках.
- Мобильные приложения. Мы планируем дальше развивать и улучшать наши приложения для мобильных устройств.
- Развитие наших продуктов. Мы планируем дальше создавать и приобретать новые технологии развития и улучшения наших продуктов и услуг. . .

Партнеры нашей платформы. Мы верим, что рост наших партнеров будет дополнять нашу стратегию роста базы пользователей. . .

- Расширение платформы Твиттера для того, чтобы включать новый контент. Мы планируем продолжать создавать и приобретать новые технологии, чтобы дать нашим партнерам распространять на нашей платформе свою информацию в любой форме.
- Партнерство с традиционными медиа... для поощрения все большего распространения контента через нашу платформу...
- Целенаправленность. Мы планируем продолжить улучшение возможностей наших рекламных сервисов по донесению рекламы до ее целевой аудитории.
- Открытие платформы для более широкого круга рекламодателей. Мы верим, что рекламодатели за пределами Соединенных Штатов являются большим резервом для нашего развития...

Рекламодатели... поднятие ценности нашей платформы для наших рекламодателей путем расширения наших услуг для них и дальнейшего облегчения доступа к нашей платформе.

- Новые форматы рекламы

Источник: Twitter, Inc. Amendment no. 4 to Form S-1, Registration Statement, SEC, November 4, 2013.

В конечном счете стратегии воплощаются через принятые решения и конкретные действия сотрудников организации. В самом деле, сравнивая публично заявленные стратегии с реальными решениями и действиями, можно обнаружить зияющую пропасть между риторикой и практикой. Это особенно бросается в глаза в случае формулировок видения и миссии, которые зачастую характеризуются грандиозностью и банальностью. Столкнувшись с этим, можно понять:

- куда компания вкладывает свои деньги. Финансовые отчеты позволяют детально изучить направления капиталовложений по регионам и сегментам бизнеса;
- какие технологии развивает компания. Изучение патентов, которыми владеет компания (например, по онлайн-базам патентных бюро США и ЕС), указывает на технологическую траекторию ее движения;
- какие новые продукты были выпущены компанией, какие крупные инвестиционные проекты начаты, каких топ-менеджеров пригласили на работу. Обычно об этих стратегических решениях сообщается в пресс-релизах компании.

Чтобы понять стратегию фирмы, необходимо использовать многочисленные и разнообразные источники информации. Это позволяет получить общую картину как о словесных заявлениях компании о своих действиях, так и о том, что она делает на самом деле. Мы вернемся к этой теме, когда будем говорить о конкурентной разведке в главе 4.

Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия

Стратегический выбор всегда вращается вокруг двух фундаментальных вопросов:

- Где конкурировать?
- Как конкурировать?

Ответы на эти вопросы определяют два основных уровня стратегии фирмы — **корпоративную стратегию и бизнес-стратегию**.

- Корпоративная стратегия определяет рамки деятельности фирмы — виды бизнеса и рынки, на которых она работает. Корпоративные стратегические решения касаются диверсификации бизнеса, его вертикальной интеграции, поглощений и создания новых предприятий, распределения ресурсов между разными направлениями деятельности фирмы.
- Бизнес-стратегия связана с тем, как фирма действует в конкретной отрасли или на том или ином рынке. Если фирма хочет добиться успеха в каком-либо виде бизнеса, она должна получить конкурентное преимущество над своими соперниками. Поэтому данную часть стратегии нередко называют конкурентной стратегией.

Разница между корпоративной стратегией и бизнес-стратегией отражена в организационной структуре большинства крупных компаний. Ответственность за корпоративную стратегию лежит на команде топ-менеджеров. За бизнес-стратегию отвечают руководители подразделений и филиалов.

Разграничение корпоративной стратегии и бизнес-стратегии также соответствует основным источникам прибыли для фирмы. Как мы уже отмечали, задача стратегии — способствовать достижению лучшей производительности. Но базисом этого является необходимость выжить и достичь процветания, что в долгосрочной перспективе требует, чтобы возврат на вложенный капитал превышал его стоимость.

Есть два пути достижения этого. Во-первых, выбор тех видов деятельности, где средние (по отрасли) нормы прибыльности являются очень привлекательными (корпоративная стратегия). Во-вторых, достижение такого положения на рынке, по сравнению со своими конкурентами, которое позволяет фирме иметь норму прибыли, превышающую таковую в среднем по отрасли (см. рис. 1.5).

Это различие можно выразить еще проще. Главный вопрос, стоящий перед фирмой, звучит так: «Как мы можем зарабатывать деньги?»

Ответ на него соответствует двум базовым стратегическим выборам, которые мы определили ранее: «Где конкурировать?» (в каких отраслях и на каких рынках) и «Как мы должны конкурировать?».

В этой книге рассматривается обобщенный подход к стратегии фирмы, поэтому обсуждаются и бизнес-стратегия, и корпоративная стратегия. Однако акцент будет сделан на бизнес-стратегии, потому что решающим условием успеха компании является ее способность получить конкурентное преимущество. Таким образом, проблемы бизнес-стратегии более важны в данном контексте, чем проблемы корпоративной стратегии. В то же время эти два аспекта стратегии тесно связаны: вид бизнеса компании и рамки ее деятельности во многом определяют источники конкурентных преимуществ, а природа имеющихся конкурентных преимуществ определяет виды деятельности, в которых она может добиться успеха на тех или иных рынках.

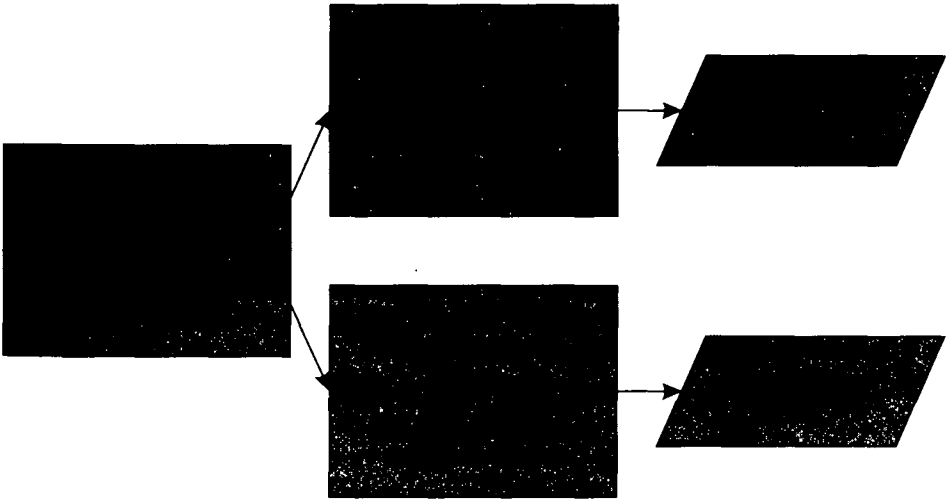


Рисунок 1.5. Источники высокой доходности

Описывая стратегию

Эти же два вопроса — «Где конкурирует фирма?» и «Как она конкурирует?» — закладывают фундамент, на котором мы можем строить описание стратегии, которой придерживается фирма. Вопрос «где?» имеет множество аспектов. Он относится к поставляемым фирмой продуктам, целевой аудиторией покупателей, странам и регионам, где она оперирует, и вертикально согласованным видам деятельности, которыми она занимается.

Однако стратегия не сводится к «конкуренции здесь и сейчас», а занимается вопросами «конкуренции завтрашнего дня». Эта динамическая концепция стратегии подразумевает установление целей на будущее и определение способов их достижения. Цели на будущее связаны с миссией фирмы, с тем, чем она хочет стать (видением), и с конкретными показателями эффективности работы.

Эти два измерения стратегии — статическое и динамическое — изображены на рисунке 1.6, где в качестве примера взята компания *Coca-Cola*. Как мы увидим в части 8, взаимосвязка этих двух моментов стратегии — то, что Дерек Абель (*Derek Abell*) назвал «конкуренция с дуалистичной стратегией», — является одной из центральных дилемм теории стратегического управления²⁶.



**КОНКУРЕНТНАЯ БОРЬБА
ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС**



ПОДГОТОВКА К БУДУЩЕМУ

Рисунок 1.6. Описание стратегии фирмы: конкуренция в настоящем, подготовка к будущему

КАК СОЗДАЕТСЯ СТРАТЕГИЯ? ПРОЦЕСС ФОРМУЛИРОВКИ

То, как организации создают стратегию, а также то, как следует это делать, стало предметом ожесточенных споров. Методы корпоративного планирования, принятые на вооружение крупнейшими компаниями в 1960-х годах, по сути представляли собой крайне формализованный подход к разработке стратегии. Однако стратегии могут формулироваться и исходя из неформальных соображений — как результат приспособления к обстоятельствам. В нашем обсуждении примеров Елизаветы II и Леди Гага я отметил согласованность и последовательность их действий,

а также выделил общие моменты при принятии решений в процессе развития карьеры. Все это можно назвать их стратегиями развития, хотя нет свидетельств того, что они осознанно разрабатывали какую-либо стратегию. Точно так же наиболее успешные компании не являлись результатом каких-либо великих стратегических разработок. Подъем *Apple Inc.* на вершину и ее становление как самой высококапитализированной компании в мире (с точки зрения биржевой ценности акций) часто объясняют наличием блестящей стратегии по соединению в единое целое программного и аппаратного компонентов современных систем и устройств потребительской электроники, их уникальной эстетикой, что давало пользователям непередаваемое ощущение от обладания продуктами этой фирмы. Однако пристальный аналитический взор найдет мало доказательств того, что невероятный успех, сопутствующий *Apple Inc.* с 2004 года, был исключительно результатом гениального теоретического построения. Дик Румельт отмечает, что когда Стив Джобс был вновь назначен главой компании в 1997 году, его первые шаги были направлены на уменьшение расходов, урезание капитальных затрат и сокращение линейки продуктов. Когда Джобса спросили в 1998 году о стратегии для фирмы, он ответил: «Я собираюсь ждать появления чего-то великого»²⁷.

Очевидно, огромные успехи *Apple Inc.* с его iPod, iPhone и iPad стали не результатом заранее разработанного плана, а скорее серии стратегических решений, которые основывались на глубоком понимании текущих и грядущих потребительских запросов, тенденций технологического развития, а также на соединении этого с возможностями фирмы по разработке и дизайну соответствующих продуктов. Как итог, были даны грамотные и оптимальные ответы на появляющиеся вызовы и меняющиеся обстоятельства.

Итак, что это все значит с точки зрения разработки стратегии компании или любой другой организации? Следует менеджменту сосредотачиваться на детальной проработке и формулировке стратегии как результата системного процесса рационального «мозгового штурма»? Или лучшим будет подход, основанный на реакции на события, происходящие в беспокойном и быстро меняющемся мире, при сохранении понимания общего направления движения, которое (понимание) выражается в виде поставленных целей и руководящих принципов?

Разработка или спонтанность

Генри Минцберг — один из главных критиков рационального подхода к созданию стратегии. Он выделяет планируемые (*intended*), реализованные (*realized*) и спонтанные (*emergent*) стратегии. **Планируемая**

стратегия — это стратегия, задуманная командой топ-менеджеров. Даже в этом случае рациональность носит ограниченный характер, а планируемая стратегия является итогом переговоров, «торговли» и компромисса, в которые вовлечено множество людей и групп в организации. **Реализованная стратегия** — это осуществляемая на практике стратегия, лишь отчасти связанная с планируемой (Минцберг полагает, что реализуется только 10–30% от планируемой стратегии). Главным элементом реализованной стратегии является то, что Г. Минцберг называет **спонтанной стратегией** — решения, которые возникают в результате сложных процессов, в ходе которых отдельные менеджеры интерпретируют планируемую стратегию и адаптируют ее к меняющимся внешним обстоятельствам²⁸.

По мнению Минцберга, рационалистический подход к формулированию стратегии является не просто неточным — это очень плохой способ создания стратегии. «Представление о том, что стратегия должна рождаться вдали от мелочей повседневного управления организацией, — одно из величайших заблуждений традиционного стратегического менеджмента»²⁹. «Спонтанный» подход к созданию стратегии «открывает возможности адаптации и возникновения понимания за счет постоянного отслеживания соответствия сформулированной стратегии ее осуществлению на практике, в ходе чего стратегия постоянно корректируется и пересматривается на основании получаемого практического опыта».

Анализ успешного появления компании *Honda* на американском рынке мотоциклов вызвал бурные споры тех, кто считал стратегию прежде всего рациональным, аналитическим процессом последовательного планирования (школа разработки), и тех, кто рассматривал возникновение стратегии как во многом спонтанный процесс решений (школа спонтанности или школа обучения)³⁰. *Boston Consulting Group* воздала должное *Honda* за целеустремленность и приверженность своей глобальной стратегии, основанной на использовании эффекта масштабирования и постоянного приобретения новых знаний с целью получить несомненное лидерство в деле оптимизации и сокращения затрат³¹. Однако дальнейшие собеседования с менеджерами *Honda*, отвечавшими за завоевание американского рынка, выявили совершенно иную картину: бессистемный и эмпирический подход при минимуме анализа и отсутствии четкого плана³². Вот что по этому поводу пишет Г. Минцберг: «Хотя задним числом стратегия может показаться блестящей, на самом деле менеджеры компании *Honda* допустили все мыслимые ошибки, пока рынок, наконец, не ударил их по голове правильной формулой»³³.

На практике создание стратегии почти всегда является комбинацией мыслительных процессов и реальных действий: «Стратегия существует в сознании менеджеров, но материализуется в конкретных действиях руководимых ими компаний»³⁴. Происходит это обычно в процессе адаптации тщательно проработанных стратегических концепций к конкретным и децентрализованным управленческим структурам. Аспект планирования стратегии включает некоторое количество организационных процессов. Благодаря им происходит обдумывание и обсуждение стратегии, а также принятие окончательных решений. В крупных компаниях это подразумевает заседания советов директоров и более широких по составу разнообразных рабочих групп. Обсудить подробнее процесс стратегического планирования я намерен в главе 6.

В то же время осуществление стратегии происходит посредством решений, принимаемых каждым членом организации — особенно менеджерами среднего звена. Зачастую идущий снизу вверх процесс выработки стратегии предшествует более формализованному процессу ее формулировки и коммуницирования сверху вниз. Ключевое историческое решение корпорации *Intel* о прекращении разработки чипов памяти и сосредоточении на микропроцессорах стало результатом решений, принятых на уровне подразделения и менеджеров производств. Впоследствии эти решения получили одобрение высшего руководства и были обнародованы в качестве стратегии³⁵.

Во всех компаниях, которые я знаю, стратегическое планирование сочетает четкий план и спонтанность — такой процесс я называю «запланированной случайностью»³⁶. Баланс между этими двумя аспектами планирования в большой степени зависит от стабильности и предсказуемости окружающей бизнес-среды. Римская католическая церковь и Почтовая служба Франции существуют в относительно стабильных внешних обстоятельствах. Они имеют возможности и могут себе позволить детально планировать действия, распоряжаться своими ресурсами на весьма далекую перспективу. Что касается *WikiLeaks*, Банка Ирака (*Credit Bank of Iraq*) или банд сомалийских пиратов, для них стратегическое планирование неизбежно ограничивается рядом принципов и директив; большинство их стратегических решений — вынужденный ответ на внешние обстоятельства.

По мере того как бизнес-среда становится более турбулентной и менее предсказуемой, при создании стратегии все больший акцент делают на общем направлении и все меньший — на конкретных решениях. *Bain & Company* ратует за использование стратегических

принципов — «лаконичных, запоминающихся “выжимках” стратегии, которые задают направление деятельности сотрудников и дают им полномочия»; это дает сочетание постоянной сосредоточенности на конечной цели с приспособляемостью и чуткостью³⁷. Формулировка стратегии «Макдоналдс», приведенная во вставке 1.5, — хороший пример этих принципов. Аналогично, американская авиакомпания *Southwest* сводит свою стратегию к одному простому утверждению: «Удовлетворим потребность пассажиров в путешествиях на короткие расстояния по ценам, сравнимым со стоимостью поездки на автомобиле». Для быстроразвивающихся компаний стратегия может означать нечто, что только чуть-чуть больше, чем набор «простых правил». Например, компания Lego оценивает предложения о выпуске новых товаров, руководствуясь следующим списком правил: «Выглядит ли этот продукт, как остальные товары Lego?», «Происходит ли обучение детей во время игры?», «Стимулирует ли этот товар творчество?»³⁸.

Мы еще вернемся к вопросу о том, какую роль играют правила и принципы в эволюции организации, — в последней главе, когда будем знакомиться со следствиями из теории сложных систем для стратегического менеджмента.

Роль анализа в формулировании стратегии

Несмотря на критику в адрес рациональных, аналитических подходов к формулированию стратегии, высказанную Генри Минцбергом и другими авторами, данная книга делает упор именно на аналитический подход. Это происходит не потому, что я хочу принизить роль интуиции, креативности и спонтанности — такие качества являются важнейшими при создании всех успешных стратегий. Независимо от того, является процесс выработки стратегии формальным или неформальным, стратегии — тщательно продуманными или «спонтанными», критически важен системный анализ. При его отсутствии стратегические решения могут приниматься исходя из интересов борьбы за влияние и положение в организации, капризов и причуд отдельных людей и их склонности принимать желаемое за действительное. Концепции, теории и аналитические инструменты дополняют, а не подменяют интуицию и креативность. Их роль заключается в создании общих принципов обсуждения, обработке информации и достижении консенсуса.

Все это не означает безоговорочного одобрения существующих подходов к стратегическому анализу. Стратегический менеджмент — молодая наука, имеющийся в его распоряжении арсенал концепций и методик остается удручающе неадекватным. Перед нами стоит задача попытаться

улучшить ситуацию. Если существующие методы анализа неадекватны задаче выработки стратегии и ее внедрения в обстановке неопределенности, технологических изменений и постоянного усложнения внешних и внутренних обстоятельств, то необходимо расширять и пополнять наш аналитический арсенал. В этой книге вы познакомитесь с такими понятиями, как «реальный опцион», «неявное знание», «гиперконкуренция», «взаимодополняемость» и «сложность». Они помогут вам эффективнее решать проблемы, с которыми компании сталкиваются в сегодняшней турбулентной бизнес-среде. Мы должны осознавать роль и ограничения возможностей стратегического анализа. В отличие от других аналитических методов, применяемых, например, в бухгалтерском учете, финансовом менеджменте, маркетинговых исследованиях и управлении производством стратегический анализ не предлагает конкретных решений конкретных проблем. Он не дает алгоритмы и формулы, однозначно ведущие к принятию оптимальных стратегий. Стратегические вопросы, с которыми сталкиваются компании (как и те, что встают перед нами в жизни), оказываются слишком сложными — на них невозможно получить математически точные ответы.

Цель стратегического анализа состоит не в том, чтобы дать готовые ответы, а в том, чтобы облегчить понимание проблем. Большинство аналитических методов, представленных в этой книге, — общие подходы, которые позволяют идентифицировать, классифицировать и осознать принципиальные моменты, от которых зависит характер следующих стратегических решений. Эти схемы можно считать бесценными, поскольку они позволяют приходить к сложнейшим стратегическим решениям. В некоторых случаях самая большая польза данных методов может оказаться в том, что только с их помощью можно будет понять, как подступиться к решению проблемы. Формулируя для себя вопросы, на которые нужно дать ответ, и имея методику структурирования собранной информации, мы оказываемся в более выгодном положении, чем менеджер, которому приходится полагаться исключительно на собственный опыт и интуицию. Наконец, аналитические методы помогают развить управленческую гибкость. Поэтому они помогают повысить уверенность в себе и эффективность нашего восприятия, а также реагирования на новые ситуации и обстоятельства.

Как применяется стратегический анализ

Как продуктивно использовать инструменты стратегического анализа для выработки верных идей и рекомендаций, которые могут лечь в основу будущей стратегии?

Безусловно, совершаемые нами шаги зависят от обстановки, в которой они совершаются, и от проблем, которые следует решить. Например, от того, разрабатываем мы стратегию всей компании или обдумываем конкретное стратегическое решение: поглощение конкурента, выход на зарубежный рынок, вывод какого-либо вида деятельности на аутсорсинг. Давайте рассмотрим типичную ситуацию, с которой аналитики сталкиваются сплошь и рядом — будучи студентом, разбирающим конкретный учебный пример, связанный со стратегическим анализом, или бизнес-консультантом, нанятым клиентом для рекомендации лучшей бизнес-стратегии³⁹.

Рассмотрим основные этапы такого анализа (см. рис. 1.7).

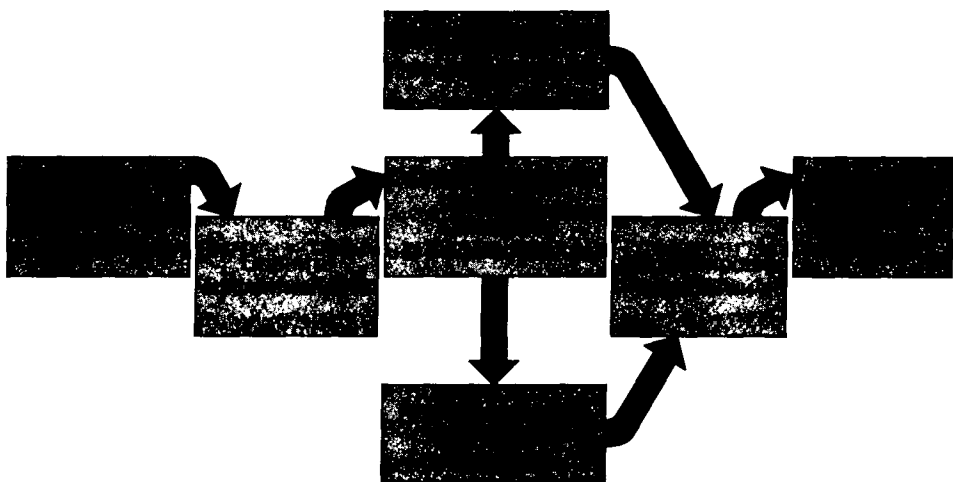


Рисунок 1.7. Типичные шаги для анализа стратегии

1. **Понять существующую стратегию.** Предположим, что мы имеем дело с уже существующим бизнесом, а не с венчурным стартапом. Первым делом надо понять, есть ли у этой компании стратегия, и если да, в чем ее суть (отсылаю читателя к рассмотренным ранее вопросам «Где мы можем найти стратегию?» и «Описывая стратегию»).
2. **Оценить эффективность.** Насколько успешна существующая стратегия? В следующей главе мы рассмотрим применение анализа финансового состояния компании для оценки эффективности работы фирмы.
3. **Исследовать факторы, влияющие на эффективность.** После того как определена эффективность работы компании и поняты

тенденции ее возможного изменения, следующий шаг таков. В случае малоэффективной работы — можем ли мы с помощью анализа финансового состояния и действующей стратегии найти причины неудовлетворительного положения дел? В случае эффективной работы — можем ли мы обнаружить факторы, способствующие этому? Как отметил Дик Румельт, ключевой вопрос в большинстве ситуаций анализа стратегии: «Что, черт возьми, тут происходит?»⁴⁰. В главе 2 предлагаются ответы на эти вопросы.

4. **Анализ дел в отрасли.** Анализ соответствия стратегии компании состоянию внешней бизнес-среды, в которой она находится, совершенно необходимый отправной элемент и для исследования текущей эффективности работы фирмы, и для выработки вариантов ее развития на будущее. В главах 3 и 4 обсуждаются вопросы анализа состояния дел во внешнем бизнес-окружении.
5. **Анализ ресурсов и возможностей компании.** Как и в предыдущем пункте, анализ соответствия стратегии компании ее ресурсам и возможностям является необходимым отправным элементом и для исследования текущей эффективности работы фирмы, и для выработки вариантов развития на будущее. В главе 5 обсуждаются вопросы анализа ресурсов и возможностей компании.
6. **Формулировка стратегии.** Исследование факторов, влияющих на эффективность, анализ дел в отрасли, а также ресурсов и возможностей компании задают основу, исходя из которой становится возможным разработать и проанализировать разные варианты развития фирмы в будущем. Наиболее подходящие и многообещающие из них могут быть положены в основу заново формулируемой стратегии компании. В главе 7 обсуждается, как комбинирование имеющихся сильных сторон компании и благоприятных внешних условий может стать базисом для достижения стабильного конкурентного преимущества.
7. **Воплощение стратегии в жизнь.** Выполнение избранной стратегии требует ее увязки с новыми ключевыми показателями эффективности, грамотным распределением ресурсов, выстраиванием соответствующей организационной структуры и системы управления. В главе 6 обсуждается, как это может и должно быть сделано.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Когда стратегическое управление означало лишь долгосрочное планирование, при том, что эти планы спускались сверху вниз, не было особого смысла разделять бизнес-корпорации и некоммерческие организации: методы планирования, основанные на прогнозах, были применимы и там, и там. Но когда стратегический менеджмент в большей степени переориентировался на поиск и разработку источников прибыли, встал вопрос о том, применимы ли методы и подходы, доказавшие свою состоятельность в бизнесе, к стратегическому управлению некоммерческими организациями.

Если коротко, ответ — «да». Стратегия важна для некоммерческих организаций, как и для бизнеса. Ранее отмеченные мною преимущества стратегического управления, такие, как улучшения качества принимаемых решений, координация действий, постановка целевых показателей эффективности (см. выше «Зачем компаниям стратегия?»), могут иметь даже большее значение в некоммерческом секторе. Более того, в этом секторе применимы очень многие методы и подходы стратегического анализа при их некоторой адаптации. Однако не следует забывать, что некоммерческий сектор охватывает широкий спектр организаций. И сам процесс стратегического планирования, и выбор подходящих инструментов стратегического анализа может несколько различаться для разных некоммерческих организаций.

Основные границы следует провести между некоммерческими организациями, действующими в конкурентной среде (большинство неправительственных структур), и другими, деятельность которых не предполагает конкуренцию (большинство правительственных департаментов и агентств). Среди первых имеет смысл различать те, что берут плату за предоставляемые услуги (например, большинство частных школ и больниц, спортивные клубы и клубы по интересам и т. д.), и те, что оказывают услуги бесплатно (большинство благотворительных и неправительственных организаций). В таблице 1.2 сведены ключевые отличия всех названных случаев, которые имеет смысл рассматривать с точки зрения применимости инструментов анализа стратегии.

Особо важными среди всех инструментов стратегического анализа, которые применимы в случаях всех типов некоммерческих организаций, являются те, которые имеют отношение к роли стратегии в определении стратегических целей и к увязыванию их с решениями по направлению

ресурсов на достижение этих целей. Для бизнеса получение прибыли — всегда ключевая цель, так как она обеспечивает выживание и дает основу для развития. А для некоммерческих организаций основные цели, как правило, имеют сложный характер. Миссия Гарвардского университета — «создание знания, воспитание восприимчивости студентов к этому знанию и открытие для них всех возможностей по получению преимуществ от обладания этим знанием». Как согласовать все эти цели на практике? Как разделить общий бюджет Гарварда между исследованиями и финансовой поддержкой студентов? Будет ли выполнена миссия Гарварда в большей степени при вложениях в аспирантуру или в преддипломное высшее образование? Процесс стратегического планирования в некоммерческих организациях должен быть организован так, чтобы миссия этой организации, ее основные цели, ресурсы и показатели эффективности были теснейшим образом связаны и согласованы друг с другом.

Вставка 1.6 дает образец стратегического планирования на примере Госдепартамента США.

ВСТАВКА 1.6

Стратегический план Государственного Департамента США на 2014–2018 годы

Миссия

Обеспечить и поддерживать мир во все мире, процветание, справедливость и демократию, способствовать возникновению условий стабильности и прогресса ради блага народа Америки и всех народов мира.

Стратегические цели

№ 1. Укрепление экономического влияния Америки и ее позитивного экономического воздействия.

№ 2. Усиление влияния американской внешней политики в ответ на стратегические вызовы.

№ 3. Способствование переходу к миру с меньшими загрязняющими выбросами, миру, устойчивому к климатическим изменениям, при увеличении глобального и устойчивого доступа к источникам энергии.

№ 4. Защита ключевых интересов Соединенных Штатов путем продвижения демократии и концеп-

ции прав человека, усиление роли гражданского общества.

№ 5. Модернизация методов нашей дипломатии и развития.

Осуществление целей на практике

Эти стратегические цели были конкретизированы в виде списка важнейших задач, которые потом были переведены на язык специфических показателей эффективности. Например, стратегическая цель № 3 подразумевала следующие важнейшие задачи: «Основываясь на сильной внутренней политике, возглавить усилия по борьбе с климатическими изменениями на международной арене». Соответствующий показатель эффективности: «К 30 сентября 2015 года помощь со стороны США, предоставляемая на двусторонней основе и в соответствии со Стратегией снижения выбросов в атмосферу (ССВА), должна распространяться минимум на 25 стран и привести к достижению минимум

45 индивидуальных для каждой страны целевых показателей, каждый из которых должен отражать важное и измеримое улучшение в развитии страны или реализации ССВА. Также к концу 2015 года минимум 1200 правительственных чиновников и служащих из развивающихся стран должны под-

нять свои навыки в реализации ССВА в результате участия в программе глобального сотрудничества в рамках ССВА. . .»

Источник: Госдепартамент США и Управление международного развития США. Стратегический план на 2014–2018 финансовые годы.

Таблица 1.2. Применимость концепций и инструментария стратегического анализа для разных типов некоммерческих организаций

	Организации, действующие в условиях конкуренции, услуги которых не бесплатны	Организации, действующие в условиях конкуренции, услуги которых бесплатны	Организации, действующие в условиях отсутствия конкуренции
Примеры	Королевский театр Ковент-Гарден Музеи Гуггенхайма Стэнфордский университет	Армия спасения Habitat for Humanity (организация «Среда обитания для человечества») Гринпис (Greenpeace) Линукс (Linux)	Министерство обороны Великобритании Европейский Центробанк Департамент полиции Нью-Йорка Всемирная организация здравоохранения
Анализ целеполагания и эффективности работы	Формулировка миссии, основных целей и показателей эффективности деятельности, обеспечения их согласованности друг с другом — это все критически важные моменты стратегического анализа для всех некоммерческих организаций.		
Анализ конкурентной среды	Основные инструменты анализа конкурентной среды — те же, что и в случае бизнес-корпораций	Конкурентная среда и стратегия конкуренции определяют источники финансирования деятельности	Не имеет большого значения. Однако есть конкуренция между разными агентствами за финансирование
Анализ имеющихся ресурсов и возможностей	Определение и правильное использование имеющихся ресурсов и возможностей является критичным для разработки стратегии, которая ведет к получению конкурентных преимуществ		Анализ имеющихся ресурсов и возможностей критически важен для расставления приоритетов и разработки стратегии
Воплощение стратегии в жизнь	Основные принципы выстраивания организационной структуры, управления эффективностью, выявления лидерских качеств одинаковы для всех типов организаций.		

Аналогично, большинство принципов и методов реализации стратегии, особенно относящихся к построению организационной структуры, систем менеджмента, управлению эффективностью, выбору стиля руководства, очень сходны в случаях как некоммерческих, так и бизнес-организаций.

В терминах анализа внешнего окружения различия в методах анализа положения дел по отрасли, проводимого в интересах какой-либо бизнес-структуры или некоммерческой организации, действующей в конкурентной среде на платной основе, очень малы. Во многих случаях коммерческие и некоммерческие организации могут конкурировать на одних и тех же рынках (например, театры, спортклубы, профессиональные тренинги). В самом деле, для некоммерческих организаций данного типа необходимость выхода на безубыточность для выживания будет означать, что их стратегии не должны сильно отличаться от стратегий коммерческих фирм.

В случае некоммерческих организаций, предоставляющих бесплатные услуги (по большей мере благотворители), конкуренции как таковой нет — на уровне, который условно можно назвать их «целевым рынком». Например, нельзя сказать, что разные приюты для бездомных в Сан-Франциско конкурируют за привлечение бездомных именно к себе. Но эти приюты борются за источники финансирования — индивидуальные пожертвования, гранты различных фондов, получение контрактов финансовых агентств. Конкуренция на рынке источников финансирования — ключевая область стратегии большинства некоммерческих организаций.

Анализ имеющихся ресурсов и возможностей важен для всех организаций, которые действуют в конкурентной среде и вынуждены задействовать свои внутренние резервы, возможности для получения конкурентных преимуществ. Но даже у организаций-монополистов (многие правительственные агентства и общественные организации) эффективность может быть увеличена через увязку и согласование стратегии с их сильными сторонами, связанными с внутренними ресурсами и возможностями.

РЕЗЮМЕ

Эта глава охватывает большую область основных понятий. Я надеюсь, прочитав ее, вы не будете страдать от несварения желудка. Если чувствуете себя слегка ошеломленными, не волнуйтесь: в следующих

главах книги мы будем неоднократно возвращаться к большей части тем и вопросов, поднятых в данной главе.

Основные выводы, следующие из этой главы, таковы:

- Стратегия — это ключевой момент успеха как для организаций, так и для отдельных личностей. Правильная стратегия не является гарантией успеха, но может поднять шансы на его достижение. Обычно успешные стратегии включают четыре элемента: ясные долгосрочные цели, глубокое понимание внешнего окружения, точная оценка имеющихся ресурсов и возможностей, эффективное воплощение.
- Вышеперечисленные четыре элемента образуют главные компоненты стратегического анализа: поставленные цели, анализ отрасли, анализ ресурсов и возможностей, воплощение стратегии в жизнь через создание структур и систем.
- Стратегия не заиклиивается на детальном планировании, основанном на прогнозах. Она во все большей степени описывает направление развития, сосредотачивается на поиске и эксплуатации источников высокой доходности.
- Для формулирования стратегии компании (или организации любого другого вида) мы должны понять, на каком рынке и в какой среде она конкурирует, каким образом это делает и в каком направлении развивается.
- Выработка стратегии для организации требует сочетания тщательного планирования (рациональный подход к разработке) и гибкого реагирования на меняющиеся обстоятельства (спонтанность).

Принципы и инструментарий стратегического управления разработаны в первую очередь для бизнеса. Однако они применимы и в случае некоммерческих организаций, особенно тех, которые вынуждены функционировать в условиях конкурентной внешней среды. Следующая стадия — дальнейшее изучение базовой схемы стратегии, изображенной на рисунке 1.2. Каждый элемент этой схемы — цели и ценности, бизнес окружение, ресурсы и возможности, структуры и системы — будет подробно рассмотрен в пяти главах части II книги. Затем мы воспользуемся этими инструментами для анализа методов поиска конкурентных преимуществ в контексте разных видов бизнеса (часть III) и формулирования бизнес стратегий (часть IV). На рисунке 1.8 изображена структура этой книги.

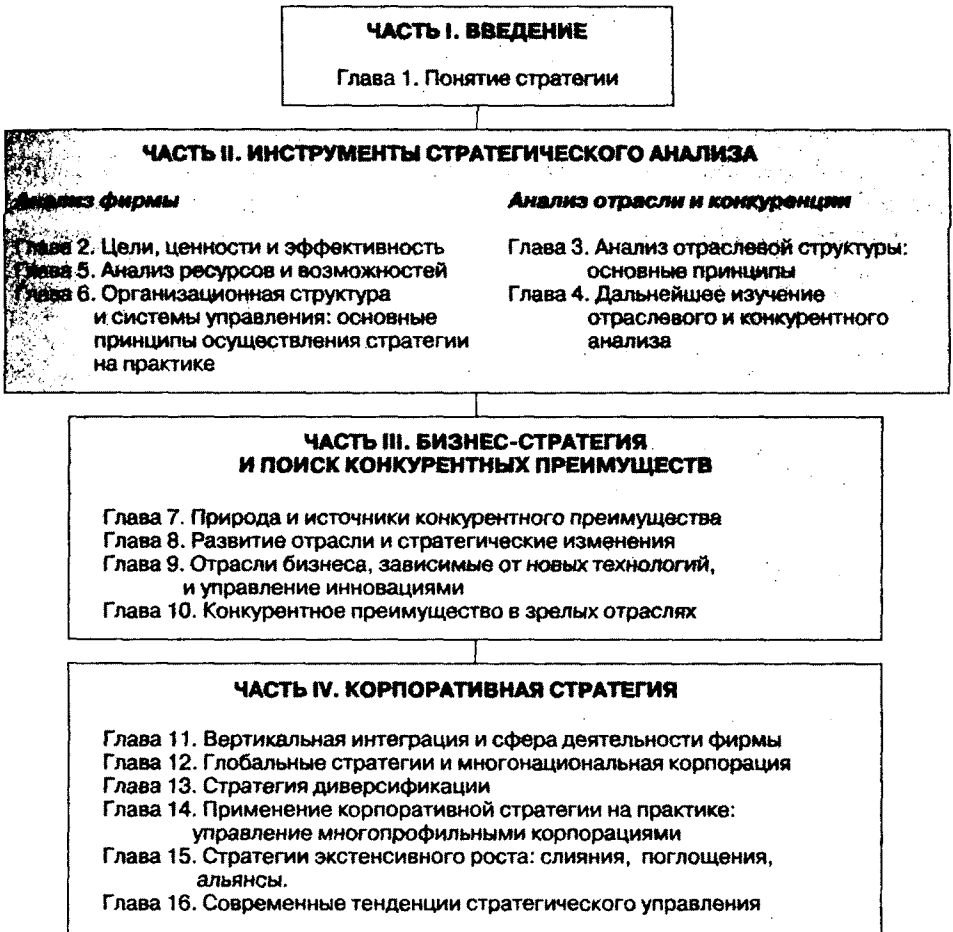


Рисунок 1.8. Структура книги

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Руководствуясь четырьмя характеристиками успешной стратегии (см. рис. 1.1), оцените стратегию США на Ближнем Востоке в 2009–2015 годах.
2. В ходе дискуссии об эволюции бизнес-стратегии («От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту») было установлено, что характеристики стратегических планов фирмы и процесса стратегического планирования в значительной мере подвержены воздействию нестойкой и непредсказуемой внеш-

- ней бизнес среды. Исходя из этого, какие отличия вы ожидаете увидеть в стратегических планах и процессе стратегического планирования *Coca-Cola Company* и *Uber Technologies, Inc.*?
3. Я указывал на то, что стратегию фирмы можно описать, ответив на два вопроса: «Где мы конкурируем?» и «Как мы конкурируем?». Руководствуясь этими вопросами, составьте лаконичное описание карьерной стратегии Леди Гага (см. вставку 1.2).
 4. Используя структуру, изображенную на рисунке 1.6, опишите стратегию вашего университета или школы.
 5. Какова ваша карьерная стратегия на ближайшие пять лет? Насколько она соответствует вашим долгосрочным целям, характеристикам внешнего окружения, вашим сильным и слабым сторонам?

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. P. F. Drucker, "Managing Oneself," *Harvard Business Review* (March–April 1999): 65–74.
2. Stephen Covey (in *The Seven Habits of Highly Effective People*, New York: Simon & Schuster, 1989) recommends that we develop lifetime mission statements based on the multiple roles that we occupy: in relation to our careers, our partners, our family members, our friends, and our spiritual lives.
3. M. E. Porter, "What is Strategy?" *Harvard Business Review* (November–December 1996): 61–78.
4. See A. H. Van De Ven and R. Drazin, "The concept of fit in contingency theory" *Research in Organizational Behavior* 7 (1985): 333–365.
5. Sun Tzu, *The Art of Strategy: A New Translation of Sun Tzu's Classic "The Art of War."* trans. R. L. Wing (New York: Doubleday, 1988).
6. See R. Evered, "So What Is Strategy?" *Long Range Planning* 16, no. 3 (June 1983): 57–72; and E. Clemons and J. Santamaria, "Maneuver Warfare," *Harvard Business Review* (April 2002): 46–53.
7. On the contribution of game theory to business strategy analysis, see F. M. Fisher, "Games Economists Play: A Non cooperative View," *RAND Journal of Economics* 20 (Spring 1989): 113–124; C. F. Camerer, "Does Strategy Research Need Game Theory?" *Strategic Management Journal* 12 (Winter 1991): 137–152; A. K. Dixit and B. J. Nalebuff, *The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life* (New York: W. W. Norton, 2008).
8. For example, D. W. Ewing, "Looking Around: Longrange Business Planning," *Harvard Business Review* (July–August 1956): 135–146; and B. Payne, "Steps in Long range Planning," *Harvard Business Review* (March–April 1957): 95–101.
9. H. I. Ansoff, "Strategies for diversification," *Harvard Business Review* (September–October, 1957): 113–124.
10. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).
11. See Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience* (Boston: Boston Consulting Group, 1978) and studies using the PIMS (Profit Impact of Market

Strategy) database, for example R. D. Buzzell and B. T. Gale, *The PIMS Principles* (New York: Free Press, 1987).

12. R. M. Grant, "The Resource based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review* 33 (Spring 1991): 114–135; D. J. Collis and C. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s," *Harvard Business Review* (July–August 1995): 119–128.

13. E. Lee, J. Lee, and J. Lee, "Reconsideration of the Winner Take-All Hypothesis: Complex Networks and Local Bias," *Management Science* 52 (December 2006): 1838–1848; C. Shapiro and H. R. Varian, *Information Rules* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

14. C. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

15. P. J. Williamson, "Strategy as options on the future," *Sloan Management Review* 40(March 1999): 117–126.

16. C. Markides, "Strategic innovation in established companies," *Sloan Management Review* (June 1998): 31–42.

17. W. C. Kim and R. Mauborgne, "Creating new market space," *Harvard Business Review* (January–February 1999): 83–93.

18. See, for example, N. Koehn, "The Brain and Soul of Capitalism," *Harvard Business Review*, November 2013; and T. Piketty, *Capital in the Twenty First Century* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2014).

19. "Strategic Intensity: A Conversation with Garry Kasparov," *Harvard Business Review* (April 2005): 105–113.

20. The concept of bounded rationality was developed Choice," *Quarterly Journal of Economics* 69 (1955): 99–118.

21. G. Hamel and C. K. Prahalad, "Strategic Intent," *Harvard Business Review* (May–June 1989): 63–77.

22. G. Hamel and C. K. Prahalad, "Strategy as Stretch and Leverage," *Harvard Business Review* (March–April 1993): 75–84.

23. J. C. Collins and J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperCollins, 1995).

24. R. Rumelt, *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why it Matters* (New York: Crown Business, 2011): 5–6.

25. D. J. Collis and M. G. Rukstad, "Can You Say What Your Strategy Is?" *Harvard Business Review* (April 2008): 63–73.

26. D. F. Abell, *Managing with Dual Strategies* (New York: Free Press, 1993).

27. Rumelt, op cit.: 14.

28. H. Mintzberg, "Patterns of Strategy Formulation," *Management Science* 24 (1978): 934–948; "Of Strategies: Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal* 6 (1985): 257–272.

29. H. Mintzberg, "The Fall and Rise of Strategic Planning," *Harvard Business Review* (January–February 1994): 107–114.

30. The two views of Honda are captured in two Harvard cases: Honda [A] and [B] (Boston: Harvard Business School, Cases 384049 and 384050, 1989), by Herbert Simon ("A Behavioral Model of Rational

31. Boston Consulting Group, *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry* (London: Her Majesty's Stationery Office, 1975).

32. R. T. Pascale, "Perspective on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success," *California Management Review* 26, no. 3 (Spring 1984): 47–72.

33. H. Mintzberg, "Crafting Strategy," *Harvard Business Review* (July–August 1987): 70.

34. G. Gavetti and J. Rivkin, "On the origin of strategy: Action and cognition over time." *Organization Science*, 18, 420–439.

35. R. A. Burgelman and A. Grove, "Strategic Dissonance," *California Management Review* 38 (Winter 1996): 8–28.

36. R. M. Grant, "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors," *Strategic Management Journal* 14 (June 2003): 491–517.

37. O. Gadiesh and J. Gilbert, "Transforming Corner-office Strategy into Frontline Action," *Harvard Business Review* (May 2001): 73–80.

38. K. M. Eisenhardt and D. N. Sull, "Strategy as Simple Rules," *Harvard Business Review* (January 2001): 107–116.

39. A similar, but more detailed, approach is proposed by Markus Venzin. See M. Venzin, C. Rasner, and V. Mahnke, *The Strategy Process: A Practical Handbook for Implementation in Business* (Cyan, 2005).

40. Rumelt, op cit., 79.

Часть II. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Глава 2. ЦЕЛИ, ЦЕННОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Краткое содержание

Введение и цели

Стратегия как поиск роста рыночной стоимости

В чьих интересах: акционеров или стейкхолдеров

Что такое прибыль?

От бухгалтерской прибыли к экономической прибыли

Связь между прибылью и стоимостью предприятия

Рыночная стоимость предприятия и его акционерная стоимость

Применение анализа эффективности работы на практике

Оценка эффективности деятельности в настоящем и прошлом

Диагностика эффективности

Использование анализа эффективности для выработки и формулирования стратегии

Определение целевых показателей эффективности

За рамками прибыли: ценности и социальная ответственность корпораций

Ценности и принципы

Социальная ответственность корпораций

За рамками прибыли: стратегия и реальные опционы

Стратегия как управление опционами

Резюме

Вопросы для самостоятельного изучения

Список источников

Стратегическая цель бизнеса состоит в том, чтобы получить прибыль от капитала, а если в конкретном случае долгосрочные результаты оказываются неудовлетворительными, то необходимо либо исправить положение либо заняться каким-нибудь другим, более выгодным делом.

Альфред П. Слоун-младший, президент, председатель совета директоров General Motors в 1923–1956 годах¹.

Для бизнеса прибыль — все равно что воздух. Возможность и способность дышать критически важна для жизни, но не является ее целью. Аналогично, прибыль совершенно необходима для существования корпорации, но не является причиной ее существования.

Деннис Бакке (Dennis Bakke), основатель и экс-генеральный директор AES CORPORATION

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Предлагаемая схема стратегического анализа (см. рис. 1.2) включает четыре компонента: цели и ценности фирмы, ее ресурсы и возможности, структуру и систему управления, а также состояние бизнес-окружения. В главах части II рассматриваются все эти компоненты. Мы начнем с целей и ценностей, а затем рассмотрим, насколько эффективно фирма достигает поставленных целей.

Цитаты, приведенные в самом начале этой части, показывают накал страстей по поводу истинных целей разных бизнес-предприятий. В данной главе мы обсудим вопрос, в какой степени компания должна руководствоваться интересами своих владельцев, лиц и других организаций, заинтересованных в ее деятельности (стейкхолдеров), и общества в целом. Наш подход будет отличаться прагматизмом. Признавая, что перед фирмами стоит множество целей, каждая из которых уникальна, мы сконцентрируемся на одной из них – поиске путей создания ценности (или стоимости). В этом свете можно утверждать, что основная цель фирмы состоит в максимизации прибыли в долгосрочной перспективе. Поэтому упор в обсуждении схем и методов стратегического анализа имеет отношение к определению и использованию доступных фирме источников прибыли. Фокус на прибыльности и создании стоимости означает, что мы будем использовать некоторые инструменты финансового анализа для оценки и диагностики качества работы, постановки целей.

Однако, признавая прибыльность в качестве основного показателя эффективности работы компании, мы должны признать и то, что, как правило, фирмами движут иные мотивы, нежели простое получение прибыли. В действительности, самыми успешными в получении прибыли оказываются те компании, которыми в долгосрочной перспективе движет не прибыль, а другие честолюбивые устремления. Хотя прибыль — это «живая кровь» коммерческой организации, погоня за ней не может стать целью, способной вдохновить сотрудников на выдающиеся достижения. Более того, если фирма хочет выживать и получать прибыль в долгосрочной перспективе, она должна чутко реагировать на изменения социальной, политической и природной среды и приспособливаться к ним.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- осознать, что, хотя каждая фирма имеет собственные специфические цели, у всех есть единая цель — создание ценности (или стоимости) бизнеса; оценивать и сравнивать аргументы в спорах о том, как интересы акционеров и стейкхолдеров влияют на ценность бизнеса компании;
- понимать взаимосвязь между прибылью, движением денежных средств и стоимостью компании;
- использовать инструменты финансового анализа для оценки эффективности деятельности компании, определения источников проблем с эффективностью и для выработки ключевых показателей эффективности;
- понимать, как основные ценности и принципы компании, ее социальная ответственность помогают в создании стратегии и в увеличении ее ценности как готового бизнеса
- понимать, как реальные опционы влияют на ценность фирмы и как оценка различных вариантов-опционов вносит вклад в стратегический анализ.

СТРАТЕГИЯ КАК ПОИСК РОСТА РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ

Бизнес — это нечто большее, чем стремление заработать деньги. Для предпринимателя, открывающего новое дело, личное богатство зачастую оказывается меньшим мотивирующим фактором, чем стремление к самостоятельности и независимости, желание «взять очередную высоту»

и просто страсть к риску. Более 80 лет назад экономист Йозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter) отметил: «Мотивация предпринимателя-инноватора включает и мечту о создании своего собственного личного королевства, желание и волю к завоеванию и успеху ради самого успеха, а также радость творчества и осознания того, что “я сделал это”»². Бизнес-компания — креативная организация, которая предоставляет индивидууму непревзойденные возможности изменить мир. Безусловно, не просто желание сделать большие деньги двигало Генри Фордом, когда он создавал бизнес, ускоривший социальную революцию:

«Я сделаю автомобиль доступным громадному большинству... Он будет настолько дешев, что для каждого человека, получающего достойную зарплату, автомобиль перестанет быть непозволительной роскошью. Люди будут иметь возможность, вместе со своими семьями, наслаждаться великолепными часами, проведенными на созданных Богом громадных открытых пространствах... Когда я закончу эту свою миссию, каждый сможет позволить себе это и каждый будет владеть автомобилем»³.

Каждый предприниматель вдохновлен своей уникальной целью — семейный автомобиль для широких масс (Генри Форд), мощь персонального компьютера для каждого человека (Стив Джобс), сокращение смертности от инфекций в послеоперационный период (Джонсон & Джонсон), создание пылесосов принципиально новой конструкции (Джеймс Дайсон). Синтия Монтгомери (Cynthia Montgomery) отмечает, что для уже действующих компаний «создание влекущей цели для организации» — это ежедневная забота руководителей компании и «главнейшая обязанность ее первого лица»⁴. Цель существования компании должна быть явно выражена в заявлениях о ее миссии и базовой концепции деятельности*:

- Миссия Гугла заключается «в такой организации создаваемой во всем мире информации, которая сделает эту информацию универсально доступной и полезной».

* В оригинале «vision». Стандартное для англоязычного бизнеса сочетание «mission and vision» зачастую переводится буквально — «миссия и видение». При этом русское слово «видение» не совсем точно передаст смысл, который заключается в сочетании таких понятий, как «мечта», «концепция», «предвидение», даже «греза», которые придают этому слову значение не просто чего-то «смутно-прекрасного», но, скорее, «прекрасного, но достижимого и достаточно отчетливо представляемого». Читатель должен понимать этот смысл, когда в дальнейшем будет встречаться с термином «видение», который может использоваться для краткости. — *Примеч. науч. ред.*

- «Концепция (видение) ИКЕА — улучшение повседневной жизни многих людей. Мы способствуем этому, предлагая широкий выбор хорошо продуманных, функциональных решений для обстановки дома по таким ценам, что максимально широкий круг людей может их себе позволить».
- Миссия группы «Лего» — «вдохновлять и развивать способности строителей будущего».

Среди множества организационных целей компаний существует общая — стремление и необходимость создания стоимости, которая является монетарным выражением ценности (или цены) того или иного продукта или актива. Поэтому, обобщая, мы можем сказать, что цель бизнеса заключается в том, чтобы, во-первых, создавать ценность для клиентов и, во-вторых, на основе этой ценности извлекать для себя прибыль, формируя, таким образом, рыночную стоимость или ценность самой фирмы.

Стоимость можно создать двумя способами: с помощью производства или торговли. Производство создает стоимость, физически трансформируя товары из менее ценных в более ценные для потребителя, например превращая кофе-бобы и молоко в капучино. Торговля создает стоимость, осуществляя не физическое преобразование товаров, а перемещая их в пространстве и времени, — из мест, где они ценятся меньше, в места, где потребители эти же товары ценят больше. Точно так же спекуляция означает перемещение товара из временной точки, в которой он ценится меньше, в тот момент, когда он будет цениться больше. Таким образом, суть торговли — создание стоимости посредством операций по купле и продаже, разнесенных во времени и пространстве³.

Как измерить созданную таким образом ценность? Разница между стоимостью продукции фирмы на выходе и стоимостью исходных материалов на входе является *добавленной стоимостью*. С другой стороны, добавленная стоимость равна суммарным расходам по всем факторам, обеспечивающим производство. Итак:

$$\begin{aligned} \text{Добавленная стоимость} &= \text{Выручка от продажи продукции} - \\ &- \text{Стоимость исходных материалов} = \text{Зарботная плата} + \\ &+ \text{Стоимость капитала} + \text{Арендная плата} + \text{Роялти} / \text{Стоимость} \\ &\text{лицензий} + \text{Налоги} + \text{Дивиденды} + \text{Прибыль после уплаты налогов.} \end{aligned}$$

Однако определенное таким образом понятие добавленной стоимости обычно несколько занижает ценность, создаваемую фирмой: потребитель платит за покупаемые товары и услуги меньше, чем та выгода, которую он получает для себя от покупок (так называемый «потребительский излишек» — разница между максимумом цены,

которую потребитель готов заплатить за товар, и той, которую он действительно платит при конкретной реальной покупке).

В чьих интересах: акционеров или стейкхолдеров

Добавленная стоимость, создаваемая компаниями, делится между несколькими сторонами: работниками (заработная плата), кредиторами (процент за кредит), владельцами недвижимости (арендная плата), правительством (налоги), собственниками бизнеса (прибыль) и потребителями (потребительский излишек). Все это наводит на мысль, что деятельность компании приносит пользу очень многим. Восприятие фирмы как «коалиции групп по интересам», где роль топ-менеджеров заключается в том, чтобы установить баланс между разными и противоречивыми интересами, называется «*взглядом на фирму с точки зрения стейкхолдеров*»⁶.

Представление о корпорации, уравнивающей интересы множества заинтересованных сторон, имеет давнюю традицию, особенно в странах Азии и континентальной Европы. С другой стороны, англоязычные страны продвигают *капитализм акционеров*, при котором главенствующей является цель получения прибыли для владельцев бизнеса. Эти различия нашли отражение в юридических обязательствах компаний. В США, Канаде, Великобритании и Австралии от правления требуют действовать в интересах акционеров. В большинстве стран континентальной Европы компании законодательно обязаны учитывать интересы работников, государства и предприятия в целом⁷.

Споры относительно того, должны компании работать исключительно в интересах своих владельцев или учитывать также цели остальных стейкхолдеров, не стихают по сей день. В конце XX века господствовала англосаксонская модель «акционерного капитализма» — многие компании из стран континентальной Европы и Японии были вынуждены менять свою стратегию и управление, чтобы более чутко реагировать на интересы акционеров. Однако в XXI веке максимизация акционерной стоимости стала ассоциироваться с ориентацией лишь на краткосрочные цели, с финансовыми манипуляциями, непомерно высокими зарплатами топ-менеджеров и провалами в управлении рисками, которые вылились в финансовый кризис 2008–2009 годов.

Без сомнения, компании несут определенную ответственность перед сотрудниками, клиентами, обществом и окружающей средой, которая имеет и этический, и правовой характер. Но должны ли они (компании) выходить за рамки этой ответственности и *руководствоваться* в своей деятельности *интересами* многочисленных стейкхолдеров?

Общая концепция фирмы как организации, действующей в интересах всех своих стейкхолдеров, несомненно, чрезвычайно привлекательна, но на практике она сталкивается с двумя серьезными трудностями:

1. *Как измерять эффективность?* Стремление учесть интересы всех стейкхолдеров в принципе должно означать максимизацию ценности фирмы для всех. На практике же подсчитать эту создаваемую ценность даже приблизительно невозможно⁸. Поэтому управление компанией в интересах всех стейкхолдеров влечет за собой постановку целей, приоритетных для каждой их группы, а затем — согласование этих приоритетов, естественно, путем компромисса. Как сказал Майкл Дженсен (Michael Jensen), «несколько целей есть отсутствие цели»⁹.
2. *Корпоративное управление.* Если главной целью высшего менеджмента компании становится учет интересов всех стейкхолдеров и нахождение баланса между ними, кто и как будет оценивать эффективность работы этого менеджмента? Означает ли это, что в советах директоров компаний должны быть представлены все группы стейкхолдеров? Неминуемые конфликты, споры, неопределенность вокруг показателей эффективности легко поставят топ-менеджмент в удобную только для него позицию, когда руководство компании сможет подменить интересы всех стейкхолдеров собственными интересами.

Чтобы упростить рассмотрение аналитического подхода к выработке стратегии, я исключу эти вопросы с помощью одного допущения: первая цель всех компаний — стремление к максимизации прибыли в долгосрочной перспективе. Почему я выдвигаю это соображение, являющееся по сути приземленным стремлением «делать деньги», и как доказываю его, несмотря на то, что только что до небес превозносил креативные добродетели бизнес-структур? Позвольте привести три соображения:

- *Конкуренция.* Конкуренция разрушает прибыльность. По мере того как конкуренция усиливается, интересы всех заинтересованных сторон начинают вращаться вокруг выживания. А оно требует, чтобы в долгосрочной перспективе фирма получила прибыль, покрывающую стоимость ее капитала. В противном случае фирма будет не способна обновлять свои активы. Когда потребительский спрос сжимается, а накал международной конкуренции становится огромен, лишь единичные компании могут позволить себе роскошь ставить цели, отличающиеся от максимизации прибыли.

- *Угроза поглощения.* Команды управленцев, не достигающие цели увеличения прибыли своей компании, все чаще заменяются на команды, которые могут это сделать. На «рынке корпоративного контроля» фирмы, демонстрирующие скверные финансовые результаты, страдают от падения цен на акции, что привлекает структуры, которые являются если не откровенными рейдерами, то специалистами в деле корпоративных поглощений. Это могут быть как другие публичные компании, так и частные инвестиционные фонды. Несмотря на то что британский производитель шоколада *Cadbury* был известен прекрасным отношением к своим сотрудникам и местным общинам, невыразительные результаты, с точки зрения доходов его акционеров между 2004 и 2009 годами привели к тому, что компания оказалась не способна сопротивляться поглощению со стороны *Kraft Foods*. В дополнение ко всему активные инвесторы — индивидуальные и институциональные — начали давить на совет директоров. В итоге генеральный директор, который не выполнил задачу увеличения акционерной стоимости компании, был уволен¹⁰.
- *Сближение интересов стейкхолдеров.* Вероятность наличия общности интересов разных групп стейкхолдеров гораздо выше, чем конфликтов между ними. Поиски прибыли в долгосрочной перспективе требуют лояльности работников, доверительных отношений с поставщиками и потребителями, поддержки со стороны правительства и общества. В самом деле, инструментальная теория управления в интересах стейкхолдеров доказывает, что стремление к удовлетворению ожиданий стейкхолдеров критически важно для получения конкурентных преимуществ, что является основой для достижения наилучших финансовых результатов¹¹. Практика подтверждает: компании, которые учитывают максимально широкий круг интересов и руководствуются социальной ответственностью, достигают наивысших финансовых показателей¹².

Вопрос, должна фирма руководствоваться интересами только своих владельцев или более широкого круга стейкхолдеров, носит в большей степени теоретический, нежели практический характер. По Дженсену, «увеличение ценности компании для просвещенного акционера... совпадает с положением теории просвещенного стейкхолдера». Мы вернемся к данной теме в этой главе чуть позже, когда будем рассматривать явную ответственность компаний перед обществом и окружающей средой.

Что такое прибыль?

До сих пор мы говорили о стремлении компаний к получению прибыли, пользуясь общими понятиями. Пришло время внимательно взглянуть на то, что мы подразумеваем под прибылью, и какое это имеет отношение к акционерной стоимости.

Прибыль — это превышение доходов над затратами, которое может быть распределено между владельцами фирмы. Но если максимизация прибыли рассматривается как реальная цель, то фирма должна знать, что такое прибыль и как ее можно измерить. В противном случае требование к менеджменту об обеспечении максимальной прибыли создает неопределенность и открывает широкие возможности для индивидуальной интерпретации. Что конкретно фирме нужно максимизировать: валовую прибыль или норму прибыли? За какой период времени? С какой долей поправки на риск? И вообще, что такое прибыль — бухгалтерская прибыль, приход денег или прибыль с точки зрения всей экономики предприятия? Все эти двусмысленности становятся особенно очевидны, если сравнить прибыльность разных компаний. Таблица 2.1 показывает, что любое ранжирование деятельности компаний зависит от того, как измерена прибыль.

От бухгалтерской прибыли к экономической прибыли

Главная проблема бухгалтерской прибыли состоит в том, что она объединяет два типа прибыли. Это *норма прибыли на собственный капитал*, которая в принципе принадлежит инвесторам в качестве платы за использование их капитала в бизнесе компании, и *экономическая прибыль*, которая является средствами, сгенерированными в результате экономической деятельности и остающимися после покрытия всех необходимых затрат (включая стоимость капитала). Экономическая прибыль представляет собой более чистый и надежный показатель, является мерой способности фирмы производить добавленную стоимость. Чтобы различать экономическую и бухгалтерскую прибыль, первую часто называют *рентой* или *экономической рентой*.

Широко используемый показатель экономической прибыли — экономическая добавленная стоимость (ЭДС — EVA в английском сокращении) — разработала и популяризировала консалтинговая фирма Stern Stewart & Company¹³. Определение ЭДС/EVA задается следующей формулой:

$$\text{EVA} = \text{Чистая операционная прибыль после налогообложения (NOPAT)} - \text{Стоимость капитала,}$$

где:

$$\text{Стоимость капитала} = \text{Инвестированный капитал} \times \text{Средневзвешенная стоимость капитала (WACC)}.$$

Таблица 2.1. Прибыльность некоторых крупнейших мировых компаний (данные за 2014 год)

Компания	Рыночная капитализация, \$ млрд ^а	Чистый доход, \$ млрд	Прибыль от продаж, % ^б	Прибыль на инвестированный капитал, % ^в	Рентабельность активов, % ^г	Доход акционеров, % ^д
Apple	750	14,0	29,7	35,2	24,5	+68,5
Exxon Mobil	354	30,5	12,5	27,6	17,6	-6,9
Walmart Stores	278	16,0	5,5	20,4	13,1	+2,6
Industrial & Commercial Bank of China	270	22,9	56,6	20,5	1,6	+12,3
General Electric	254	15,2	12,1	11,9	2,7	-3,4
JPMorgan Chase	222	21,8	31,6	9,8	1,2	+2,7
Volkswagen	118	11,8	6,3	12,3	3,6	+8,4

Примечания:
^а (Количество акций, обращающихся на биржах) × (Стоимость акций на момент закрытия бирж 18 февраля 2015 года).
^б Прибыль от операционной деятельности как процент от выручки с продаж.
^в Чистый доход как процент (на конец года) акционерного капитала.
^г Рентабельность активов как процент от стоимости (на конец года) совокупных активов.
^д Дивиденды + увеличение цены акций в 2014 году.

Как мерило эффективности деятельности экономическая прибыль обладает двумя преимуществами по сравнению с бухгалтерской прибылью. Во-первых, она предъявляет более жесткие требования к качеству работы менеджеров. Во многих капиталоемких фирмах хорошие, на первый взгляд, показатели прибыли исчезают, как только в расчет принимается стоимость капитала.

Во-вторых, она способствует более эффективному использованию средств, направляемых в разные виды бизнеса одной и той же фирмы, поскольку в расчет берутся реальные затраты более капиталоемких направлений (см. вставку 2.1).

ВСТАВКА 2.1

Экономическая добавленная стоимость на примере компании Diageo plc.

Метод экономической добавленной стоимости (ЭДС) кардинально изменил подход, с помощью которого в крупнейшем мировом производителе алкогольных напитков класса премиум, владеющем такими брендами, как Guinness и Johnnie Walker, измерялась эффективность работы компании, принимались решения о капиталовложениях и рекламных бюджетах, оценивались результаты менеджеров.

Приняв во внимание стоимость капитала, вложенного в производство таких требующих длительного процесса созревания винтажных напитков, как солодовые виски Talisker и Lagavulin, коньяк Hennessy, шампанское Dom Pérignon, оказалось, что эти высокомаржинальные продукты часто не столь прибыльны, как считали в компании. В итоге маркетинговые и рекламные бюджеты Diageo были в значительной степени переориентированы на продвижение водки Smirnoff, джина Gordon's, ликера Baileys и других напитков, которые могли попасть к потребителю уже через несколько недель после дистилляции.

Сразу после того, как менеджменту компании вменили в обязанность показывать в отчетах прибыль за вычетом стоимости вложенного в дело капитала,

были приняты решения по уменьшению этого капитала и интенсификации отдачи от занятых в производстве активов.

В Pillsbury — подразделении Diageo, занимавшемся производством продуктов питания, — провели тщательные проверки каждого продукта и клиента на предмет того, какую они приносят экономическую прибыль. В результате были приняты решения о прекращении производства многих продуктов и о мерах по превращению низкодоходных клиентов в более прибыльных. В конце концов анализ по методу ЭДС привел к продаже подразделения Pillsbury компании General Foods. Затем последовала продажа сети ресторанов быстрого питания Burger King, которыми на тот момент владела Diageo, частному инвестиционному фонду Texas Pacific.

Метод ЭДС был основным при определении вознаграждений и бонусов 1400 менеджерам компании по результатам ее деятельности, что способствовало распространению подходов к управленческим решениям, направленным на увеличение рыночной стоимости компании.

Источники: John McGrath, "Tracking Down Value," Financial Times Mastering Management Review (December 1998); www.diageo.com.

Связь между прибылью и стоимостью предприятия

Существует и проблема времени. Как только мы начинаем учитывать несколько периодов, максимизация прибыли означает максимизацию чистой приведенной стоимости (*NPV*) в течение всего периода существования фирмы.

Следовательно, задача максимизации прибыли — максимизация рыночной стоимости фирмы, которая вычисляется таким же образом, как любого другого актива: чистая приведенная стоимость (*NPV* — net present value) доходов, которые приносит данный актив. Такими доходами является движение денежных средств по направлению к компании. Поэтому стоимость предприятия определяется с помощью

того же метода дисконтированных денежных потоков (*DCF*), который используется для оценки инвестиционных проектов.

Таким образом, стоимость предприятия (*V*) является суммой его свободных денежных потоков (*C*) в каждом году (*t*), дисконтированных на величину стоимости капитала предприятия¹⁴; а она — это средневзвешенная стоимость капитала (*WACC*), который составляет среднюю величину между стоимостью собственного капитала и стоимостью привлеченных средств:

$$V = \sum_t \frac{C_t}{(1 + WACC)^t},$$

где свободный денежный поток (*C*) вычисляется по формуле:

Чистая прибыль от операционной деятельности + Амортизация —
— Налоги — Стоимость основных средств и оборотного капитала.

Таким образом, для максимизации своей рыночной стоимости фирма должна стремиться максимизировать будущий чистый приток денежных средств, одновременно управляя связанными с этими рисками так, чтобы минимизировать стоимость своего капитала.

Данный подход к максимизации стоимости подразумевает, что критерием эффективности деятельности служит не столько *бухгалтерская прибыль*, сколько *приток денежных средств*. На практике оценка компаний по дисконтированию экономической прибыли дает тот же результат, что и по дисконтированию чистых денежных потоков. Различие в том, как мы учитываем капитал, которым пользуется компания. Метод, основанный на движении денежных средств, вычитает капитал в тот момент, когда производятся капитальные затраты; метод *EVA* придерживается общепринятого бухгалтерского принципа корректировки капитала по мере его постепенного использования (путем начисления амортизационных отчислений). В принципе, полный метод дисконтированного денежного потока *DCF* дает наиболее удовлетворительные результаты при оценке стоимости компаний. Однако на практике этот метод влечет за собой проблемы, связанные с необходимостью прогнозирования движения денежных средств на много лет вперед. Особые проблемы метод *DCF* приносит при анализе новых, быстрорастущих компаний, так как уровень их капитальных затрат влечет отрицательные показатели денежных потоков в течение многих лет. Когда прогнозы финансового положения компании могут быть сделаны только на несколько лет вперед, прибыль (за вычетом амортизации) может оказаться более предпочтительным индикатором при оценке рыночной стоимости фирмы, чем денежные потоки.

Трудности, связанные с долговременными прогнозами прибылей и характера движения денежных средств, побудили искать приближенные оценки по методу *DCF*. *McKinsey & Company* утверждает, что рыночная стоимость компании зависит от трех важных переменных: дохода на вложенный капитал (return on capital employed – *ROCE*), средневзвешенной стоимости капитала (*WACC*) и роста операционной прибыли. Поэтому повышение рыночной стоимости компании требует повышения *ROCE*, уменьшения *WACC* и увеличения темпов роста прибыли¹⁵.

Рыночная стоимость предприятия и его акционерная стоимость

Таким образом, максимизация рыночной стоимости предприятия соотносится с перевозносимой, с одной стороны, и критикуемой, с другой, целью *максимизации акционерной стоимости*. При возникновении основ современной финансовой теории был провозглашен принцип: значение потока чистой прибыли компании на данный момент равняется общей стоимости всех ценных бумаг этой компании – как долговых обязательств, так и обыкновенных акций¹⁶.

Из этого следует, что:

$$\text{Рыночная стоимость предприятия} = \text{Рыночная капитализация} + \\ + \text{Рыночная стоимость долговых обязательств}^{17}.$$

Поэтому в случае компаний, финансируемых в основном за счет собственного капитала, максимизация текущих прибылей в перспективе всего жизненного цикла компании означает также максимизацию ее текущей рыночной капитализации.

Если максимизация прибылей в перспективе всего жизненного цикла компании означает максимизацию ее рыночной капитализации, то почему в последние годы максимизация рыночной капитализации фирмы вызывает такой поток критики? Проблемы вытекают из неспособности биржи видеть будущее компаний с достаточной ясностью, поэтому оценки перспектив той или иной фирмы с точки зрения ее текущего положения на рынке капитала сильно подвержены влиянию факторов, которые носят краткосрочный и психологический характер. А это способствует возникновению мотивов, побуждающих топ-менеджеров раздувать текущие рыночные показатели своих предприятий методами, зачастую противоречащими задаче долгосрочного – в перспективе всего жизненного цикла – роста прибыльности. Например, если рынок акций демонстрирует сиюминутную конъюнктуру, менеджмент

компания в погоне за сиюминутной же прибылью может принести в жертву долгосрочные интересы. От этого рукой подать до стремления «раздуть» краткосрочные показатели прибыльности путем финансовых манипуляций, а не мероприятий, направленных на рост операционной прибыли. Подобные манипуляции могут заключаться в поправках к финансовой отчетности, сглаживании колебаний доходов в отчетах, продажах активов для завышения отчетной прибыли.

Чтобы избежать моментов максимизации акционерной стоимости компаний, которые навлекают самую большую критику, мы делаем упор на максимизации рыночной стоимости предприятия, а не стоимости его акций. Это делается отчасти для удобства: провести четкую границу между ценными бумагами фирмы, отражающими ее долговые обязательства, с одной стороны, и акционерным капиталом, с другой, не всегда просто из-за обращения привилегированных акций и конвертируемого долга, а также потому, что часть бросовых облигаций обладает характеристиками и долговых бумаг, и акций. Кроме того, сосредоточение на рыночной стоимости предприятия в целом поможет идентифицировать фундаментальные факторы, оказывающие влияние на рыночную стоимость фирмы, и не отвлекаться на значительно менее важные моменты, проистекающие из биржевых игр и зачастую искажающие суть процессов.

ПРИМЕНЕНИЕ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ НА ПРАКТИКЕ

Как мы уже отмечали, каждое бизнес-предприятие имеет собственное четкое предназначение. Одновременно для всех компаний есть общий показатель успешности в деле создания их рыночной стоимости — прибыль, полученная за весь жизненный цикл. Она также является основой для выдвигания важного критерия при выборе той или иной стратегии развития, направленной на достижение целей существования каждой компании.

Как применять эти принципы для выработки и оценки бизнес-стратегий? Есть четыре ключевых момента, связанных с нашим анализом эффективности деятельности компании по достижению максимальной прибыльности, способные оказать серьезное влияние на выработку стратегии:

- первое -- общая оценка эффективности деятельности фирмы (или ее подразделения);

- второе — определение причин низкой эффективности;
- третье — сравнение и выбор разных вариантов стратегии на основании перспектив извлечения прибыли;
- четвертое — выработка целевых показателей эффективности.

Оценка эффективности деятельности в настоящем и прошлом

Первая задача, с которой мы сталкиваемся при формулировании любой стратегии, заключается в том, чтобы оценить существующую ситуацию. Это заставляет нас понять и проанализировать существующую стратегию фирмы и оценить, насколько хорошо она работает с точки зрения финансовых показателей. Следующий этап — своего рода диагностика проблем: определение причин неэффективной работы. Таким образом, добросовестное исследование стратегии напоминает медицинскую практику: сначала врач должен оценить состояние здоровья пациента, а затем определить причины заболевания.

Оценка эффективности деятельности — взгляд в будущее: стоимость ценных бумаг на фондовом рынке. Если цель нашей фирмы состоит в том, чтобы максимизировать прибыльность в течение всего периода существования, то для оценки эффективности ее работы необходимо рассмотреть динамику прибыли (или денежных потоков) фирмы в течение времени ее оставшегося существования. Проблема заключается в том, что мы не знаем, какой она будет. Однако если говорить о публичных компаниях, оценка фондового рынка является лучшей оценкой чистой приведенной стоимости (*NPV*) ожидаемых в будущем денежных потоков. Таким образом, чтобы оценить эффективность деятельности фирмы по созданию рыночной стоимости, мы можем изучить динамику курса акций фирмы, по сравнению с ее конкурентами за некий период (желательно в перспективе ряда лет). На конец 2014 года рыночная капитализация курьерской службы *United Parcel Services, Inc. (UPS)* составила 96,0 млрд долларов (при стоимости компании 105,8 млрд долларов); у другого игрока этого рынка — *FedEx Corp.* — эти же показатели были 48,5 и 53,2 млрд долларов соответственно. Сравнение показывает: рынок ожидал, что *UPS* сможет в будущем сгенерировать почти в два раза большую рыночную стоимость, нежели *FedEx*. Однако таблица 2.2 показывает, что за период между 2010 и 2014 годами *UPS* обеспечил своим акционерам 104,3%-ный возврат на их вложенный капитал, а *FedEx* — 110,7%. Это говорит о приблизительно одинаковой эффективности компаний

в деле увеличения стоимости за прошедшие пять лет. Очевидно, что рынок капитала не даст совершенных показателей эффективности — особенно с учетом влияния на них новой поступающей информации и их подверженности психологическим факторам. Но лучших пока нет...

Таблица 2.2. Сравнение эффективности работы *UPS* и *Federal Express*

Компания	Рыночная капитализация на конец 2014 года (млрд USD)	Стоимость компании на конец 2014 года (млрд USD)	Возврат на вложенный акционерный капитал 2010–2014 ^а (%)	Относительная операционная прибыль 2010–2014 ^а (%)	ROE, 2010–2014 ^а (%)	ROCE, 2010–2014 ^а (%)	ROA, 2010–2014 ^а (%)
UPS	96,0	105,8	104,3	10,1	58,6	33,3	15,3
Federal Express	48,5	53,2	110,7	6,5	11,0	15,3	5,7

Примечания:

^а Рыночная капитализация + балансовая стоимость долгосрочных долговых обязательств.

^б Процент увеличения стоимости акций + выплаченных дивидендов.

^в Отношение операционного дохода к выручке от продаж.

^г Отношение чистого дохода к акционерному капиталу.

^д Отношение операционного дохода к сумме: акционерный капитал + балансовая стоимость долгосрочных долговых обязательств.

^е Отношение операционного дохода к балансовой стоимости всех активов.

Ретроспективные оценки эффективности работы: учетные показатели (accounting ratios). Из-за того, что рынок капитала, по сути, крайне нестабилен, его показатели изменчивы, оценки эффективности корпоративного руководства и всей деятельности фирмы для последующего анализа существующей стратегии делаются на основании данных финансового учета. Все они неизбежно относятся к прошлому — финансовые отчеты появляются как минимум через три недели после окончания периода, к которому относятся. Для компенсации эффекта запаздывания многие фирмы используют прогнозы будущей прибыли — обычно на следующий годовой период или далее. Как говорилось ранее, *McKinsey & Company* выделяет три важных фактора, влияющих на стоимость компании: норму прибыли на вложенный капитал, стоимость капитала и темп роста прибыли. Среди них прибыль на вложенный капитал — ключевой показатель эффективности фирмы с точки зрения создания прибыли от эксплуатации своих активов.

Следовательно, доход на вложенный капитал (*ROCE*) и связанные с ним рентабельность активов (*ROA*) и рентабельности собственного капитала (*ROE*) являются полезными индикаторами эффективности.

Все критерии прибыльности взаимосвязаны. На практике оказывается, что чем более длительный период мы рассматриваем, тем сильнее проявляется данная связь¹⁸. Если говорить о более коротких временных интервалах, нужно осознавать ограничения и необъективности, присущие любому параметру оценки прибыльности и потому пользоваться несколькими параметрами, чтобы был шанс получить правдоподобную усредненную картину. В таблице 2.3 перечислены некоторые из наиболее широко применяемых индикаторов эффективности деятельности.

Таблица 2.3. Коэффициенты прибыльности

Коэффициент	Формула	Примечания
Доход на вложенный капитал (<i>ROCE</i>)	Операционная прибыль до выплаты дивидендов после вычета налогов / (акционерный капитал + балансовая стоимость долгосрочных долговых обязательств)	<i>ROCE</i> также известен как прибыль на инвестированный капитал (<i>ROIC</i>). В числителе формулы может стоять операционная прибыль или доход до выплаты процентов и после выплаты налогов, но может быть и ее доналоговое значение (<i>EBIT</i>). Знаменатель можно подсчитать, сложив стоимость основных средств и чистый оборотный капитал
Прибыль на собственный капитал (рентабельность собственного капитала — <i>ROE</i>)	Чистый доход / Величина собственного капитала	<i>ROE</i> показывает, насколько успешно фирма использует капитал акционеров, создавая прибыль, которая может использоваться для вознаграждения инвесторов. Чистый доход может корректироваться для исключения учета прекращенных видов деятельности и дохода от неоперационной деятельности
Коэффициент рентабельности активов (прибыль на активы — <i>ROA</i>)	Операционная прибыль / Балансовая стоимость всех активов	Числитель должен представлять собой некий общий показатель прибыли от использования всех активов: операционную прибыль, <i>EBIDTA</i> (доходы до выплаты дивидендов, налогов, износа и амортизации) или <i>EBIT</i> (доходы до выплаты дивидендов и налогов)

Валовая прибыль	Выручка от продаж — стоимость приобретенных товаров и услуг / Выручка от продаж	Валовая прибыль позволяет измерить стоимость, добавляемую фирмой к приобретенным ею товарам и услугам
Норма операционной прибыли	Операционная прибыль / Выручка от продаж	Нормы операционной и чистой прибыли показывают способность фирмы извлекать прибыль из своих продаж. Однако для сравнения эффективности деятельности фирм эти показатели мало подходят, потому что прибыль (маржа) сильно варьируется в разных секторах, в зависимости от их капиталоемкости. Нормы прибыли полезны для сравнения производительности разных компаний, занимающихся одним типом бизнеса, но не являются таковыми при сравнении компаний, чьи бизнесы сильно отличаются друг от друга (см. табл. 2.1)
Норма чистой прибыли	Чистый доход / Выручка от продаж	
<p>Примечания:</p> <p>Лишь у некоторых показателей финансового учета есть общепринятые определения. Поэтому весьма желательно четко объяснять, как вы подсчитываете коэффициент, которым пользуетесь. Вот общие инструкции относительно разных коэффициентов прибыли или рентабельности: в числителе должна стоять прибыль, которую получают владельцы активов, стоящих в знаменателе.</p> <p>Прибыль измеряют в течение определенного периода времени (обычно одного года). Активы оценивают в определенные моменты. Следовательно, при подсчете показателей прибыли необходимо вычислить средние (за временной интервал с конца интересующего нас периода до конца предыдущего периода) показатели для активов и используемого капитала.</p>		

Интерпретация коэффициентов прибыльности требует определения эталонов для сравнения. Сравнения в разные моменты времени показывают, растет или падает эффективность. Они говорят о том, насколько эффективно работает интересующая нас фирма по сравнению с конкурентами, средними показателями по отрасли или рынков в целом (например, со средним показателем для компаний, включенных в списки Fortune 500, S&P 500 или FT 500). Еще один важный эталонный показатель — стоимость капитала. *ROCE* нужно сравнивать с *WACC* (средневзвешенной стоимостью капитала), а *ROE* — со стоимостью

основного капитала. Таблица 2.2 показывает, что в 2010–2014 годах норма операционной прибыли, полученной *UPS*, его показатели *ROE*, *ROCE* и *ROA* были значительно выше, чем у *FedEx*. Большая рыночная капитализация и стоимость компании в случае *UPS* отражают ожидания рынка, что компания и в будущем будет стабильно демонстрировать высокие показатели прибыльности.

Диагностика эффективности

Если показатели прибыли неудовлетворительные, надо определить причины низкой эффективности, чтобы менеджмент компании смог принять необходимые меры и внести коррективы. Главным инструментом подобной диагностики является анализ структуры дохода на вложенный капитал, чтобы определить его главные компоненты, служащие драйверами роста прибыли и рыночной стоимости компании. Отправной точкой является формула Дюпона, позволяющая разложить показатель прибыли на вложенный капитал на две части: прибыль от продаж и оборачиваемость капитала. Можно пойти еще дальше и, как показано на рисунке 2.1, разложить на составляющие прибыль от продаж и фондоотдачу. Такой анализ позволяет идентифицировать причины низкой эффективности.

Во вставке 2.2 приведен пример анализа рентабельности активов в случае *UPS* и *FedEx*, в результате чего мы можем попытаться определить причины большей прибыльности *UPS*. Если сложить финансовые данные, количественные показатели стратегий, операционной деятельности и организационной структуры этих двух компаний, а также информацию об общем положении дел в том виде бизнеса, где они конкурируют между собой и с другими рыночными игроками, на этой основе можно сделать вывод, почему *UPS* показывает большую эффективность, чем *FedEx*.

ВСТАВКА 2.2

Анализ эффективности деятельности: *UPS* в сравнении с *FedEx*

На временном отрезке между 2010 и 2014 годами компания *United Parcel Service (UPS)* достигла рентабельности своих активов, более чем в два раза превысившую этот показатель у ближайшего конкурента — *FedEx Corp.* Что может сказать финансовый анализ о причинах такой разницы?

Разложение показателя рентабельности вложенного капитала на его составляющие — норму

операционной прибыли и оборачиваемость капитала — для обеих компаний показывает, что разница в *ROCE* для них проистекает из обоих этих факторов (см. рис. 2.2).

Анализируя более высокую в случае *UPS* норму операционной прибыли, можно выделить следующие главные отличия в структурах затрат этих компаний: *UPS* значительно в большей степени использует

рабочую силу — у него показатель общей стоимости рабочей силы к объему продаж заметно выше, чем у *FedEx* (однако средняя зарплата персонала в *UPS* существенно ниже, чем в *FedEx*). С другой стороны, у *FedEx* выше относительные затраты на горючее и содержание фирмы, амортизационные отчисления и остальное, классифицируемое как «прочие затраты». Оборачиваемость капитала в случае *UPS* достигается, по большей мере, за счет лучшей оборачиваемости основных средств.

Данные различия отражают особенности бизнеса двух компаний: *UPS* в основном занимается наземной доставкой разных отправок (ав-

топарк *UPS* состоит из 103 000 единиц транспорта, *FedEx* — 55 000), что требует вовлечения большего количества рабочей силы. Напротив, *FedEx* сильнее сфокусирован на воздушном транспорте (в авиапарке *UPS* — 620 самолетов, у *FedEx* — 650). Сервисы экспресс-доставки имеют тенденцию быть менее доходными, чем более медленные автомобильные перевозки. Однако все вышеперечисленные факторы, скорее всего, не объясняют существенную разницу в затратах компаний. Вероятно, *UPS* отличается более высокой эффективностью операционной деятельности.

Использование анализа эффективности для выработки и формулирования стратегии

Анализ и определение основных причин, насколько эффективно фирма работала до настоящего момента, как отмечалось выше, дают информацию, чрезвычайно полезную при выработке новой стратегии. Если мы поймем, почему какая-то компания была неэффективна, мы получим основу для поиска и формулирования необходимых коррективов в ее деятельности. Скорее всего, эти коррективы будут носить как стратегический (то есть среднесрочный и долгосрочный), так и «оперативно-тактический» (краткосрочный) характер. Чем хуже показатели компании, тем выше необходимость и значение сиюминутных решений (направленных на решение краткосрочных задач). Для балансирующих на грани банкротства компаний главный вопрос — выживание, долгосрочные стратегические вопросы отходят на второй (если не на десятый) план.

В случае хорошо чувствующих себя компаний финансовый анализ позволяет понять причины данного благополучия и помогает сформулировать стратегию, направленную на защиту и развитие факторов успеха. Например, в случае с *UPS*, рассмотренном во вставке 2.2, анализ финансовых показателей указывает на преимущества, проистекающие из самого факта, что *UPS* является крупнейшей в США курьерской службой, имеющей интегрированную систему сбора отправок, их последующей транспортировки и доставки получателям, что приводит к оптимальной эффективности в работе. Высокая прибыльность *UPS* на рынке международных курьерских и транспортных услуг указывает на способность компании успешно проникать на рынки других стран и объединять свою деятельность в одну глобальную систему.

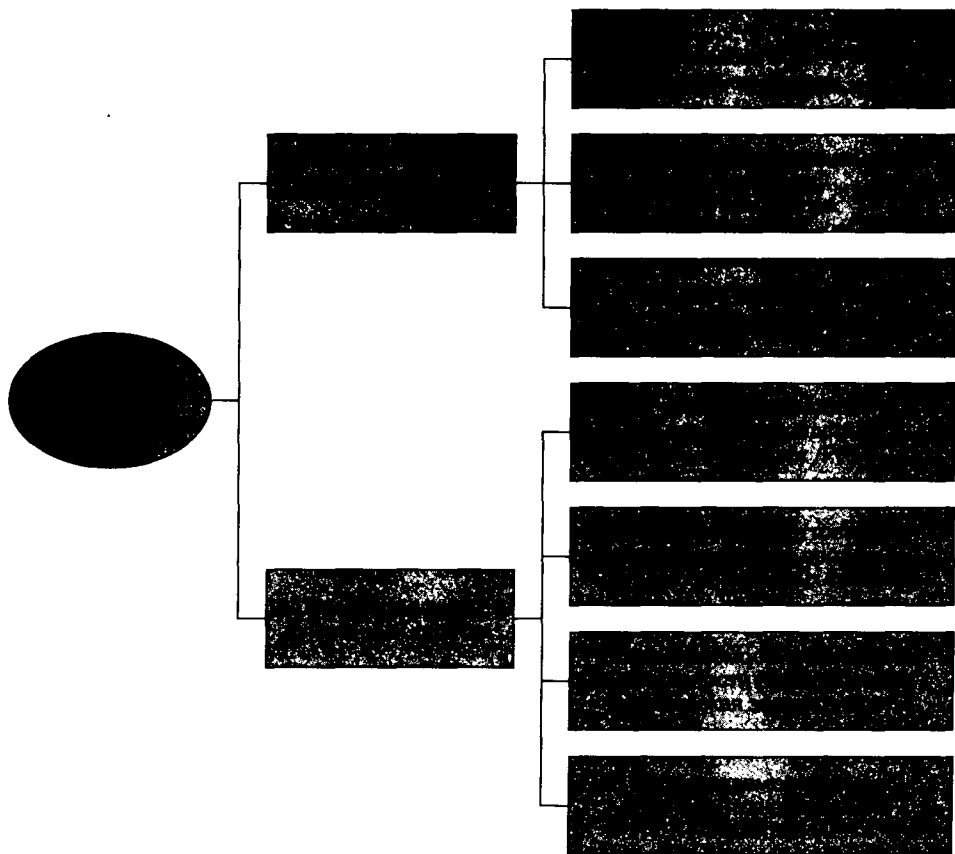


Рисунок 2.1. Декомпозиция дохода на вложенный капитал

Примечание: ^a *COGS* (Cost of Goods Sold) — стоимость проданных товаров. ^b *SGA* (или *SG&A* — Selling, General and Administrative Expenses): все расходы, связанные с процессом продаж и организацией этого процесса, содержанием административного персонала, и другие общие расходы, непосредственно связанные с обязательными моментами деятельности компании. ^c *PPE* (property, plant and equipment): полный синоним термина *fixed assets* — основные средства.

Более подробное обсуждение вы можете найти в: T. Koller, M. Goedhart and D. Wessels, *Valuation*, 5th edn (Chichester: John Wiley & Sons, Inc., 2010).

Однако анализ прошлого позволяет заглянуть только в очень недалекое будущее. Мир бизнеса — это постоянные изменения, а задача стратегии — помочь фирме адаптироваться к изменениям. Главный вызов — попытаться заглянуть в будущее, чтобы определить факторы, которые могут поставить под угрозу эффективную работу или открыть новые возможности для получения прибыли. Например, если стоит задача дать компании *UPS* стратегические рекомендации, наш анализ финансовых

показателей дает несколько причин благополучия фирмы в недавнем прошлом и настоящем. Но ключом в поддержании этого благополучия в будущем является понимание того, как будет меняться положение дел в бизнесе курьерской доставки — с точки зрения и требований потребителей, и вызовов конкурентов, и возможностей, открываемых новыми технологиями, и затрат на энергоносители, — а также возможностей и способностей *UPS* адаптироваться к новым условиям. В то время как финансовый анализ по своей природе обращен в прошлое, стратегический анализ позволяет заглянуть в будущее и понять значение некоторых критически важных факторов, влияющих на успехи фирмы в перспективе.

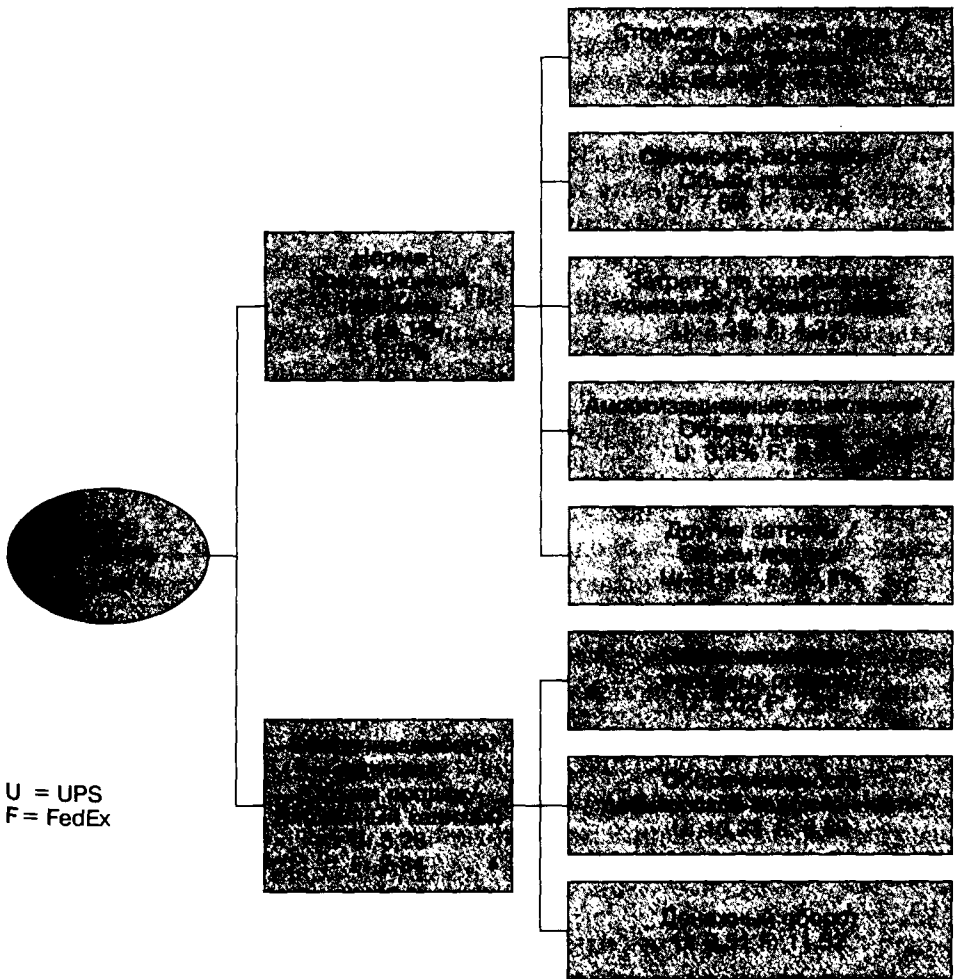


Рисунок 2.2. Анализ большей рентабельности вложенного капитала (ROCE) *UPS*, по сравнению с *FedEx*

Определение целевых показателей эффективности

В главе 1 мы уже отмечали, что важной задачей системы стратегического планирования является «перевод» стратегических целей на язык целевых показателей эффективности с целью дальнейшего мониторинга достигаемой эффективности в сравнении с этими установленными показателями. Целевые показатели будут работать, только если они тесно увязаны с долгосрочными стратегическими целями, соответствуют задачам и должностным обязанностям каждого сотрудника организации. Цели должны быть достижимы. Постановка именно достижимых целевых показателей эффективности, отталкиваясь от стратегических целей, создаст серьезную проблему для компаний, ориентированных в большой степени на удовлетворение интересов стейкхолдеров. Но даже для фирм, менеджмент которых в первую очередь руководствуется интересами их владельцев-акционеров, стратегическая задача максимизации рыночной стоимости бизнеса не очень помогает в деле ее практического решения тем менеджерам, которые, по своему положению, должны именно этим заниматься. Есть три основных подхода к постановке целевых показателей эффективности:

Разукрупнение (декомпозиция) финансовых показателей. Если главная цель фирмы — максимизация своей прибыльности, можно пользоваться той же схемой декомпозиции финансовых показателей, что приведена на рисунке 2.1, чтобы на ее основе «спустить» соответствующие целевые показатели на нижние уровни организации. Таким образом, для высшего менеджмента основным целевым показателем, скорее всего, будет максимизация *ROCE* по отношению к существующим активам фирмы и одновременно инвестирование в новые проекты, которые обеспечивают отдачу этих инвестиций, превышающую стоимость инвестируемого капитала. Для вице-президентов компании, отвечающих за конкретные направления, такие цели означают максимизацию объемов продаж и доли рынка (направление — маркетинг и продажи), минимизацию затрат на закупаемые компоненты и материалы (направление — снабжение и закупки), минимизацию издержек производства (направление — операционная деятельность), максимизацию оборачиваемости товарных запасов (направление — логистика и обслуживание клиентов) и минимизацию стоимости капитала (направление — финансы). Эти цели функциональных направлений могут быть и далее разбиты на более конкретные цели, соответствующие отдельным подразделениям (например, служба, отвечающая за обслуживание производственного оборудования, должна будет обеспечить минимизацию времени простоя оборудования из-за поломок

и планового сервиса — чтобы увеличить его отдачу; служба по работе с клиентами — минимизацию времени непогашенной дебиторской задолженности и т. д.).

Любой системе управления эффективностью присуща дилемма: главные цели носят долгосрочный характер (например, максимизация прибыли в перспективе всего жизненного цикла фирмы), а для построения эффективного контрольного механизма целевые показатели следует мониторить если не «здесь и сейчас», то, по крайней мере, в краткосрочном режиме. Для финансовых показателей существует дополнительная опасность: погоня за их достижением на краткосрочном горизонте может вредить достижению цели максимизации прибыли в долгосрочной перспективе.

Система сбалансированных показателей*. Один из способов разрешить эту дилемму — связать общую корпоративную цель максимизации стоимости со стратегическими и операционными. Наиболее широко используемым для этих целей методом является предложенная Робертом Капланом и Дэвидом Нортонем **система сбалансированных показателей**¹⁹. Данная методика предлагает обобщенную схему балансировки финансовых и стратегических целей, а также дальнейшее распространение связанных с ними показателей эффективности по всей организации, вплоть до отдельных бизнес-единиц и отделов. Эти критерии эффективности проистекают из четырех вопросов:

1. *Как мы выглядим в глазах своих акционеров?* Финансовая перспектива включает такие показатели, как свободный денежный поток, рост продаж и валового дохода, рентабельность собственного капитала.

* С легкой руки некоторых отечественных переводчиков по страницам бизнес-литературы пошло гулять словосочетание «Сбалансированная система показателей»... Хотя в английском оригинале (Balanced Scorecards) слово «система» даже не упоминается. Каплан и Нортон изначально подчеркивали, что показатели эффективности работы фирмы должны носить сбалансированный характер и предложили четыре направления, по которым эту балансировку следует осуществлять в каждом конкретном случае. То есть должны быть сбалансированными показатели, а не некая «система», которая не является даже относительно универсальной. Скорее надо говорить о «методике». Но поскольку в русскоязычной литературе принято употреблять слово «система» (а не «методика»), то это именно система **СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ** (ядром термина являются «ПОКАЗАТЕЛИ», а не «система»). Это один из тех случаев, когда использование вроде бы похожих грамматических языковых форм приводит к существенному смещению важных акцентов и даже к некоторому искажению первоначального смысла. — *Примеч. науч. ред.*

2. *Как нас воспринимают клиенты?* Если поставить себя на место клиента, можно поставить перед собой задачи вывода на рынок новых продуктов, своевременной поставки, достижения минимального показателя брака и отказов.
3. *В чем мы должны превзойти других?* Оптимизация внутренних бизнес-процессов связана с такими показателями, как производительность труда, квалификация работников компании, продолжительность производственного цикла, норма выработки, показатели качества и издержек.
4. *Сможем ли мы совершенствоваться и создавать рыночную стоимость в дальнейшем?* Подход с точки зрения инновации и обучения персонала включает показатели, связанные с циклом разработки новых продуктов, лидерством в технологиях и показателями корпоративной культуры и климата.

Благодаря согласованию стратегических и финансовых целей метод сбалансированных показателей связывает бизнес-стратегию с созданием рыночной стоимости бизнеса для его владельцев и устанавливает ряд измеримых целей, что позволяет управлять этими процессами. Более того, так как сбалансированные показатели обеспечивают явное согласование целей клиентов, сотрудников и других заинтересованных сторон, их легко использовать для управления компанией в условиях большей ориентации на стейкхолдеров. На рисунке 2.3 приведена система сбалансированных показателей для одной из американских региональных авиакомпаний.

Стратегически факторы роста прибыльности. Анализ финансовых факторов, влияющих на рост рыночной стоимости компании, и система сбалансированных показателей -- методики управления эффективностью, основанные на предположении: если общие цели компании могут быть разложены на составляющие -- целевые показатели, которые имеют количественный, измеряемый и привязанный ко времени характер, каждый сотрудник организации будет знать, что от него/нее ждут, а также будет мотивирован достичь поставленных перед ним/ней целей, выраженных в четких формулировках и/или в конкретных числовых значениях. Однако практика во все большей степени показывает, что погоня за достижением целевых показателей дает нежелательные побочные эффекты.

Целевые показатели рожают два типа проблем. Первая, которую мы упоминали в контексте максимизации прибыли, -- поставленная цель может стать «наваждением», что затруднит ее достижение. Дей-

ствительно, множество фирм, всячески подчеркивающих важность своей миссии и формально отодвигающих прибыльность на задний план, как раз являются наиболее успешными в деле увеличения акционерной стоимости компании. И наоборот (самый яркий пример - *Enron*): множество тех, кто постоянно твердит о росте стоимости как о главном приоритете, оказываются поразительно неуспешными в достижении этого на практике²⁰. В качестве иллюстрации данной проблемы полезно рассмотреть случай корпорации *Boeing* (см. вставку 2.3)²¹.

Упрощенная схема стратегии	Показатели эффективности	Целевые уровни	Инициативы
<p>Финансовый аспект</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Рыночная стоимость • Доход от одного посадочного места • Стоимость лизинга самолета 	<ul style="list-style-type: none"> • 25% за год • 20% за год • 5% за год 	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимизация маршрутов • Стандартизация самолетов
<p>Клиентский аспект</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Рейтинг своевременности прибытия FAA* • Клиентский рейтинг • Количество клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Лидерство в отрасли • 98% удовлетворенности • % изменения 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление качеством • Программы лояльности пассажиров
<p>Перспектива бизнес-процессов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Время простоя на земле • Своевременность вылетов 	<ul style="list-style-type: none"> • < 25 минут • 93% 	<ul style="list-style-type: none"> • Программа оптимизации времени цикла
<p>Перспектива обучения и развития</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % акционеров среди сотрудников наземных служб • % сотрудников наземных служб, прошедших тренинги 	<ul style="list-style-type: none"> • 1-й год, 70% • 4-й год, 90% • 6-й год, 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • План по выплате бонусов акциями • Обучение сотрудников наземных служб

Рисунок 2.3. Система сбалансированных показателей для регионального авиаперевозчика

* FAA — Федеральное управление гражданской авиации США (Federal Aviation Administration)

Источник: www.balancedscorecard.org

Альтернативой навязчивой погоне за достижением глобальной цели является разбиение этой цели на составляющие - целевые показатели, которые носят преимущественно количественный характер (то есть на основные факторы, способствующие росту рыночной стоимости, или на сбалансированные показатели). Но это ведет ко второй про

блеме: способы, которыми данные целевые показатели достигаются, могут противоречить глобальной цели. Это красноречиво иллюстрируют следующие примеры. В Советском Союзе ежемесячные планы по количеству выпускаемой обуви выполнялись путем производства низкокачественных ботинок и туфель практически одного размера²². Количественная цель, поставленная в Британской национальной службе здоровья, — восьмиминутное время реакции на вызов скорой помощи — была достигнута заменой стандартных медицинских бригад в машинах «скорой помощи» на одного фельдшера, сопровождаемого волоптерами с низким уровнем профессиональной подготовки²³.

ВСТАВКА 2.3

Ловушки погони за стоимостью для акционеров: Boeing

По данным отраслевого справочника Dow Jones Industrial Index, компания *Boeing* была одной из самых финансово успешных с 1960 по 1990 год. И это несмотря на то, что финансовые цели и финансовый контроль играли весьма незначительную роль в ее управлении в указанный период. Генеральный директор Билл Аллен интересовался строительством замечательных самолетов и завоеванием с их помощью лидерства на глобальном рынке: «*Boeing* всегда устремлен в будущее. Этого можно достигнуть только в том случае, если люди живут, дышат, едят и спят, думая лишь о том, что они делают». На заседании совета директоров, где рассматривался крупнейший в истории компании инвестиционный проект, связанный с созданием самолетов серии 747, член совета директоров Кроуфорд Гринуолт задал Аллену вопрос о финансовых перспективах проекта, Аллен дал весьма невразумительный ответ. «Боже мой, — пробормотал Гринуолт, — эти парни даже не знают, какую отдачу от вложений собираются получить».

Изменения начались в середине 1990-х, когда корпорация *Boeing* поглотила компанию *McDonnell Douglas* и к власти пришло новое руководство во

главе с Гарри Стоунсайфером и Филом Кондитом. Ф. Кондит гордо говорил о создании в компании «атмосферы, определяемой стремлением к росту ее рыночной стоимости, где удельная себестоимость, рентабельность инвестиций и доходность акционера станут критериями оценки вашей деятельности».

Результатом стали отсутствие инвестиций в крупные проекты по созданию новых самолетов для гражданской авиации и диверсификация деятельности компании в направлении проектов военного и космического характеров. При Кондите *Boeing* уступила лидерство на рынке поставок пассажирских самолетов компании *Airbus*. При этом она потерпела неудачу в качестве подрядчика Министерства обороны — отчасти из-за этических ошибок, допущенных высшим руководством. Когда 1 декабря 2003 года Ф. Кондит ушел в отставку, курс акций *Boeing* был на 20% ниже, чем в момент его назначения на этот пост.

Источник: John Kay, «Forget how the Crow Flies», *Financial Times Magazine* (January 17, 2004): 17–27; R. Perlstein, *The Stock Ticker and the Superjumbo* (Prickly Paradigm Press, 2005).

Принимая во внимание указанные моменты, в этой книге мы будем придерживаться подхода, который предполагает фокусировку на

стратегических факторах, обеспечивающих прибыльность компаний в долгосрочной перспективе. Как только определены основные факторы, появляется необходимый базис для формулировки стратегии по дальнейшему использованию этих факторов и для реализации стратегии на практике — через выработку главных принципов деятельности и целевых показателей эффективности, основанных на стратегических целях. Замечание, что последовательное стремление к прибыльности требует сосредоточения на фундаментальных стратегических факторах роста прибыли, также может внести ясность в сложный, запутанный и спорный вопрос о социальной ответственности бизнеса.

ЗА РАМКАМИ ПРИБЫЛИ: ЦЕННОСТИ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КОРПОРАЦИЙ

В начале этой главы я отметил, что, хотя каждая компания имеет собственное организационное предназначение, существует общая для каждого бизнеса цель создания и увеличения его рыночной стоимости, а лучший индикатор того, как эта цель достигается, — интегральная прибыль, полученная за весь жизненный цикл фирмы, что эквивалентно ее максимальной стоимости. Несмотря на то что корпоративные скандалы первого десятилетия XXI века — от *Enron* в 2001-м до *Lehman Brothers* в 2008-м — сильно дискредитировали погоню за прибыльностью и максимизацию рыночной стоимости, я доказывал, что максимизация рыночной стоимости фирмы в долгосрочной перспективе является адекватной практической целью стратегического менеджмента.

Мои аргументы были в значительной мере основаны, во-первых, на необходимости глубокой увязки стремления к получению прибыли отдельной корпорацией с интересами общества в целом (что отражает известный принцип Адама Смита о «невидимой руке», которая направляет личную выгоду в русло движения к общему благу). А, во-вторых, увязки интересов владельцев компании и ее стейкхолдеров (обе эти группы интересов, так или иначе, включают задачу получить максимальную прибыль в долгосрочной перспективе). Но что делать, если мы сталкиваемся с ситуацией, когда стремление к извлечению прибыли вступает в противоречие с общим благом или общепризнанными этическими нормами? Достаточно ли в этом случае просто придерживаться сформулированного Милтоном Фридманом принципа:

Для бизнеса существует единственная социальная ответственность — использовать имеющиеся у него ресурсы и предпринимать необходимые действия для увеличения своей прибыльности в рамках игры по установленным правилам, которые, можно сказать, заключаются в свободной конкуренции без обманов и мошенничества²⁴.

Согласно этой доктрине, на уровне ответственности государства — вмешательство в экономические дела в ситуациях конфликта частного стремления к извлечению прибыли с интересами общества в целом. Причем характер этого вмешательства должен ограничиваться изменениями в налоговой системе и законодательной базе, чтобы согласовать стремление к прибыли, общественные цели и законодательство, криминализовать поведение, которое общество считает неэтичным. В противоположность этому, выдвигаются принципы, согласно которым бизнес сам должен брать на себя инициативу по формулировке ценностей, которых следует придерживаться всем компаниям и которые выходят за пределы действующего законодательства и свода нормативных актов: все бизнес-стратегии должны открыто ориентироваться на интересы обществ. Давайте последовательно обсудим эти моменты.

Ценности и принципы

Чувство цели — четко сформулированное в миссии и видении — зачастую дополняется верованиями, как эта цель должна быть достигнута. Данные верования, существующие в компании, включают **совокупность ценностей**, выражающих обязательства перед разными группами стейкхолдеров, и этические принципы. Ценности компании могут быть сформулированы как набор принципов, которыми следует руководствоваться членам организации при принятии решений и совершении действий. Во вставке 2.4 обобщены ценности и принципы бизнеса крупнейшей мировой консалтинговой компании *Accenture plc*.

С одной стороны, формулировку ценностей и принципов можно рассматривать как инструмент управления внешним имиджем компании. Тем не менее то, насколько она искренна и последовательна в приверженности своим ценностям и принципам, определяет, насколько важным компонентом общественного восприятия компании могут стать эти идеалы, насколько сильное влияние они будут оказывать на выполнение сотрудниками своих обязательств. Когда эти ценности становятся общими для всех членов организации, они превращаются в центральный элемент корпоративной культуры.

Существуют убедительные доказательства того, что верность ценностям и принципам оказывает решающее влияние на эффективность работы организации. *McKinsey & Company* ставит «общие ценности» в центр своей концепции «7-S»²⁵. Джим Коллинз и Джерри Поррас утверждают, что «базовые ценности» и «базовая цель» объединяются и формируют «базовую идеологию» организации, которая «определяет вневременной характер организации» и является «тем клеем, который скрепляет организацию воедино»²⁶. Когда базовая идеология объединяется с «предвосхищенным будущим» предприятия, в результате рождается мощное чувство стратегического направления, закладывающее фундамент долгосрочного успеха.

ВСТАВКА 2.4

Accenture: наши главные ценности

С момента основания *Accenture* придерживается своих базовых ценностей. Они формируют корпоративную культуру и главные характеристики нашей компании. Определяют то, как мы действуем и принимаем решения.

Управление. Выполнение наших обязательств по созданию лучшей, сильнейшей и стабильнейшей компании для следующих поколений, защита бренда *Accenture*, выполнение обязательств перед стейкхолдерами, действие в таком ключе, как если бы мы все были собственниками нашей компании, развитие нашего человеческого потенциала, содействие улучшению общества и окружающей среды.

Кадры решают все. Привлечение, содействие развитию и удержание в компании лучших из лучших, постановка перед ними амбициозных задач, воспитание подхода в духе «я сделаю это», создание атмосферы взаимной помощи, поддержки и сотрудничества.

Создание ценности для клиентов. Всяческое содействие нашим клиентам на их пути к превращению своей компании в высокоэффективный бизнес и ориентация на установление долгосрочного сотрудничества с клиентами на основе чуткого реа-

гирования на их актуальные запросы и постоянной, приносящей реальную отдачу помощи.

Единая глобальная сеть. Наш опыт работы по всему миру, наши связи, наша способность учиться и приспосабливаться к местным особенностям многократно увеличивают наши возможности по оказанию услуг нашим клиентам, где бы они ни вели свой бизнес.

Уважение индивидуальности каждого. Высокая оценка существующих различий и вытекающих из них уникальных достижений, поощрение создания открытой и доверительной атмосферы, отношение к каждому человеку в духе общих ценностей *Accenture*.

Целостность. Быть честными и негибкими приверженными этическим принципам, способствовать созданию и продвижению атмосферы доверия, всегда говоря то, что мы думаем. Наши слова не должны расходиться с нашими делами, за которые мы принимаем на себя полную ответственность.

Источник: <http://www.accenture.com/us-en/company/overview/values/Pages/index.aspx>, accessed July 20, 2015.

Социальная ответственность корпораций

Дебаты на тему социальной ответственности корпораций имеют постоянный и запутанный характер. За ними стоят разные концепции предназначения публичных компаний: «концепция собственности», которая рассматривает компанию как набор активов, являющихся собственностью ее акционеров, и «концепция общественной организации», согласно которой любая компания есть сообщество отдельных индивидуумов, чья стабильность обусловлена и поддерживается характером его (сообщества) взаимоотношений с социальным, экономическим, политическим и природным окружением»²⁷. В то время как «концепция собственности» ведет к тому, что единственной задачей менеджмента являются действия в интересах акционеров, «концепция общественной организации» ведет к его ответственности перед всеми заинтересованными сторонами.

Однако даже с позиций «чистой эффективности» ясно, что обе крайности в широком спектре мнений по данной проблеме несостоятельны. Сторонники взгляда на бизнес-предприятие как на механизм исключительно по извлечению прибыли оказываются не способны принять очевидный факт, что для выживания и получения прибыли компания должна быть легитимна в глазах общества. Почти полное исчезновение такого бизнес-направления, как инвестиционный банкинг во время финансового кризиса 2008—2009 годов (включая преобразование Goldman Sachs и других инвестиционных банков в банки коммерческие), было вызвано их коммерческими неудачами в меньшей степени, чем настоящим коллапсом легитимности в глазах широкой общественности. Скандал, связанный с прослушиванием телефонных переговоров, вызвавший закрытие одной британской газеты, которой владела News Corporation Руперта Мердока, затронул менее 1% операционных доходов News Corporation. Однако через пять недель после того как этот скандал разразился в июле 2011 года, рыночная капитализация News Corporation упала на 25%, и это была потеря 11 млрд долларов.

На другом конце спектра мнений находится такая же несостоятельная позиция, заключающаяся в том, что основная цель и ответственность бизнес-организации — это служение обществу в целом. Можно продолжить известное наблюдение Адама Смита, гласящее, что «во время обеда мы не ищем благожелательного отношения к нам со стороны мясника, пивовара или пекаря, а ожидаем только, что они будут следовать своим интересам»²⁸. Так вот, если мясник вдруг станет активистом движения по защите прав животных, пивовар присоединит-

ся к обществу трезвости, а пекарь — к лиге борьбы с лишним весом, никто из нас будет не вправе ожидать вкусного обеда.

Как всегда, истина находится посередине, где бизнес-организации соотносят требования общества о социальной и экологической ответственности со своими общими бизнес-целями и задачами достижения прибыльности в долгосрочной перспективе. Существует достаточно большая литература по менеджменту, на основе которой возможно точнее определить границы этой «серединной» области мнений и выделить соображения о социальной ответственности бизнеса, которые обязательно надо принимать во внимание.

Ключевым тут является фактор чувствительности компании к меняющемуся бизнес-окружению.

В соответствии с точкой зрения на «корпоративную социальную ответственность» (КСО), полагающей бизнес-эффективность главным критерием работы, фирма неразрывно связана с «экосистемой» своего социального и природного окружения, что подразумевает необходимость адаптации к данной экосистеме и ее разумном сохранении. Так, по мнению бывшего исполнительного директора *Shell* Ари де Гнуса, долгоживущими являются компании, которые создают крепкую общность, обладают сильным чувством идентичности, заинтересованы в постоянном познании и самообучении, чутко реагируют на состояние окружающего мира. Короче говоря, они ощущают себя живыми организмами, продолжительность жизни которых зависит от эффективной адаптации к меняющейся окружающей среде²⁹.

Этот взгляд на бизнес-организацию, одновременно преследующую как собственные цели, так и соблюдающую интересы окружающей экосистемы, Майкл Портер и Марк Крамер развили в виде неких методических рекомендаций по прагматическому подходу к КСО³⁰. Оставляя в стороне этические соображения (которые с их легкой руки именуется «моральными императивами»), они выделяют три соображения, по которым КСО может оказаться в интересах компании: во-первых, *устойчивость* — КСО отвечает интересам фирмы благодаря обоюдному интересу к устойчивости экосистемы; во-вторых, *репутация* — КСО улучшает репутацию фирмы в глазах потребителей и третьих сторон; и, наконец, общественная «лицензия на деятельность» — чтобы заниматься бизнесом, фирме необходима поддержка клиентуры, от которой она зависит. Главная задача заключается в выборе конкретных инициатив в рамках КСО, которые должна выдвинуть фирма для нахождения точек совпадения ее интересов и общества (то есть в нахождении тех проектов и видов

деятельности, которые создадут конкурентное преимущество для фирмы и приведут к положительному социальному результату). Авторы называют это стратегической КОС.

В областях, где интересы фирмы и общества в основном совпадают, лежат, по мнению Портера и Крамера, «общие ценности»: «создание экономических ценностей путями, которые одновременно создают ценности социальные»³¹. Общие ценности — это не то, что перераспределяется, будучи уже созданным. Общие ценности — это увеличение общего набора экономических и социальных ценностей. Например, установление более справедливых правил торговли может привести к перераспределению в пользу фермеров (путем увеличения закупочных цен на их продукцию) той доли общей добавочной стоимости, которая образуется на пути от их ферм до столов потребителей. В конкретном случае производителей какао из Кот-д’Ивуара, их доходы могут вырасти на 10–20%. Но усилия основных мировых переработчиков какао-бобов, которые и являются главными клиентами-покупателями африканских фермеров, по внедрению методов более эффективного выращивания и сбора урожая, улучшения контроля качества и общей инфраструктуры могут привести к росту фермерских доходов на 300%.

Создание «общей ценности» предполагает пересмотр рамок деятельности фирмы и ее отношения со своим бизнес-окружением. В противоположность видению себя в качестве обособленной структуры, функционирующей во внешней среде, компания должна осознать себя частью среды, понять, что она и среда (как отдельные организации и индивидуумы, ее составляющие) взаимозависимы. Это рождает три типа возможностей для создания «общей ценности»: переосмысление всего, что связано с продуктами компании и рынками, на которых она работает; пересмотр факторов производительности на протяжении всей цепочки создания добавленной стоимости; создание кластеров поставщиков, дистрибуторов и других партнеров на местах — там, где ведется бизнес. План устойчивого развития компании Unilever даст хороший пример создания «общей ценности» (см. вставку 2.5).

ВСТАВКА 2.5

Unilever: План устойчивого развития

После обнародования в ноябре 2010 года Плана устойчивого развития, *Unilever* — англо-голландская глобальная корпорация, выпускающая более 400 названий и брендов продуктов питания,

средств персонального ухода и гигиены, товаров для дома, — стала признанным лидером в области защиты окружающей среды. Журнал *The Economist* отмечал: «Считается, что *Unilever*

имеет наиболее всеобъемлющую и последовательную стратегию просвещенного капитализма среди всех глобальных корпораций». Программа — с ее целями уменьшения негативного влияния на окружающую среду в результате деятельности фирмы, роста позитивного воздействия на общество, удвоения объема продаж и увеличения прибыльности в долгосрочной перспективе — является центральным пунктом стратегии фирмы, которую осуществляет ее глава — Пауль Польман (Paul Polman). В большей степени, чем другие компании, Unilever включил положения своей программы устойчивого развития в конкретные практики стратегического, операционного и кадрового управления: План курирует совет директоров, бонусы завязаны на выполнение количественных показателей по сокращению выбросов, производственных отходов, потребления электроэнергии и воды.

Во время как Польман продолжает утверждать, что приверженность *Unilever* устойчивому развитию объясняется тем, что это «правильно», он также достаточно ясно говорит, что главным мотивирующим моментом является то, что План устойчивого развития соответствует долгосрочным интересам *Unilever* как бизнес-организации. В бизнес-интервью, данном экспертам *McKinsey and Company*, Польман заметил, что среди выгод *Unilever* можно отметить лучшую доступность сырья, большую

обязательность и мотивацию сотрудников, усилившееся стремление к инновациям, значительно увеличившееся число претендентов на работу в *Unilever*, рост производительности на его заводах и более эффективную цепочку снабжения. Акционеры тоже получают выгоды от этого: за пять лет с момента запуска Плана устойчивого развития биржевая стоимость акций компании выросла на 40%, что значительно выше аналогичных показателей главных конкурентов — компаний *Procter & Gamble* и *Nestlé*.

Однако когда Польман по пути на январский Давосский форум-2015 объявил, что собирается «использовать масштабные возможности и влияние *Unilever*» для лоббирования среди мировых лидеров обязывающих соглашений по глобальному климату и искоренению нищеты, многие наблюдатели задались вопросом: не ставит ли он глобальные интересы выше, чем интересы возглавляемой им компании, особенно на фоне разочаровывающих данных о продажах в 2014 году.

Источники: McKinsey & Company, "Committing to sustainability: An interview with Unilever's Paul Polman," <http://www.mckinsey.com/videos/video?vid=3564008886001&plyrid=2399849255001&Height=270&Width=480>, accessed July 20, 2015; "Unilever: In search of the good business," *Economist*, August 9, 2014.

Понятие «общей ценности» включено в «инициативы основания пирамиды» – программу, которая открывает перспективы, как для создания нового прибыльного бизнеса на уровне международных корпораций, так и социального, экономического развития беднейших стран, особенно тех, где 4 миллиарда человек живут меньше чем на 2 доллара в день³². Еще раз, ключ к пониманию — изменение восприятия: бедных надо рассматривать не в качестве жертв или бремени, а как потенциальных клиентов, усердных работников, даже как креативных предпринимателей. Тогда открывается целый мир новых возможностей.

ЗА РАМКАМИ ПРИБЫЛИ: СТРАТЕГИЯ И РЕАЛЬНЫЕ ОПЦИОНЫ

До сих пор мы ставили знак равенства между понятиями рыночной стоимости фирмы и чистой приведенной стоимостью (*NPV* — net present value) ее прибыли (или, что эквивалентно, свободных денежных средств). Но *NPV* не является единственным фактором, определяющим эту стоимость. Простая идея, что опцион — возможность выбора, предпринять какие-либо действия или нет — тоже имеет свою ценность, оказывает значительное влияние на то, как надо оценивать рыночную стоимость бизнеса. В последние годы принципы количественной денежной оценки опционов распространились за рамки рынка ценных бумаг — на оценку инвестиционных проектов и целых компаний. В результате появилась новая область — **анализ реальных опционов** как один из важнейших инструментов финансового анализа, возникших в последнюю декаду, который к тому же оказывает серьезное влияние на стратегический анализ. Технические подробности оценки стоимости реальных опционов сложны, но в их основе лежат интуитивно понятные принципы. Я хочу обсудить базовые идеи теории реальных опционов и то, что они дают стратегическому анализу.

Рассмотрим вложения, сделанные компанией *Royal Dutch Shell* в совместные предприятия, занятые развитием проектов по производству водорода для топливных элементов. Масштабное применение таких элементов в автомобилях или на электростанциях кажется маловероятным в границах разумно предсказуемого будущего. Затраты *Shell* на эти проекты малы, но если бы эти средства были направлены вместо водородных изысканий в основные направления, связанные с нефтью и газом, *Shell* получила бы значительно большую отдачу. Как тогда сочетать эти инвестиции — точнее, все инвестиции *Shell* в возобновляемую энергетику — с интересами ее акционеров?

Ответ лежит в стоимости опциона этих инвестиций. Сегодня *Shell* не развивает масштабный бизнес ни по производству топливных элементов, ни по выработке водорода в промышленных объемах: компания вкладывается в разработку технологий, которые могут быть востребованы, если водородные топливные элементы получат широкое распространение. Создавая ноу-хау и свою интеллектуальную собственность, *Shell* создает опцион. Если экономические, экологические или политические факторы приведут к ограничению использования углеводородов, а также если технологии производства и использования водородных топливных элементов выйдут на уровень

технической осуществимости и коммерческой рентабельности, *Shell* сможет использовать этот опцион, направив значительно большие средства в организацию производства данных элементов в промышленных масштабах.

В нестабильном мире, где сделанные однажды вложения не вернуть, большую ценность приобретает гибкость. Вместо того, чтобы полностью уйти в крупный проект, лучше разбить его на отдельные этапы, а решение, начинать следующий этап или нет, принимать с учетом обстоятельств и уроков, извлеченных из процесса реализации предыдущего этапа. Большинство крупных компаний используют подход «стадии ворота» к разработке и выводу на рынок новых продуктов. При этом процесс создания продукта разделен на четко разграниченные стадии (фазы, этапы), по завершении которых проводится переоценка проекта в целом, по результатам которой принимают решение, двигаться ли дальше — «через ворота». Поэтапный подход создает опционы — возможность выбрать между продолжением проекта, его переработкой, приостановкой или полной остановкой. Венчурные капиталисты в полной мере осознают ценность таких опционов. В ноябре 2014 года базирующийся в Торонто стартап Kik получил 38,3 млн долларов венчурного финансирования. Kik — это бесплатный сервис мобильного чата, ориентированный в основном на аудиторию 13–15-летних подростков, имеющий аудиторию в 20 миллионов пользователей и при этом почти никаких денежных доходов. Для своих инвесторов Kik является опционом. Их вложения призваны вывести Kik на новый этап развития, предполагающий создание собственного браузера и установление связей с другими мобильными приложениями, что может сделать Kik популярным среди более широкой аудитории и создать потенциал коммерческой рекламной площадки³³. Упор на масштабируемость (возможность воспроизвести успешный бизнес в больших масштабах, если его начало окажется удачным), сделанный инвесторами, является показателем их оценки опциона будущего роста.

Вставка 2.6 дает пример расчета стоимости реального опциона.

Стратегия как управление опционами

С точки зрения формулирования стратегии нас интересует прежде всего использование принципов оценки опционов для создания акционерной стоимости. Есть два типа реальных опционов: *опционы роста* и *опционы гибкости*. Опционы роста связаны с небольшими

первоначальными инвестициями в несколько вариантов развития бизнеса, но без принятия на себя серьезных обязательств по дальнейшей реализации какого-либо из этих вариантов. Опционы гибкости относятся к вложениям в реализацию проектов и создание оборудования, которые несут возможность адаптации к разным обстоятельствам в будущем. Например, гибкие производственные системы позволяют на одних и тех же производственных мощностях производить разные модели товара. Проекты можно планировать и таким образом, чтобы одновременно создавать и опционы роста, и опционы гибкости. Это означает отказ от обязательства завершить проект во что бы то ни стало. Вместо этого в план проекта на разных стадиях закладываются точки принятия решений, что делать дальше. Их основные варианты: приостановить, модифицировать, расширить проект или отказаться от его осуществления. Компания *Merck*, которая одной из первых начала применять оценку опционов, придерживалась следующей позиции: «Делая первые инвестиции в исследовательский проект, вы платите за право входа в него, но не берете на себя обязательство продолжать это исследование на дальнейших этапах»³⁴.

ВСТАВКА 2.6

Оценка стоимости реального опциона

Анализ стоимости реального опциона применительно к инвестиционным проектам и стратегиям лимитируется сложностью используемых методов. Однако, даже не влезая в математические дебри, необходимые для получения количественной оценки стоимости реального опциона, мы можем воспользоваться базовыми принципами, чтобы уяснить факторы, определяющие стоимость опциона, и понять, как разрабатывать планы проектов и стратегии для максимизации стоимости соответствующих опционов.

Первая работа по оценке стоимости реальных опционов адаптировала формулу «ценообразования опциона» Блэка-Шоулза, разработанную для оценки финансовых опционов, к оценке реальных инвестиционных проектов³⁵. Метод Блэка-Шоулза включает шесть детерминант стоимости опциона, у каждой из которых есть аналог при оценке реального опциона:

1. Биржевой курс: чистая приведенная стоимость проекта (*NPV*). Чем больше *NPV*, тем выше стоимость опциона.
2. Цена исполнения: стоимость инвестиций. Чем выше эта стоимость, тем ниже стоимость опциона.
3. Неопределенность: и для финансового, и для реального опциона неопределенность *повышает* стоимость опционов.
4. Истечение срока действия: и для финансового, и для реального опциона более длительные сроки существования опциона *повышают* его стоимость.
5. Дивиденды: уменьшение стоимости вложений за время существования опциона. Оно *понижает* стоимость опциона.
6. Процентная ставка: высокая ставка процента *увеличивает* стоимость опциона³⁶, отсрочка принятия решения приносит выгоду.

Однако доминирующим методом, используемым для оценки стоимости реального опциона, является биномиальная модель оценки опционов (*binomial options pricing model*). Четко указывая на источники неопределенности и ключевые моменты принятия решений относительно дальнейшей судьбы проекта, этот подход предлагает более интуитивное понимание источников стоимости опциона. Такой анализ включает две основные стадии:

1. Создание дерева событий, которое будет демонстрировать стоимость проекта на каждой стадии развития при двух различных сценариях.
2. Трансформирование дерева событий в дерево решений. Для этого нужно определить точки принятия ключевых решений на дереве событий. Обычно это моменты, когда в проект требуется привлечь дополнительное финансирование, или когда есть возможность отложить его дальнейшую реализацию. Затем можно для каждого решения подсчитать приращение стоимости проекта на каждой стадии, двигаясь назад от заключительных узлов дерева реше-

ний (используя коэффициент дисконтирования, получаемый по методике «воспроизводства портфеля»). Если увеличение стоимости проекта на начальных стадиях превышает первоначальные инвестиции, следует перейти к следующей фазе. Нужно провести такую операцию для всех стадий проекта⁵.

Примечания:

⁵ См.: F. Black and M. Scholes, "The Pricing of Options and Corporate Liabilities," *Journal of Political Economy* 81 (1993): 637–54.

⁶ См.: K. J. Leslie and M. P. Michaels, "The Real Power of Real Options," *McKinsey Quarterly Anthology: On Strategy* (Boston: McKinsey & Company, 2000). См. также: A. Dixit and R. Pindyck, "The Options Approach to Capital Investment," *Harvard Business Review* (May/June 1995): 105–15.

⁸ Этот метод предложен в: T. Copeland and P. Tufano, "A Real-world Way to Manage Real Options," *Harvard Business Review* (March 2004). See also T. Copeland, *Developing Strategy Using Real Options* (Monitor Company, October 2003).

При создании стратегии основное внимание уделяется опционам роста. Данный подход может включать:

- Инвестиционные платформы. Это инвестиции в основные продукты или технологии, которые создают новые возможности для развития бизнеса³⁵. Инвестиции ЗМ в нанотехнологии открывают возможности создания новых товаров в самых разных направлениях деятельности этой фирмы, начиная со стоматологических материалов и систем введения лекарственных препаратов в нужные места и заканчивая адгезивными и защитными покрытиями. Поисковая система Google и громадный объем интернет-трафика, который она привлекает, создала платформу для базирования широкого спектра приложений — не только для поиска в Сети, но и для совершенно других целей (например, Gmail, Chrome, Android, Google+)³⁶.
- Стратегические альянсы и совместные предприятия, которые требуют ограниченных инвестиций, но открывают возможности

создания совершенно новых стратегий³⁷. *Virgin Group* использует совместные предприятия как основу для создания многочисленных новых направлений бизнеса: в партнерстве с *Stagecoach* была создана компания *Virgin Rail*, совместно с *AMP — Virgin Money* (компания, занимающаяся финансовыми услугами), а вместе с *Deutsche Telecom — Virgin Mobile*. *Shell* использует совместные предприятия и альянсы в качестве средств, позволяющих сделать первоначальные инвестиции в развитие ветряных электростанций, разработку биодизельного топлива, солнечную энергетику и разработку других возобновляемых источников энергии.

- Организационные возможности можно рассматривать и как опционы, обладающие потенциалом для создания конкурентного преимущества в производстве самых разных продуктов и развитии самых разных направлений бизнеса³⁸. Возможности *Apple* в разработке аппаратного и программного обеспечения, а главное — способность компании гармонично соединить это друг с другом и с требованиями эстетики, эргономики, привели к появлению опциона по расширению ассортимента продукции — переходу от производства исключительно персональных компьютеров к выводу на рынок аудиоплееров, смартфонов, планшетных компьютеров и интерактивного телевидения.

РЕЗЮМЕ

В главе 1 была предложена общая система стратегического анализа, которая определила структуру части II этой книги. В текущей главе исследован первый компонент данной системы — цели, ценности и эффективность компании.

Мы проникли на некоторую глубину сложной и спорной проблемы постановки целей фирмы. В то время как каждая компания имеет собственное предназначение, общим для всех является стремление к созданию стоимости (или ценности) и необходимость этого. То, как создаваемая стоимость определяется и измеряется, делит всех аналитиков на две большие группы. Первые утверждают, что компания прежде всего должна действовать в интересах ее владельцев (акционеров), вторые подчеркивают исключительную важность подхода, отталкивающегося от интересов стейкхолдеров. Наш же подход носит более прагматичный характер: интересы и владельцев, и стейкхолдеров имеют тенденцию к пересечению, а в тех моментах, где они расходятся, конкуренция приводит к ограничению

возможностей достижения интересов стейкхолдеров за счет принесения в жертву прибыли. Поэтому я делаю вывод, что прибыльность компании в долгосрочной перспективе (или, что эквивалентно, рыночная стоимость предприятия) годится как в качестве показателя эффективности ее деятельности, так и в качестве основной цели, которая кладется в основу вырабатываемой стратегии. Мы изучили соотношения прибыли, рыночной стоимости и движения денежных средств и отметили, что неудачи в деле максимизации акционерной стоимости в большей степени связаны с неправильными методами достижения этой цели, чем с какими-либо «врожденными недостатками» фирмы.

Применение анализа финансовых показателей для оценки эффективности деятельности компании является важнейшей и неотъемлемой частью стратегического анализа, которая закладывает основу для выработки стратегии, во-первых, оценивая общую эффективность компании, а во-вторых, выявляя причины неудовлетворительных результатов. Сочетание финансового и стратегического анализа позволяет выработать целевые показатели эффективности для компании в целом и для ее подразделений.

Наконец, мы попытались выйти за рамки полезного, но все-таки упрощенного, ориентированного на стремление к прибыли подхода к проблемам эффективности и бизнес-стратегии. Рассмотрели, во-первых, как принципы корпоративной социальной ответственности могут быть включены в стратегию фирмы, чтобы одновременно достичь цели увеличить акционерную стоимость и учесть важность деятельности фирмы для общества в целом. Во-вторых, мы расширили анализ методов достижения максимизации рыночной стоимости компании и поняли, что стратегия должна работать на достижение этой цели не только в направлении увеличения прибыли, но и в плане создания реальных опционов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. В таблице 2.1 дано сравнение компаний по разным параметрам прибыльности.
 - ◆ Как вы думаете, какие два из шести параметров эффективности являются самыми полезными индикаторами хорошей работы управленческого аппарата компании?
 - ◆ Что является лучшей базой для сравнения эффективности деятельности этих компаний: доход от продаж или рентабельность собственного капитала?

- ◆ Несколько компаний являются высокоприбыльными, но обеспечивают своим акционерам очень низкий доход от акций. Как такое может происходить?
- 2. Индийская *Tata's Group* является диверсифицированной группой компаний. К числу крупнейших принадлежат: *Tata Steel*, *Tata Motors*, *Tata Consultancy Services* (информационные технологии), *Tata Power* (производство электроэнергии), *Tata Chemicals*, *Tata Tea*, *Indian Hotels* и *Tata Communications*. Как вы думаете, повлияет ли то, что *Tata* недавно взяла на вооружение метод *EVA* как средство управления эффективностью работы на решения по направлению финансовых ресурсов в вышеперечисленные компании?
- 3. Возвращаясь к вставке 2.2, какие дополнительные данные вам потребовались бы и какой дополнительный анализ был бы необходим, чтобы пролить дополнительный свет на причины, в силу которых компания *UPS* показывает большую прибыльность по сравнению с *FedEx*?
- 4. Президент сети пиццерий хотел начать программу по корпоративной социальной ответственности, которая финансировалась бы 5%-ными отчислениями от операционной прибыли компании. Совет директоров, опасаясь негативной реакции акционеров, выступил против этого плана. Какие аргументы может привести президент, чтобы убедить совет директоров в том, что КСО могла бы отвечать интересам акционеров, и какого рода инициативы по КСО могла бы содержать программа, чтобы гарантировать эту защиту интересов?
- 5. Компания *Nike*, поставщик спортивной обуви и одежды, заинтересовалась идеей повысить стоимость своих акций, самостоятельно создав для себя опционы. Посоветуйте *Nike*, что она может сделать для создания стоимости таких опционов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. A. P. Sloan, *My Years at General Motors* (New York: Doubleday, 1963).
2. J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press 1934).
3. "Henry Ford: The Man Who Taught America to Drive," *Entrepreneur* (October 8, 2008), www.entrepreneur.com/article/197524, accessed July 20, 2015.
4. C. A. Montgomery, "Putting Leadership Back into Strategy," *Harvard Business Review* (January 2008): 54–60.

5. In this chapter, I use the term *value* in two distinct senses. Here I am referring to *economic value*, which is worth as measured in monetary units. I shall also be discussing values as moral principles or standards of behavior.

6. T. Donaldson and L. E. Preston, "The stakeholder theory of the corporation," *Academy of Management Review* 20 (1995): 65–91.

7. In several countries, company law has been amended to allow companies to pursue explicit social goals. In the US, these "benefit corporations" (or B-corporations) include the outdoor apparel company, Patagonia. See J. Surowiecki, "Companies with Benefits," *The New Yorker*, August 4, 2014.

8. See M. B. Lieberman, N. Balasubramanian, and R. Garcia-Castro "Value Creation and Appropriation in Firms: Conceptual Review and a Method for Measurement," (June 10, 2013, available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2381801>) for an approach to estimating.

9. M. C. Jensen, "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function," *Journal of Applied Corporate Finance* 22 (Winter 2010): 34.

10. J. Helwege, V. Intintoli, and A. Zhang, "Voting with Their Feet or Activism? Institutional Investors' Impact on CEO Turnover," *Journal of Corporate Finance* Vol. 18 (2012): 22–37.

11. T. M. Jones, "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics," *Academy of Management Review* 20 (1995): 404–37.

12. M. Orlitzky, F. L. Schmidt, and S. L. Rynes, "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis," *Organization Studies* 24 (Summer 2003): 403–441.

13. See www.sternstewart.com. See also J. L. Grant, *Foundations of Economic Value Added*, 2nd edn (New York: John Wiley & Sons, Ltd, 2003).

14. The cost of equity capital is calculated using the capital asset pricing model: Firm X's cost of equity – the riskfree rate of interest + a risk premium. The risk premium is the excess of the stock market rate of return over the risk-free rate multiplied by Firm X's beta coefficient (its measure of systematic risk). See T. Koller, M. Goedhart, and D. Wessels, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 5th edn (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010), Chapter 11.

15. T. Koller, M. Goedhart, D. Wessels, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 5th edn (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010).

16. F. Modigliani and M. H. Miller, "The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investments," *American Economic Review* 48 (1958): 261–297.

17. Some calculations of enterprise value deduct the balance sheet value of a firm's cash and marketable securities from the market value of its equity and debt in order to value only the business itself.

18. J. A. Kay and C. Meyer, "On the Application of Accounting Rates of Return," *Economic Journal* 96 (1986): 199–207.

19. R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review* (January/February 1992): 71–9; R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (January/February 1996): 75–85.

20. S. Chatterjee, "Enron's Incremental Descent into Bankruptcy: A Strategic and Organizational Analysis," *Long Range Planning* 36 (2003): 133–149.

21. The general principle here is that of *obliquity*: it is often better to pursue our goals indirectly rather than directly. See: J. Kay, *Obliquity* (London: Profile Books, 2010).

22. P. C. Roberts and K. LaFollett *Meltdown: Inside the Soviet Economy* (Washington, DC: Cato Institut, 1990).

23. G. Bevan and C. Hood, "What's Measured Is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health Care System," *Public Administration* 84 (2006): 517–538.
24. M. Friedman, *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1963).
25. L. Bryan, "Enduring Ideas: The 7-S Framework," *McKinsey Quarterly* (March 2008).
26. J. Collins and J. Porras, "Building Your Company's Vision," *Harvard Business Review* (September/October 1996): 65–77.
27. W. T. Allen, "Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation," *Cardozo Law Review* 14 (1992): 261–281.
28. A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 5th edn (London: Methuen & Co., 1905), Chapter 2.
29. A. de Geus, "The Living Company," *Harvard Business Review* (March/April 1997): 51–59.
30. M. E. Porter and M. R. Kramer, "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review* (December 2006): 78–92.
31. M. E. Porter and M. R. Kramer, "Creating Shared Value," *Harvard Business Review* (January 2011): 62–77.
32. C. K. Prahalad and S. L. Hart, "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," *strategy + business* 26 (2002): 54–67; T. London and S. L. Hart, "Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model," *Journal of International Business Studies* 35 (2004): 350–370.
33. "Kik Teen Chat App Draws Venture Capital," *Financial Times* (November 19, 2014).
34. N. Nichols, "Scientific Management at Merck: An Interview with CFO Judy Lewent," *Harvard Business Review* (January/February 1994): 89–105.
35. B. Kogut and N. Kulatilaka, "Options Thinking and Platform Investments: Investing in Opportunity," *California Management Review* (Winter 1994): 52–69.
36. A. Gower and M. A. Cusamano, "How Companies Become Platform Leaders," *Sloan Management Review* (Winter 2008): 28–35.
37. T. Chi, "Option to Acquire or Divest a Joint Venture," *Strategic Management Journal* 21 (2000) 665–687.
38. B. Kogut and N. Kulatilaka, "Capabilities as Real Options," *Organization Science* 12 (2001) 744–758; R. G. McGrath, W. Furrier, and A. Mendel, "Real Options as Engines of Choice and Heterogeneity," *Academy of Management Review* 29 (2004): 86–101.

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

Краткое содержание

Введение и цели

От анализа бизнес-окружения компании к анализу состояния дел в отрасли

Анализ привлекательности отрасли

Модель пяти сил конкуренции Портера

Конкуренция со стороны продуктов-заменителей

Угроза со стороны новых игроков на рынке

Внутриотраслевая конкуренция

Влияние покупателей

Влияние на поставщиков

Применение анализа отраслевой структуры для прогнозирования общего уровня прибыльности отрасли

Описание структуры отрасли

Прогнозирование прибыльности отрасли

Применение отраслевого анализа при разработке стратегии

Стратегии изменения отраслевой структуры

Позиционирование компании

Что такое «отрасль»: как провести границы между отраслями

Отрасли и рынки

Определение отраслей и рынков: вопросы заменяемости на сторонах спроса и предложения

От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу: выявление главных факторов успеха

Резюме

Вопросы для самостоятельного изучения

Список источников

Если руководство с высокой профессиональной репутацией берет за компанию с плохой экономической репутацией, неизменной остается лишь репутация компании.

Уоррен Баффет, председатель Совета директоров компании Berkshire Hathaway

У перестраховочного бизнеса есть недостаток — он выглядит слишком привлекательным в глазах новичков из-за своих достоинств и поэтому всегда будет иметь тенденцию к противопоставлению себя, скажем так, старым отраслям, занимающимся, например, производством мыла из трупов лошадей, у которых всегда была тенденция, согласно которой достижение процветания оказывалось доступным лишь немногим.

Чарльз Т. Мангер, председатель Совета директоров Wesco Financial Corp.

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

В этой и следующей главах мы займемся изучением бизнес-среды, в которой существует фирма. В главе 1 мы увидели, что глубокое понимание конкурентной среды — решающий компонент успешной стратегии. Затем подчеркнули, что сутью бизнес-стратегии является стремление к прибыли. Основная задача этой главы — определить источники прибыли во внешнем окружении компании. Непосредственная бизнес-среда для фирмы — это ее отрасль, тот вид бизнеса, которым она занимается. Поэтому ведущее место в нашем анализе займет анализ отрасли.

Анализ отраслевой структуры имеет отношение и к корпоративной стратегии, и к бизнес-стратегии.

Корпоративная стратегия — это решения относительно того, какие отрасли фирма должна охватить своей деятельностью и каким образом ей следует распределять свои ресурсы между разными видами деятельности. Такие решения требуют оценить привлекательность разных отраслей с точки зрения их потенциальной прибыльности. Главная цель этой главы состоит в том, чтобы понять, каким образом структура конкуренции в отрасли влияет на ее доходность.

Бизнес-стратегия занимается поиском и использованием конкурентных преимуществ. Анализируя потребности и предпочтения клиентов, а также способы, посредством которых фирма борется за клиентов, мы выявляем общие источники конкурентных преимуществ,

специфичных для данной отрасли, — то, что мы называем *ключевыми факторами успеха*.

Прочитав эту главу, вы научитесь:

- понимать, что отрасль (как вид бизнеса), в которой работает фирма, является ядром окружающей внешней бизнес-среды, а основные характеристики этой среды и ее динамика — важнейшие компоненты стратегического анализа;
- выявлять основные структурные характеристики отрасли и понимать, как они влияют на степень ее конкурентности и общий уровень прибыльности, характерный для данной отрасли;
- использовать отраслевой анализ для объяснения среднего уровня прибыльности отрасли и предсказания вероятности того или иного изменения этого уровня в будущем;
- разрабатывать стратегии, которые (а) призваны сделать фирму более конкурентоспособной и (б) могут повлиять на отрасль в целом в направлении повышения ее привлекательности;
- определять рамки отрасли, внутри которых осуществляется деятельность фирмы (то есть очертить границы между тем, чем она занимается, и тем, что не является сферой ее деятельности);
- выявлять возможности роста конкурентоспособности компании в рамках отрасли (*ключевые факторы успеха*).

ОТ АНАЛИЗА БИЗНЕС-ОКРУЖЕНИЯ КОМПАНИИ К АНАЛИЗУ СОСТОЯНИЯ ДЕЛ В ОТРАСЛИ

Бизнес-окружение фирмы — это совокупность всех внешних влияний на ее эффективность и принятие решений. Как могут менеджеры, при большом количестве и широком диапазоне внешних влияний, надеяться мониторить текущую ситуацию, уже не говоря об анализе окружения? Отправной точкой может стать некоторая система или схема организации информации. Например, внешние влияния можно классифицировать по их *источникам* на политические, экономические, социальные и технологические факторы (так называемый *PEST-анализ*, который, как и другие аналогичные подходы к отслеживанию макроэкономической ситуации, может быть очень полезен для понимания того, что происходит в мире). Однако здесь таится опасность, заключающаяся в том, что постоянный и систематический мониторинг и анализ такого

широчайшего круга внешних влияний очень дорог, а кроме того, может привести к информационной перегрузке — избытку информации, которую компания не в состоянии «переварить».

Предпосылкой для эффективного анализа внешней среды является умение отличить жизненно важное от просто важного. Давайте вернемся к исходным принципам, чтобы понять, какие элементы внешнего бизнес-окружения компании действительно имеют отношение к принятию решений. Прежде всего, желая получить прибыль, фирма должна создать потребительскую ценность. Следовательно, ей необходимо понимать своих клиентов. Во-вторых, для создания потребительской ценности фирма должна приобретать товары и услуги у своих поставщиков. Следовательно, ей нужно понимать своих поставщиков и устанавливать с ними деловые отношения. В-третьих, способность обеспечивать прибыльность путем создания ценности для потребителей зависит от интенсивности конкуренции между фирмами, которые соперничают за одни и те же возможности. Из этого следует, что фирма должна понимать своих конкурентов. Таким образом, *ядро окружающей среды компании формируют ее отношения с тремя группами игроков: клиентами, поставщиками и конкурентами.* Это и есть бизнес-окружение фирмы, работающей в определенном рыночном сегменте или коротко — в отрасли.

Нельзя сказать, что факторы макроуровня, включая общие экономические тенденции, изменения в демографической структуре или социальные и политические тенденции, не имеют значения для стратегического анализа. Они могут определять, с какими угрозами фирма столкнется и какие возможности получит в будущем. Главный вопрос заключается в том, как эти общие факторы внешней среды влияют на отраслевую среду фирмы (см. рис. 3.1). Рассмотрим угрозу глобального потепления. Для большинства компаний она не является важной стратегической проблемой (по крайней мере, в рамках нормального горизонта планирования). Однако для тех видов бизнеса, которые уже сейчас практически напрямую испытывают влияние этого фактора (например, для фермеров или горнолыжных курортов), или тех, кто является непосредственным субъектом налогового и экологического регулирования (например, для производителей автомобилей и оборудования электростанций), глобальное потепление — очень актуальная проблема. Для них критически важен анализ стратегических последствий для их отрасли, которые несет глобальное потепление. В случае автопроизводителей: станет ли потепление фактором, который переключит основной потребительский спрос на электромобили;

приведет ли оно к тому, что правительства предпримут решительные шаги по поддержке общественных видов транспорта за счет личных автомобилей; станет ли все это серьезным фактором, привлекающим в отрасль автомобильного производства новых игроков?

Если стратегия фокусируется на поиске источников прибыли и их дальнейшей эксплуатации, отправной точкой для анализа отрасли является простой вопрос: что определяет прибыльность отрасли?

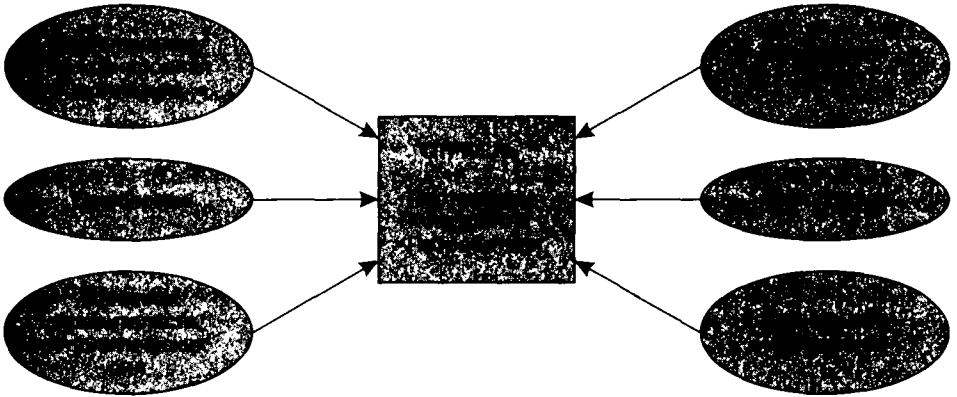


Рисунок 3.1. От анализа бизнес-окружения компании к анализу состояния дел в отрасли

В предыдущей главе мы неоднократно подчеркивали, что для получения прибыли фирма должна создавать потребительскую ценность. Эта ценность появляется в том случае, если цена, которую потребитель готов заплатить за произведенный продукт, превышает затраты фирмы на его производство. Но создание потребительской ценности необязательно означает прибыльность компании. Произведенная ценность перераспределяется между производителем и потребителем под влиянием сил конкуренции. Чем выше уровень конкуренции, тем большая доля этой ценности достается потребителю в виде «потребительского излишка» (то есть разницы между ценой, которую реально заплатил потребитель за приобретенный продукт, и максимальной ценой, которую этот же потребитель в принципе был готов за него заплатить) и тем меньше остается производителю (в виде «излишка производителя» или «экономической ренты»). Единственный продавец зонтов за стенами Лионского вокзала в Париже промозглым дождливым утром может заломить такую цену за свой товар, которая будет полностью соответствовать желанию приезжающих в город на работу остаться сухими. Но чем больше вокруг этого вокзала будет независимых друг от друга продавцов зонтов, тем сильнее розничные цены будут стремиться к уровню цен оптовых.

Однако прибыль парижских продавцов зонтов, впрочем, как и любых других продавцов чего угодно, зависит не только от конкуренции друг с другом. Также она зависит и от их поставщиков. Если на рынке есть только один большой и сильный оптовый поставщик дешевых импортных зонтов, то он может оказаться в состоянии забрать себе большую часть потребительской ценности, которую зонты имеют на местном рынке.

Итак, прибыль, полученная фирмами в отрасли, определяется тремя факторами:

- ценностью товара для потребителей;
- интенсивностью конкуренции;
- возможностями рыночных игроков получить лучшие (низкие) цены от поставщиков и установить лучшие (высокие) цены для клиентов.

Анализ отраслевой структуры сводит все три фактора в единую аналитическую схему.

АНАЛИЗ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛИ

В таблице 3.1 показана прибыльность различных отраслей промышленности США. Одни отрасли постоянно получают высокие прибыли, другие не в состоянии покрыть стоимость капитала. Главная предпосылка, которая лежит в основе отраслевого анализа, заключается в том, что уровень прибыльности в отрасли одновременно и не случаен, и не определяется исключительно внутриотраслевыми факторами. Он зависит от постоянного воздействия структуры отрасли на отдельные компании.

Таблица 3.1. Доходность отраслей США в 2000–2013 годах

Отрасль ^а	Средний показатель ROE (прибыль на собственный капитал) (%) ^б	Ведущие компании
Табачная индустрия	36,2	Philip Morris Intl., Altria, Reynolds American
Товары для дома и личной гигиены	27,0	Philip Morris Intl., Altria, Reynolds American
Продукты питания	21,7	PepsiCo, Kraft Foods, General Mills

Общественное питание	21,7	McDonald's, Yum! Brands, Starbucks
Фармацевтика	20,5	Pfizer, Johnson & Johnson, Merck
Медицинское оборудование и материалы	18,0	Medtronic, Baxter International, Boston Scientific
Нефтепереработка	17,9	ExxonMobil, Chevron, ConocoPhillips
Аэрокосмическая и военная промышленность	16,5	Boeing, United Technologies, Lockheed Martin
Химическая промышленность	16,4	Dow Chemical, DuPont, PPG Industries
Строительная и сельскохозяйственная техника	15,9	Caterpillar, Deere, Cummins
Рынок ценных бумаг	15,2	BlackRock, KKR, Franklin Resources
Нефтедобыча и горная промышленность	15,0	Conoco Phillips, Occidental Petroleum, Freeport-McMoRan
Информационные технологии	14,9	IBM, Xerox, Computer Sciences
Розничная торговля товарами специального назначения	14,6	Home Depot, Costco, Lowe's
Медицинское страхование	13,0	United Health Group, WellPoint, Aetna
Розничная торговля товарами широкого потребления	12,9	Walmart, Target, Sears Holdings
Коммуникационное оборудование	12,2	Cisco Systems, Motorola, Qualcomm
Трубопроводы	12,0	Plains All American, Enterprise Products, ONEOK
Строительство	11,9	Fluor, Jacobs Engineering, KBR
Банковское дело	11,5	Bank of America, JPMorgan Chase, Wells Fargo
Продажа, сервис и аренда автомобилей	10,8	AutoNation, Penske, Hertz
Компьютерная и офисная техника	10,8	Apple, Hewlett-Packard, Dell Computer
Продовольственные магазины и аптеки	10,2	CVS, Kroger, Walgreens
Коммунальные услуги: газ и электричество	9,6	Execon, Duke Energy, Southern
Производство упаковочных материалов	9,6	Rock-Ten, Ball, Crown Holdings

Окончание табл. 3.1

Отрасль ^a	Средний показатель ROE (прибыль на собственный капитал) (%) ^b	Ведущие компании
Страхование собственности и от несчастных случаев	8,6	Berkshire Hathaway, AIG, Allstate
Производство полупроводников и электронных компонентов	8,1	Intel, Texas Instruments, Jabil Circuit
Гостиницы, казино, курорты	7,9	Marriott International, Las Vegas Sands, MGM Resorts
Страхование жизни	7,7	MetLife, Prudential, Aflac
Металлургия	7,1	Alcoa, US Steel, Nucor
Лесная и бумажная промышленность	7,0	International Paper, Weyerhaeuser, Domtar
Телекоммуникации	6,4	Verizon, AT&T, Comcast
Автомобильная промышленность, автозапчасти		GM, Ford, Johnson Controls
Развлечения и шоу-бизнес	6,1	Time Warner, Walt Disney, News Corp.
Пищевая промышленность	5,9	Archer Daniels Midland, Tyson Foods, Smithfield Foods
Авиаперевозки	-7,1	United Continental, Delta Air Lines, American Airlines
Примечание:		
^a Отрасли, в которых главную роль играют менее чем пять компаний, были исключены из данного перечня (кроме табачной отрасли). Также не упоминаются отрасли, за указанный период претерпевшие существенные изменения и преобразования.		
^b Показатель возврата на собственный капитал для каждой отрасли усреднялся по 14-летнему периоду (2000–2013 гг.). Для компаний, которые имели отрицательный собственный капитал, показатель <i>ROE</i> был заменен на показатель рентабельности активов.		

Источник: отраслевые справочники Fortune 500.

Каким образом структура какой-либо отрасли влияет на модель конкуренции в ней и определяет общий уровень прибыльности, характерный для нее, исследует экономика индустриального общества. При этом выделяются два крайних случая данной теории: теория монополии и теория «совершенной конкуренции». В случае монопо-

лизированного рынка монополист защищен высоким входным барьером на рынок. В условиях «совершенной конкуренции» множество фирм предлагают примерно одинаковые продукты на рынке, входные барьеры на который отсутствуют. В то время как монополист может забирать себе в виде прибыли всю ценность создаваемого продукта, в условиях «совершенной конкуренции» прибыли, как правило, достаточно лишь для покрытия стоимости капитала. В реальной жизни большинство компаний находится в промежуточных между этими крайностями условиях. В период 1996–2002 годов почти монопольное положение компании Microsoft на рынке операционных систем для персональных компьютеров позволяло получать до 30% возврата на собственный капитал. В условиях фармацевтического рынка США, близких к «совершенной конкуренции», возврат на собственный капитал в долгосрочной перспективе составляет 3% — это ниже стоимости капитала. Как только что было сказано, большинство отраслей производства и сферы услуг находятся между крайностями: они являются олигополиями — этот термин описывает ситуацию, когда на каком-то рынке господствует очень малое число крупных компаний. Небольшие рынки нередко обеспечивают высокую прибыльность в силу того, что на них может доминировать одна фирма. Вставка 3.1 дает пример таких нишевых рынков.

ВСТАВКА 3.1

Жевательный табак, оболочки для колбас и игровые автоматы: радости специализированных (нишевых) рынков

US Smokeless Tobacco Company достигла операционной рентабельности на уровне 55% за период с 2011 по 2013 год, что внесло основной вклад в 102%-ный показатель возврата на вложенный собственный капитал для владельца — компании *Altria Inc.* за тот же период. Каков секрет такой прибыльности *USSTC*? Компания занимает 55% американского рынка жевательного и нюхательного табака, владеет проверенными временем брендами (включая *Skoal*, *Copenhagen* и *Red Seal*), ее сеть сбыта состоит из тысяч небольших торговых точек. Кроме того, есть серьезные ограничения на правительственном уровне в области рекламы табачной продукции, что в совокупности создает серьезные барьеры на пути проникновения новых игроков на данный рынок.

Компания *Devro pic* расположена в шотландской деревушке Мудисберн. Она производит коллагеновую (казеиновую) оболочку для колбас и сосисок. *Devro* предлагает оболочку, подходящую для всех сосисок и колбас, начиная с британских сосисок *Banger* и китайских колбасок *Lap Cheong* и заканчивая французскими *Merguez* и южноамериканскими *Chourizo*. Доля компании *Devro* на мировом рынке коллагеновых оболочек составляет около 60%. За период между 2000 и 2013 годами рентабельность ее собственного капитала достигла 25% — возврат на этот капитал примерно в три раза превысил его значение.

International Game Technology (IGT) базируется в городе Рино, штат Невада, и является мировым лидером по производству игровых автоматов для казино.

Компании IGT принадлежат 70% американского рынка. Такой высокий показатель обеспечивается тесными связями с операторами казино и непрерывным потоком новых разработок. Огромными инвестициями в НИОКР (компания принадлежит более 6000 патентов), а также политикой лизинга, а не продажи игровых автоматов, компания се-

рьезно ограничивает возможности конкурентов по выходу на этот рынок. Несмотря на большие затраты на разработку и внедрение новых технологий, запуск производства новых продуктов, IGT показывала ROE на уровне 21% за период с 2011 по 2013 год.

Источники: www.altria.com, www.devro.plc.uk, www.igt.com.

Модель пяти сил конкуренции Портера

Самый широко применяемый подход к анализу конкуренции внутри отрасли разработал Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса¹. Модель пяти сил конкуренции Портера показывает, что прибыльность отрасли, определяемая как отношение нормы прибыли на капитал к стоимости капитала, зависит от пяти источников конкурентного давления. Эти пять сил конкуренции включают три источника «горизонтальной» конкуренции (конкуренцию со стороны товаров-заменителей, конкуренцию со стороны новых игроков и конкуренцию со стороны существующих участников рынка) и два источника «вертикальной» конкуренции (давление со стороны поставщиков и со стороны потребителей) (см. рис. 3.2).

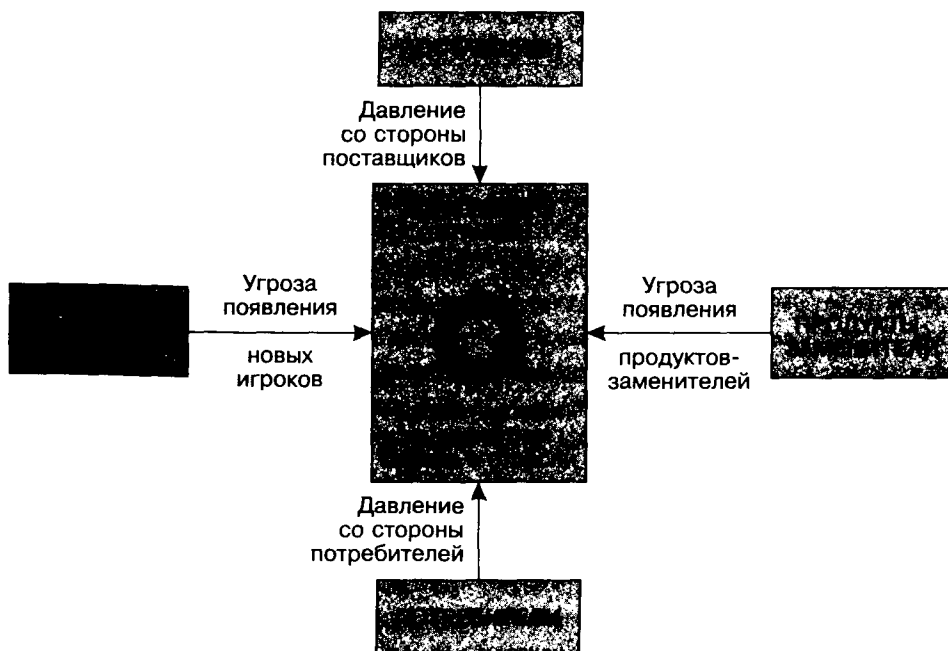


Рисунок 3.2. Модель пяти рыночных сил Портера

Степень влияния каждой из названных конкурентных сил определяется множеством ключевых структурных факторов (см. рис. 3.3).

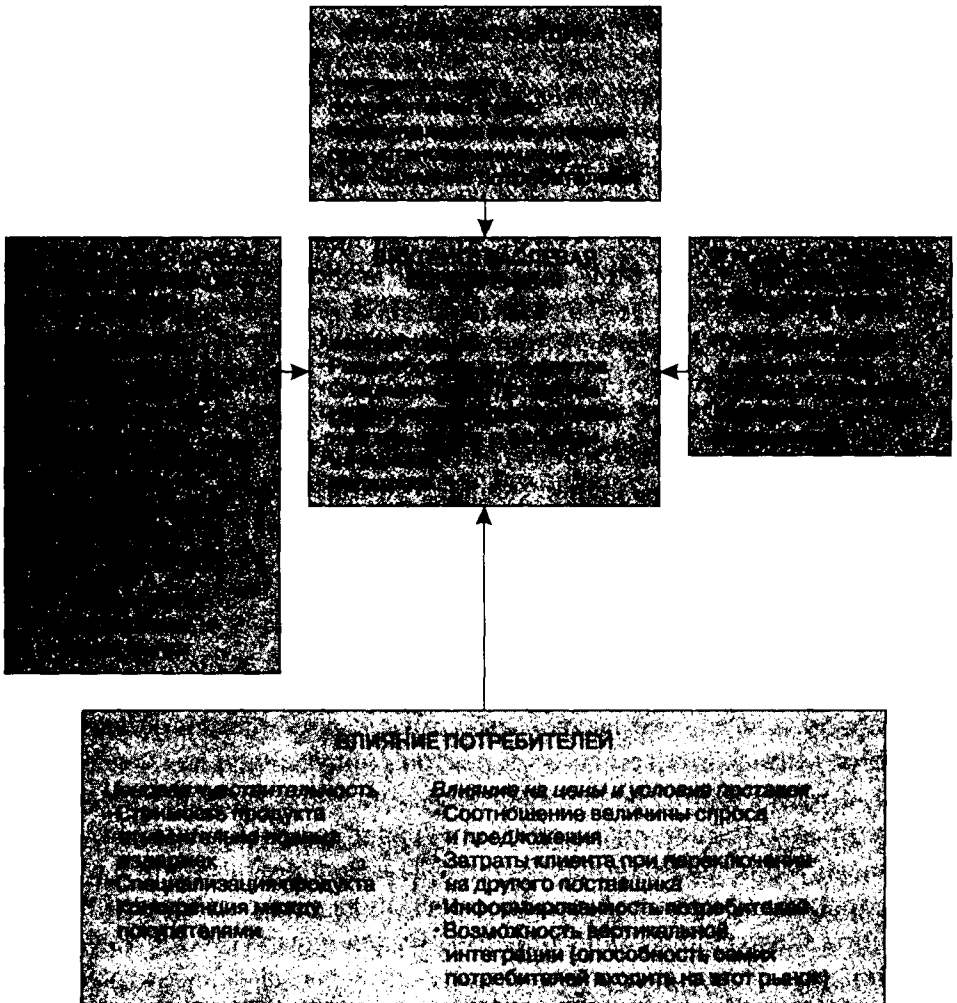


Рисунок 3.3. Структура определяющих факторов пяти сил конкуренции

Конкуренция со стороны продуктов-заменителей

Цена, по которой потребители готовы купить товар, частично зависит от наличия продуктов-заменителей. Отсутствие непосредственных заменителей товара, с чем мы сталкиваемся, например, в случае бензина и сигарет, означает, что потребители относительно нечувствительны

к цене (то есть спрос неэластичен по отношению к цене). Существование непосредственных заменителей означает, что в ответ на рост цен на товар покупатели переключатся на его заменители (то есть спрос становится эластичным относительно цены). Электронная коммерция породила новый источник конкуренции со стороны услуг-заменителей, что для многих фирм стало разрушительным. Туристические агентства, газеты и поставщики телекоммуникационных сервисов страдают от жесткой конкуренции заменителей, появление которых обусловлено тотальным проникновением Интернета во все сферы жизни.

Рамки, в которых продукты-заменители приводят к снижению цен и прибыли, определяются готовностью покупателей делать выбор в пользу заменителей. Это, в свою очередь, зависит от соотношения их цены и качества. Если путешествие на самолете из центра Вашингтона в центр Нью-Йорка займет на 50 минут меньше, чем поездка на поезде, а средняя стоимость времени путешественника составляет 30 долларов в час, поезд будет обладать конкурентными преимуществами при цене билета на него на 25 долларов меньше, чем на самолет. Чем сложнее продукт и чем более дифференцированы требования к нему со стороны потребителей, тем в меньшей степени потребители обращают внимание на ценовые преимущества заменителей.

Угроза со стороны новых игроков на рынке

Если прибыль на капитал в какой-либо отрасли превышает его стоимость, эта сфера деятельности становится центром притяжения для новых компаний, а также фирм, диверсифицирующих свою деятельность. Если вход в отрасль открыт, норма прибыли упадет до уровня, который будет определен усилившейся конкуренцией. И в Великобритании, и в США популярность домашнего («крафтового») пива в совокупности с низкими капиталовложениями, необходимыми для начала его производства в небольших объемах, привело к появлению сои́ма новых игроков на рынках пива обеих стран. За период между 1990 и 2014 годами число пивоварен в США выросло с 284 до 2822, в Великобритании – с 241 до 1285. И это несмотря на тот факт, что общее производство пива в обеих странах уменьшилось². Разница в уровне зарплат между отраслями тоже отражает наличие входных барьеров. Почему моя жена, психотерапевт, зарабатывает гораздо меньше, чем наша племянница, едва получившая диплом врача? Существует масса учреждений, занимающихся вопросами аккредитации психотерапевтов, и менее строгое государственное лицензирование, поэтому барьеры для новых игроков на рынке (новых психотерапевтов) гораздо ниже, чем в остальных областях медицины.

Одной угрозой появления новых игроков, а не их фактического прихода на рынок может оказаться достаточно, чтобы действующие на рынке фирмы довели свои цены до конкурентоспособного уровня. Для отрасли, в которой барьеры при входе на рынок или выходе из него отсутствуют, характерна высокая конкуренция: цены и прибыль стремятся к конкурентоспособному уровню независимо от количества фирм, действующих в данной отрасли³. Конкуренция зависит от наличия невозвратных издержек, а они существуют там, где на входе требуются инвестиции в отраслевые активы, стоимость которых не может быть покрыта при выходе. Отсутствие невозвратных издержек делает отрасль уязвимой по отношению к участникам рынка, руководствующимся принципом «урвать и убежать» всякий раз, когда существующие фирмы поднимают цены заметно выше некоторого среднего равновесного уровня.

Однако в большинстве отраслей новые рыночные игроки не могут выступать на равных со старожилами. Входной барьер — это любой вид помех для новичков, которые для действующих игроков данной отрасли не существуют. Размер этих помех и определяет высоту входного барьера. Основные источники существования входных барьеров обсуждаются далее.

Потребность в капитале. Стоимость капитала, необходимого для вхождения в отрасль, может оказаться настолько велика, что обескуражит любые компании, кроме самых крупных. Дуополия компаний *Boeing* и *Airbus* в сфере производства больших пассажирских реактивных самолетов защищена огромными инвестициями в НИОКР, производство и обслуживание авиалайнеров. В других отраслях плата за вход может быть весьма скромной. Высокая конкуренция на рынке создания приложений для смартфонов есть следствие низких затрат на разработку большинства подобного рода приложений. Во всей сфере обслуживания начальные затраты, как правило, низкие: в бизнесе по продаже пиццы стоимость франшизы ресторана начинается от 118 500 долларов в случае *Domino's* и приблизительно 129 910 долларов — в случае *Papa John's*⁴.

Эффект масштаба. В тех видах бизнеса, которые требуют от новичков больших первоначальных затрат, как правило, имеется так называемый «эффект масштаба» (уменьшения издержек на единицу продукции при увеличении масштабов ее производства). В этом случае необходимые крупные вложения в создание производственных мощностей, развитие технологии, в НИОКР, маркетинг, значительное сокращение издержек требуют отпеснение этих неизбежных затрат на

объем выпускаемой продукции. Типичная проблема новичков отрасли состоит в том, что на этапе входа они могут получить только очень небольшую долю рынка, а поэтому им приходится смириться с высокой себестоимостью единицы продукта. Главный источник эффекта масштаба — затраты на разработку нового продукта. Например, для создания с нуля суперлайнера Airbus A380 потребовалось вложить около 18 млрд долларов. Чтобы покрыть эти затраты, необходимо продать 400 таких самолетов. Как только компания *Airbus* продемонстрировала серьезность своих намерений по данному проекту, ее основной конкурент — *Boeing* — оказался фактически за бортом рынка суперлайнеров: глобальный спрос на такие самолеты недостаточен, чтобы затраты на создание альтернативной модели могли окупиться. Другой пример — из автомобильной индустрии: глава *Fiat* Серджио Маркьонне (*Sergio Marchionne*) заявил, что финансово оправданно производство минимум шести миллионов автомобилей в год.

Абсолютное преимущество по затратам. Кроме экономии на масштабе производства, закрепившиеся на рынке фирмы могут иметь преимущество по затратам в сравнении с новыми игроками рынка, и по другим причинам. Абсолютное преимущество по затратам часто проистекает из владения источниками дешевого сырья. Такие давние игроки на рынке нефте- и газодобычи, как саудовская *Aramco* или *Газпром*, имеют доступ к самым крупным в мире и удобно залегающим запасам нефти и газа, что дает им неоспоримое преимущество по затратам, в сравнении с недавно вошедшими на эти рынки компаниями *Cairn Energy* и *BG Group*. Абсолютное преимущество по затратам может стать результатом обладания ноу-хау. Доминирование *Intel* на рынке высокопроизводительных микропроцессоров проистекает, в частности, из огромного опыта, накопленного компанией за долгие годы работы.

Дифференциация товара. В отрасли, где происходит дифференциация товаров, фирмы-старожилы обладают такими преимуществами, как лояльность покупателей и узнаваемость торговой марки. Продукция, продажи которой в значительной мере зависят от узнаваемости бренда, приверженности покупателей к одним и тем же торговым маркам, — это, например, косметика, одноразовые подгузники, кофе, зубная паста, продукты питания для животных⁵. Новые участники таких рынков должны потратить непропорционально большие средства на рекламу и стимулирование сбыта, чтобы их торговая марка по уровню известности и лояльности потребителей сравнялась с брендами фирм-старожилых. В ходе одного исследования было выявлено, что

по сравнению с фирмами, пришедшими на рынок потребительских товаров первыми, «опоздавшие» участники вынуждены дополнительно тратить 2,12% доходов от продаж на рекламу и продвижение своих товаров⁶.

Доступ к каналам сбыта. Главным барьером для новых поставщиков на рынке потребительских товаров является доступ к каналам сбыта. Ограниченные возможности каналов дистрибуции (например, фиксированная площадь прилавков), нежелание розничных торговцев идти на риск и нести дополнительные издержки, связанные с введением в ассортимент новых товаров, ведут к тому, что они неохотно приобретают продукты новых фирм-изготовителей. Сражение между главными производителями пищевых продуктов (как правило, использующими систему единовременных платежей розничным сетям, чтобы зарезервировать себе «место на полке») за место на полках супермаркетов означает, что новые участники вряд ли туда попадут. Здесь нужно отметить влияние, которое оказывает Интернет, открывающий для новых игроков новые пути обхода барьеров на пути к каналам сбыта и дистрибуции.

Правительственные и законодательные барьеры. Некоторые экономисты утверждают, что по-настоящему эффективные барьеры для входа на рынок может создать лишь государство. Вход на рынок такси, банковских услуг, телекоммуникаций, теле- и радиовещания обычно требует наличия лицензии, выданной властными структурами. Со Средневековья и вплоть до сегодняшнего дня компании и приближенные к власти люди извлекают выгоду благодаря тому, что правительство предоставляет им исключительное право заниматься тем или иным видом торговли или предлагать конкретную услугу. В «интеллектуалоемких» отраслях главными барьерами для входа на рынок являются патенты, авторские права и другие юридические формы защиты интеллектуальной собственности. Требования регулирующих органов, стандарты безопасности и экологии часто ставят новых участников в невыгодное положение по сравнению с фирмами-старожилами, потому что издержки, связанные с необходимостью соответствовать всем этим требованиям и стандартам, для новых игроков рынка, как правило, более существенны.

Уровень конкуренции. Барьеры для входа на рынок зависят и от того, каких ответных мер со стороны фирм-старожилов следует ждать новичкам. Это может быть агрессивное снижение цен, усиленные рекламные кампании, дополнительное стимулирование сбыта или судебные тяжбы. За плечами большинства авиалиний

долгая история борьбы против новичков-лоукостеров. *Southwest* и другие бюджетные авиане перевозчики утверждают, что *American Airlines* и другие крупные авиакомпании избирательно снижали цены на определенные маршруты, осуществляя агрессивную ценовую политику, чтобы помешать их выходу на эти новые маршруты⁷. Во избежание серьезных ответных мер со стороны компаний-старожилов новички могут на первых порах искать лазейку, ведущую в самые незаметные сегменты рынка. Когда *Toyota*, *Nissan* и *Honda* пришли на американский автомобильный рынок, они нацелились на нишу небольших малолитражных автомобилей, в частности, потому, что «Большая тройка» из Детройта задолго до этого признала данный сегмент рынка безнадежно нерентабельным⁸.

Эффективность барьеров на входе. В отраслях, защищенных высокими входными барьерами, норма прибыли выше среднего уровня⁹. Самыми важными препятствиями на входе на рынок являются требования к капиталу и реклама¹⁰. Эффективность входных барьеров зависит от ресурсов и возможностей, которые есть в распоряжении потенциального нового игрока. Барьеры, эффективно защищающие от вновь образованных компаний, могут оказаться бесполезными против солидных фирм, которые диверсифицируют свой бизнес¹¹. *Google* использовал свое широкое присутствие в Сети как трамплин для проникновения на другие рынки, пошатнув казавшиеся ранее несокрушимыми позиции других гигантов, например *Microsoft* на рынке веб-браузеров или *Apple* на рынке смартфонов.

Внутриотраслевая конкуренция

В большинстве отраслей основным определяющим фактором общего размаха конкуренции и уровня прибыли является внутриотраслевая конкуренция. В одних отраслях фирмы конкурируют настолько агрессивно, что цены падают ниже себестоимости и убытки терпят все. В других ценовая конкуренция происходит не так явно и соперничество касается, главным образом, рекламы, инноваций и других неценовых характеристик. Важную роль в определении характера и интенсивности конкуренции между закрепившимися на рынке фирмами играют шесть факторов. Давайте поговорим о них более подробно.

Концентрация. Этот фактор связан с количеством и размерами фирм, конкурирующих на данном рынке. Обычно она измеряется с помощью коэффициента концентрации: общей долей рынка ведущих производителей. Например, коэффициент концентрации четырех

фирм (*CR4*) — это доля рынка четырех крупнейших производителей. На рынках, где доминирует одна-единственная фирма (например, *Gillette* — подразделение *P&G* — господствует на рынке бритвенных лезвий, *Apple* — лидер рынка MP3-плееров, *Altria* доминирует на американском рынке жевательного и нюхательного табака), этот монополист имеет значительную свободу действий в ценообразовании. Там, где рынок находится во власти небольшой группы ведущих компаний (олигополия), ценовая конкуренция тоже может быть ограничена — посредством прямого сговора или, чаще, с помощью «параллельного» установления цен. Так, на тех рынках, где доминируют две компании, например на рынке безалкогольных напитков (*Coca-Cola* и *Pepsi*), еженедельных журналов (*Time* и *Newsweek*) или финансовой аналитики (*Bloomberg* и *Reuters*), цены примерно одинаковые, а конкуренция сводится к рекламе, стимулированию продаж и предложению новых продуктов. Как только количество фирм-поставщиков начинает расти, становится сложнее регулировать цены. Возникает вероятность того, что одна из фирм «уронит» цены. На рынке мобильной связи государственные регуляторы в США и ЕС поощряют наличие четырех операторов на рынках своих стран. Для ограничения ценовой конкуренции и увеличения маржи сами операторы нацелены на слияния, которые могут снизить их число до трех на каждом рынке¹². Несмотря на бытующее представление о том, что устранение конкурента снижает ценовую конкуренцию, а появление нового конкурента ее стимулирует, доказательства, приводимые в пользу того, что общее число поставщиков товаров и услуг влияет на прибыльность, весьма слабо аргументированы. «Если между концентрацией продавцов и прибыльностью и существует какая-либо связь, статистическая достоверность достаточно мала, а предполагаемый эффект обычно минимален»¹³.

Разнообразие конкурентов. Вероятность того, что группа фирм сможет избежать ценовой конкуренции за счет базирующейся на сговоре ценовой политики, зависит от того, насколько они схожи по своему происхождению, целям, характеру издержек и стратегиям. Атмосфере взаимопонимания, которая царил в американской автомобильной индустрии до появления на рынке иностранных конкурентов, способствовало то, что американские компании очень мало отличались друг от друга по структуре издержек, стратегиям и умонастроениям высшего руководства. И наоборот, все трудности, которые присущи ОПЕК в деле установления и распределения квот на нефтедобычу между странами — членами картеля, усиливаются

из-за разницы в их целях, стоимости добычи, политических задач и религиозных доктрин.

Дифференциация товаров. Чем сильнее схожи предложения конкурирующих фирм, тем с большей готовностью покупатели переключаются между этими предложениями, и это активнее стимулирует компании снижать цены и увеличивать продажи. Там, где продукты конкурирующих фирм фактически неразличимы, они превращаются в подобие биржевого товара (commodity), а цена становится единственным фактором конкуренции. Напротив, в отраслях, где предлагаемые товары и услуги имеют ярко выраженные индивидуальные черты (фармацевтическая и парфюмерная промышленность, ресторанный бизнес, консалтинговые услуги в сфере управления), конкуренция смещается из ценовой области в сферу борьбы за качество, продвижения бренда и обслуживания клиентов.

Избыточные мощности и барьеры на выходе. Почему доходность отрасли, особенно тех из них, которые имеют дело с биржевыми товарами, так резко падает во время экономических кризисов? Разгадка в равновесии между спросом и производственными мощностями. Ниспользуемые мощности подталкивают фирмы к снижению цен и привлечению новых клиентов. Избыток мощностей может носить циклический характер (например, цикл бума и последующего резкого спада в полупроводниковой отрасли). Он может быть связан со структурными проблемами, обусловленными чрезмерными капиталовложениями и последующим падением спроса. Во втором случае главный вопрос звучит так: может ли фирма с избыточными производственными мощностями уйти из отрасли? Барьерами, препятствующими уходу, являются связанные с ним затраты. Там, где речь идет о специализированных и предназначенных для длительного использования ресурсах, а право сотрудников компании на работу защищено, барьеры на выходе могут быть очень высокими¹⁴. В европейской автомобильной индустрии избыток мощностей в совокупности с высокими выходными барьерами фактически свел прибыльность отрасли к нулю. И наоборот, рост спроса ведет к недостатку производственных мощностей, что увеличивает маржу. Рост добычи сланцевой нефти в США в течение 2012–2015 годов привел к тому, что имеющихся трубопроводов оказалось недостаточно для транспортировки добытого сырья, а это, в свою очередь, резко повысило прибыльность трубопроводных компаний. В среднем фирмы, оперирующие на растущих рынках, имеют возможность получать более высокие прибыли по сравнению с компаниями, работающими в медленно растущих или сжимающихся отраслях (см. рис. 3.4).



Рисунок 3.4. Влияние роста рынка на прибыльность

Источник: уравнение множественной регрессии PIMS (Profit Impact of Market Strategy) — влияния рыночной стратегии на прибыль). См.: R.M. Grant Contemporary Strategy Analysis, 5th edition (Blackwell, 2005).

Характеристики стоимости: эффект масштаба и отношение постоянных издержек к переменным. До какого предела могут упасть цены, если избыток мощностей вызывает ценовую конкуренцию? Главным фактором является структура издержек. Там, где постоянные издержки существенно выше переменных, фирмы будут заниматься любым бизнесом и по любой цене, которая покрывает переменные издержки. Сильная нестабильность цен на балкерные перевозки отражает тот факт, что практически все издержки перевозчиков постоянны. Цена суточного фрахта балкера размера capesize* упала с 233 998 долларов 5 июня 2008 года до 2773 долларов спустя 25 недель, как ответ на резкое сокращение объема глобальной торговли¹⁵. Аналогично, на рынке авиаперевозок появление избыточных мощностей почти неизбежно ведет к ценовым войнам и потерям в рамках всей отрасли. Готовность авиакомпаний предлагать на не пользующиеся большим спросом авиарейсы билеты с огромными скидками отражает очень низкие переменные издержки на заполнение пустых пассажирских кресел. Цикличность

* Судно размера capesize настолько велико, что не может пройти через Суэцкий и Панамский каналы. Поэтому на своих маршрутах им приходится обходить либо мыс Горн (Южная Америка), либо мыс Доброй Надежды (Африка). Отсюда происходит и название capesize – cape (в пер. с англ. «мыс») + size (в пер. с англ. «размер»). — *Примеч. пер.*

в поведении акций на бирже отражает не только цикличность спроса, но и высокое отношение постоянных издержек компании к переменным, что неминуемо означает многократное усиление влияния колебаний размера поступающих доходов фирмы на флуктуации ее прибыли.

Экономия на издержках, обусловленная масштабом производства, подталкивает компании к агрессивной ценовой конкуренции для получения преимущества в удельных затратах – благодаря большому объему предлагаемой на рынке продукции. Если эффект масштаба в автопромышленности означает производство шести миллионов автомобилей в год (уровень, в настоящее время достигнутый лишь семью компаниями), итогом становится битва за долю рынка – в попытках достичь «критической массы».

Влияние покупателей

Фирмы в отрасли оперируют на рынках двух типов: рынке исходных материалов и рынке конечной продукции. На рынке исходных материалов фирма приобретает сырье, комплектующие, рабочую силу и финансовые услуги. На рынке конечной продукции фирма продает свои товары и услуги покупателям (которые могут быть дистрибуторами, потребителями или другими производителями). Способность покупателей оказывать влияние на рыночные цены, которые эти покупатели платят за приобретаемые товары и услуги, в сторону их понижения зависит от двух факторов – ценовой чувствительности покупателей и их возможности оказывать результативное давление на продавцов.

Ценовая чувствительность покупателей. Степень чувствительности покупателей к ценам, устанавливаемым фирмами-производителями (или продавцами) на свою продукцию, зависит от четырех основных факторов:

- Чем заметнее доля затрат на закупку какого-то исходного продукта в общих издержках фирмы-покупателя при производстве ее конечного продукта, тем чувствительнее эта фирма-покупатель будет к цене закупки. Производители напитков сильно реагируют на изменение стоимости тары – металлических банок, потому что она является одним из самых важных компонентов их общих затрат. И наоборот, большинство компаний не чувствительны к платежам, которые взимают с них аудиторы, поскольку затраты на аудит – небольшая часть полных издержек компании.
- Чем менее специализированный характер имеют продукты поставщиков, тем легче покупатель переключается на других по-

ставщиков, руководствуясь соображениями цены. Производители футболок и электрических лампочек имеют гораздо больше оснований опасаться влияния на них со стороны *Walmart*, чем, например, поставщики косметики.

- Чем интенсивнее конкуренция на рынках, где оперируют покупатели какой-то (исходной) продукции, тем в большей степени они жаждут снижения цен со стороны поставщиков. По мере того как конкуренция в мировой автомобильной промышленности усиливается, на поставщиков автокомплектующих оказывается все большее давление (со стороны их клиентов-автопроизводителей) с целью понизить отпускные цены.
- Чем большее значение продукция отрасли имеет для качества конечного товара или услуги, которые производятся покупателем этой продукции, тем менее чувствительны покупатели к предложенным им ценам. Влияние производителей персональных компьютеров на своих поставщиков – производителей микропроцессоров (*Intel* и *AMD*) ограничено критической важностью этих компонентов для работы компьютеров.

Возможность оказывать влияние на продавцов. В конечном итоге влияние на рыночного партнера в своей основе имеет принципиальную возможность отказа иметь с ним дело. Равновесие сил в двусторонней сделке зависит от того, насколько достоверно и эффективно стороны могут донести эту угрозу друг до друга. Ключевой вопрос заключается в относительных расходах, которые понесет каждая из сторон, если сделка не будет заключена. Второй момент касается того, насколько стороны опытные и искусные в ведении игры для укрепления своего положения. На возможность покупателей оказывать давление на продавцов влияют несколько факторов:

- Насколько крупными игроками рынка являются покупатели и сколько вообще покупателей присутствует на данном рынке, по сравнению с поставщиками. Чем меньше покупателей и больше объем их закупок, тем выше для продавца цена потери клиента. Благодаря своему размеру страховые группы, продающие услуги здравоохранения на американском рынке, могут платить непосредственным исполнителям (оказывающим эти услуги) – больницам и врачам – гораздо меньше, чем индивидуальные пациенты. Эмпирические исследования показывают, что уменьшение общего числа покупателей снижает цены и прибыль в отрасли поставщиков¹⁶.

- Информированность покупателей. Чем лучше информированы покупатели об имеющихся на рынке поставщиках, их ценах и затратах, тем большими возможностями по выторговыванию для себя лучших условий покупатели располагают. Как правило, врачи и адвокаты не афишируют цены на свои услуги, не выставляют ценники на свой товар и торговцы на базарах Марракеша и Мадраса (Chennai). Держать клиентов в неведении относительно реального уровня цен – эффективный способ ограничить возможности покупателей влиять на продавцов. Но знание цены не представляет особой ценности, если качество продукта неизвестно. На рынках парикмахерских услуг, дизайна интерьеров и бизнес-консалтинга способность покупателей торговаться ограничена неопределенностью точных характеристик продукта, который они приобретают.
- Способность к вертикальной интеграции. При отказе иметь дело с другой стороной возможной сделки у покупателя есть альтернатива – найти другого поставщика или сделать все самому. Крупнейшие пивоваренные компании уменьшили свою зависимость от изготовителей алюминиевой баночной тары благодаря тому, что стали изготавливать ее сами. Ведущие розничные сети все чаще вводят в ассортимент продукты под собственными торговыми марками, таким образом создавая конкуренцию брендам своих поставщиков. Подобное (переход к «сделай сам») не обязательно должно произойти. Чтобы покупателю настоять на своем, может хватить и убедительной угрозы.

Влияние на поставщиков

Анализ факторов возможности давления производителей, работающих в какой-либо отрасли, на своих поставщиков является точным аналогом анализа отношений между производителями и покупателями. Единственное отличие в том, что теперь покупателями являются фирмы, выпускающие продукцию, характерную для своей отрасли, а поставщиками – производители сырья, исходных материалов и комплект. И снова главные вопросы заключаются в том, насколько легко компании могут переключаться с одного поставщика на другого и в возможностях одной стороны влиять на другую.

Поставщики биржевых товаров часто ограничены в способности влиять на покупателей, поэтому они могут пытаться увеличить свое влияние на рынок путем создания картелей (например, ОПЕК, Международной организации по торговле кофе и фермерских торговых кооперативов).

И наоборот, поставщики сложных, высокотехнологичных продуктов, являющихся компонентами конечных изделий, имеют возможность существенно воздействовать на рынок. Удручающе низкая прибыльность в индустрии сборки персональных компьютеров может быть обусловлена сильными рыночными позициями поставщиков основных комплектующих (процессоров, жестких дисков, жидкокристаллических экранов) и главного поставщика операционных систем (*Microsoft*). Прибыльность операторов мобильной связи также страдает от наличия могущественного поставщика «услуг» — монополии национальных правительственных органов, которые распоряжаются лицензиями на частотные диапазоны.

Профсоюзы — важный источник влияния поставщика. В тех отраслях американской экономики, где более 60% всех занятых являются членами профсоюзов (в сталелитейной промышленности, индустрии авиаперевозок и автомобилестроении), норма прибыли на вложенный капитал на пять процентных пунктов ниже, чем в отраслях, где менее 35% сотрудников объединены в профсоюзы¹⁷.

ПРИМЕНЕНИЕ АНАЛИЗА ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ОБЩЕГО УРОВНЯ ПРИБЫЛЬНОСТИ ОТРАСЛИ

Мы разобрались, как отраслевая структура влияет на конкуренцию, которая, в свою очередь, определяет прибыльность отрасли. Теперь можно применить этот анализ для прогнозирования прибыльности отрасли в будущем.

Описание структуры отрасли

Первая стадия анализа отрасли должна определить ключевые элементы отраслевой структуры. В принципе это простая задача. Она потребует идентификации главных игроков — производителей, покупателей, поставщиков и производителей продуктов-заменителей, а затем — исследования некоторых основных структурных особенностей каждой из этих групп, что и будет определять их рыночное влияние и характер конкуренции.

В большинстве производственных отраслей промышленности классификация различных групп рыночных игроков не вызывает больших споров; в других отраслях — особенно в сфере услуг — понять картину отрасли довольно трудно. В качестве примера давайте рассмо-

трим телевизионный бизнес. Он включает компании, производящие «контент», то есть собственно телевизионные программы и шоу, а также телеканалы (эфирные и кабельные), которые дают заказы на производство программ и шоу, размещают их в своей сетке вещания. Следующей группой игроков на телевизионном рынке являются, по сути, дистрибуторы – местные телестанции, провайдеры кабельного и спутникового телевидения, онлайн-овых стриминговых сервисов. Наконец, существуют потребители телевизионных продуктов – зрители и рекламодатели. Дополнительную путаницу вносит тот факт, что некоторые компании выступают в нескольких ролях. Например, *Time Warner* является производителем контента (через свое подразделение *Warner Brothers*), а также телеканалом эфирного вещания (*CW*), кабельными телеканалами (*CNN, HBO*); в состав компании входят местные телевизионные станции и местные кабельные провайдеры. Такая сложная структура создает проблемы в классификации рыночных игроков, к которым мы обратимся позднее в этой главе.

Прогнозирование прибыльности отрасли

Мы можем воспользоваться анализом отраслевой структуры, чтобы понять причины низкой прибыльности одних отраслей и высокой прибыльности других, но в конечном итоге мы интересуемся анализом отраслевой структуры не для того, чтобы объяснить прошлое, а чтобы *предсказывать будущее*. Принятые сегодня инвестиционные решения определяют, куда будут направляться ресурсы на много лет – даже десятилетий – вперед, поэтому жизненно важно иметь возможность предсказать, какова будет прибыльность отрасли в будущем. Нынешняя прибыльность является плохим индикатором будущей прибыльности. Например, такие виды бизнеса, как печатная пресса, производство солнечных элементов, инвестиционный банкинг, продемонстрировали резкое уменьшение прибыльности. И наоборот, химическая и пищевая промышленности – возрождение былых прибылей. Однако если прибыльность отрасли определяется ее структурой, то мы можем воспользоваться историческими наблюдениями за ее структурными трендами для того, чтобы предсказать вероятные изменения в конкуренции и прибыльности. Структурные изменения в отрасли являются следствием фундаментальных изменений в потребительском поведении покупателей, в технологиях и стратегиях рыночных игроков, которые можно попытаться предсказать еще задолго до того, как они начнут оказывать ощутимое влияние на характер конкурентной борьбы и на общую прибыльность той или иной отрасли.

Для прогнозирования будущей доходности отрасли наш анализ должен включать в себя следующие три стадии.

1. Необходимо исследовать, каким образом уровень конкуренции и прибыльности, как в настоящее время, так и прошлом, является следствием существующей на сегодня структуры отрасли.
2. Необходимо понять основные тенденции, изменяющие структуру отрасли. Консолидируется ли отрасль? Стремятся ли в нее новые игроки? Становится ли продукция отрасли все более дифференцированной или приближается к биржевому товару? Не опережает ли рост производственных мощностей отрасли увеличение спроса на ее продукцию? Не могут ли новые технологии привести к появлению продуктов-заменителей?
3. Необходимо определить, каким образом эти структурные изменения влияют на пять сил конкуренции и в конечном итоге на доходность отрасли. Вызовут ли изменения в структуре отрасли усиление или ослабление конкуренции по сравнению с нынешним моментом? Очень редко, когда все структурные изменения влияют на уровень конкуренции последовательно и в одном направлении: одни усиливают конкуренцию, другие — смягчают ее. Следовательно, необходимо вынести свое собственное суждение по поводу того, как изменится общая прибыльность.

Во вставке 3.2 обсуждается прогнозирование прибыльности индустрии мобильных телефонов («телефонных трубок»).

ВСТАВКА 3.2

Будущее индустрии производства мобильных телефонов

На протяжении последних двух десятилетий мобильные телекоммуникации принадлежали к числу самых быстрорастущих отраслей. При этом она была почти так же привлекательна для производителей мобильных телефонов, как и для поставщиков услуг связи. В 1990-е годы показатель ежегодного прироста продаж мобильных телефонов в Северной Америке, Европе и Японии приближался к 50%, что приносило большую прибыль и определяло высокую стоимость акций тогдашних лидеров рынка — компаний *Motorola* и *Nokia*.

В течение периода с 2005 по 2015 год произошли существенные изменения в характере конкурентной

борьбы и маржинальности этого бизнеса. Несмотря на то что спрос продолжает расти (особенно на рынках развивающихся стран), прибыльность упала. На протяжении 2000–2005 годов лидеры отрасли — *Nokia*, *Motorola*, *Sony-Ericsson*, *Samsung*, *LG* и *Siemens* — имели среднюю норму прибыли от продаж мобильных телефонов в 23%. К 2014 году этот показатель для семи крупнейших поставщиков (*Samsung*, *Apple*, *Lenovo*, *Huawei*, *Nokia*, *LG* и *Xiaomi*) упал до 4% (причем большая часть всей прибыли, сгенерированной в отрасли, доставалась двум — *Samsung* и *Apple*).

Структурные изменения, крайне отрицательно сказавшиеся на прибыльности бизнеса по про-

изводству и продажам мобильных телефонов, произошли, в частности, под воздействием новых игроков рынка. Несколько крупных китайских и тайваньских контрактных производителей* (включая *HTC*, *Huawei* и *Xiaomi*) вышли на рынок с мобильными телефонами своих собственных брендов. После того как произошло насыщение зрелых рынков, индустрия производства мобильных телефонов столкнулась с ситуацией избытка производственных мощностей. А это, в свою очередь, привело к тому, что крупные дистрибуторы, работающие на этом рынке (которые часто являются еще и провайдером услуг связи, то есть мобильными операторами), оказались в ситуации, когда они смогли в заметно большей степени диктовать свои условия (как покупатели) производителям.

В 2016–2020 годах уровни конкуренции и прибыльности будут определяться несколькими факторами:

- Скорее всего, продолжатся вторжения новых игроков. На рынке смартфонов доступность платформы на основе операционной системы Android делает разработку устройств под своими собственными брендами сравнительно легким предприятием для контрактных производителей. Это, в свою очередь, увеличивает число фирм-производителей, конкурирующих в данном рыночном сегменте.
- Большинство рынков развивающихся стран, включая Индию и Китай, скорее всего, достигнут насыщения.
- Дифференциация продуктов станет меньше (мобильные телефоны будут все больше походить один на другой). На рынке смартфонов платформы Apple и Android предлагают практически одинаковую функциональность с возможностью установки одних и тех же приложений.
- Слияния мобильных операторов, скорее всего, приведут к усилению их влияния на рынке.

ПРИМЕНЕНИЕ ОТРАСЛЕВОГО АНАЛИЗА ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ

Поняв, как структура отрасли влияет на конкуренцию внутри нее, что, в свою очередь, определяет средний уровень прибыльности, мы можем использовать это знание для выработки стратегии компании: во-первых, создать стратегию, влияющую на структуру отрасли в направлении смягчения конкуренции; во-вторых, попытаться спозиционировать компанию на рынке так, чтобы она оказалась в наибольшей степени защищена от разрушительного фактора конкурентной борьбы.

* Контрактный производитель, или OEM (original equipment manufacturer). — это компания, бизнес которой почти полностью заключается в производстве (сборке) каких-либо изделий. НИОКР, разработка новых продуктов, маркетинг, продажи, сервис и т. п. по большей части (как правило, полностью) выполняются другими фирмами-партнерами, по договорам (контрактам) с которыми OEM осуществляет производство продуктов. Эти продукты выводятся на рынок под брендами, принадлежащими не OEM, а партнерам. — *Примеч. пер.*

Стратегии изменения отраслевой структуры

Понимание того, каким образом структурные характеристики отрасли определяют интенсивность конкуренции и уровень прибыльности, закладывает фундамент для выявления возможностей изменения структуры отрасли, которые привели бы к ослаблению прессы конкуренции. Первым делом нужно идентифицировать основные структурные особенности отрасли, ответственные за снижение прибыльности. Во-вторых, необходимо посмотреть, какие из этих структурных характеристик поддаются изменениям с помощью соответствующих стратегических инициатив. Рассмотрим несколько примеров.

- В период между 2000 и 2006 годами волна слияний и поглощений на рынке добычи железной руды привела к тому, что три компании — *Vale*, *Rio Tinto* и *BHP Billiton* — получили контроль над 75% мирового экспорта железной руды. Выросшие возможности влияния на рынок со стороны производителей руды (как поставщиков) по сравнению с ее потребителями — стальными литейными компаниями — привели к 400%-ному росту цены на железную руду между 2004 и 2010 годами¹⁸.
- Избыток производственных мощностей был крупной проблемой европейской нефтехимической отрасли в 1970-х и 1980-х годах. Благодаря серии двусторонних обменов производственными мощностями каждая компания постаралась занять лидирующее положение в какой-то одной конкретной области¹⁹.
- В американской индустрии авиаперевозок лидирующие компании постарались изменить неблагоприятную отраслевую структуру, приведшую к катастрофически низкой рентабельности отрасли. Не имея возможности пойти по пути серьезной дифференциации своего товара (перелет из точки А в точку Б есть просто перелет — это суть услуги, которую продают авиакомпании, — независимо от того, кто пассажира перевозит. — *Примеч. пер.*), авиалинии стали использовать различные схемы поощрения часто летающих пассажиров, чтобы заручиться их лояльностью. Благодаря системе организации перелетов с пересадочными узлами (хабами) авиакомпании добились доминирующего положения в отдельных аэропортах: *American* — в аэропортах Майами и Далласа (Dallas/Fort Worth), *Delta* — в аэропорту Атланты, а *Southwest* — в Балтиморе. В результате слияний авиакомпаний и образования альянсов число конкурентов на большинстве маршрутов сократилось²⁰.

- Создание входных барьеров — это жизненно важная стратегия, позволяющая сохранить высокую доходность в долгосрочной перспективе. Основная цель Американской медицинской ассоциации состоит в том, чтобы защитить доходы своих членов, регулируя число врачей, получивших образование в Соединенных Штатах, и создавая препятствия появлению иностранных специалистов.

Идею о том, что фирмы могут менять структуру своей отрасли к собственной выгоде, выдвинул Майкл Джакобидес (Michael Jacobides). Он начал с утверждения о том, что фирмы непрерывно эволюционируют и что они все — даже достаточно маленькие — обладают потенциалом влияния на развитие структуры отрасли таким образом, чтобы та отвечала их интересам, достигая того, что он назвал «архитектурным преимуществом» (architectural advantage). Джакобидес призывает компании к широкому взгляду на свои отрасли — чтобы увидеть всю цепочку создания ценности и связи с другими фирмами, которые предлагают на рынке дополняющие товары и услуги. Главным результатом такого рассмотрения должно стать понимание, где находятся «бутылочные горлышки», то есть узкие места — виды деятельности, где существуют всякого рода нехватки вкупе с потенциалом для их преодоления или хотя бы контроля, что должно открыть возможности для роста прибыльности²¹. Архитектурные преимущества проистекают из трех источников:

- Искусственное создание узких мест: *Apple* добилась доминирующего положения на рынке скачивания музыкальных фрагментов с помощью iTunes путем осуществления стратегии контроля за «цифровыми правами», которая привязала клиентов к магазину iTunes из-за несовместимости его музыкальных файлов с другими форматами типа MP3.
- «Расширение» узких мест в цепочке создания ценности. *Google* разработал систему Android в нынешнем ее виде для того, чтобы предотвратить ситуацию, в которой другие фирмы смогли бы «организовать» узкое место на рынке операционных систем для мобильных устройств, что в принципе могло бы представлять угрозу распространению имевшегося доминирования *Google* на рынке интернет-поиска и на мобильные устройства.
- Пересмотр ролей различных игроков данного сегмента рынка. *IKEA* смогла добиться положения крупнейшего и успешнейшего мирового поставщика мебели за счет стратегии, предусматривавшей перекладывание процедуры финальной сборки мебели с мебельных фабрик на потребителей.

Позиционирование компании

Признание и понимание конкурирующих сил, с которыми компания сталкивается в своем бизнесе, позволяет менеджерам направить деятельность фирмы туда, где эти противоборствующие силы слабее всего. Индустрия звукозаписи, некогда сделавшая ставку на продажи компакт-дисков, была буквально разорена конкуренцией со стороны заменителей — скачивания цифровых записей, пиратства, файлообменных и стриминговых сервисов. Однако не все сегменты звукозаписывающей индустрии пострадали в равной степени. Пожилые люди менее склонны к новым технологиям, чем молодые, в результате чего классическую музыку, музыку кантри и золотой фонд ретрозаписей новые всеяния затронули меньше, чем поп-музыку и хип-хоп.

М. Портер описывает успех американской компании по производству грузовиков *Paccar*, которая смогла защитить себя от давления со стороны покупателей машин этого класса. Сделав ставку на независимых владельцев-операторов — например, предлагая великолепные кабины для сна, более удобные водительские кресла, программу придорожного обслуживания, — компания *Paccar* смогла добиться более высокой рентабельности в этой отрасли²².

Эффективное позиционирование требует от фирмы умения предвосхищать изменения в конкурентных силах, которые могут повлиять на отрасль. Для традиционных книжных магазинов настали трудные времена, когда на сцену вышли онлайн-игроки — *Amazon* и *eBooks.com*. Выжили только те, кто спозиционировал себя так, чтобы избежать прямой конкуренции с этими могущественными силами. Например, создав новые источники дохода, такие, как кафетерии при магазинах или организация специальных мероприятий с платным входом.

ЧТО ТАКОЕ «ОТРАСЛЬ»: КАК ПРОВЕСТИ ГРАНИЦЫ МЕЖДУ ОТРАСЛЯМИ

Ранее, обсуждая структуру телевидения, я подчеркнул, что ключевым вопросом анализа отраслевой структуры является определение границ этой отрасли. Классификация отраслей *Standard Industrial Classification (SIC)* является официальным руководством, но на практике от нее мало пользы. Предположим, что *Ferrari* оценивает свое рыночное положение. Должна ли эта компания отнести себя к промышленности по производству «моторизованных транспортных средств и оборудования» (SIC 371), авто-

мобилестроительной индустрии (SIC 3712) или индустрии производства автомобилей класса люкс? Должна ли компания считать себя частью национальной (Италия), региональной (Европа) или глобальной автоиндустрии?

Отрасли и рынки

Прежде всего мы должны выяснить, что подразумеваем под словом «отрасль». Экономисты определяют отрасль как группу фирм, которые осуществляют поставки на рынок. Следовательно, между рынками и отраслями существует тесная связь. Так в чем же разница между анализом структуры отрасли и анализом структуры рынка? Основное различие заключается в том, что анализ отрасли — особенно с точки зрения пяти сил конкуренции — исходит из того, что прибыльность отрасли определяется конкуренцией на двух рынках: рынке готовых товаров и рынке исходных материалов.

В повседневной практике термины «отрасли» и «рынки» имеют большие различия. Как правило, под словом «отрасль» имеют в виду достаточно широкий сектор бизнеса, а слово «рынок» соотносят с определенными товарами. Например, фирмы внутри индустрии производства упаковочных материалов могут конкурировать на рынках совершенно разных товаров: стеклянных емкостей, железных консервных банок, алюминиевых банок, картонных коробок, пластмассовых емкостей и т. д.

Существующие различия в научном подходе экономистов к этим терминам и их значению в повседневном использовании затрагивают и географические границы. С точки зрения экономиста, к американской автомобильной промышленности должны относиться все компании, поставляющие свою продукцию на американский автомобильный рынок независимо от своего местоположения. В обычном же смысле термин «американская индустрия автомобилестроения» обычно относится к производителям автомобилей, расположенным на территории США.

Для определения, что представляет собой конкретная отрасль, имеет смысл начать с очерчивания круга фирм, конкурирующих друг с другом за возможность поставок своих продуктов на некоторый рынок.

В результате может получиться так, что для проведения анализа отраслевой структуры нам захочется проигнорировать общепринятое представление об отрасли. Например, что из себя представляет отрасль, которую обычно называют «банковским делом» (или «банкингом»)?

Учреждения, называемые банками, предлагают большое количество различных продуктов и услуг, а на рынке каждого из этих продуктов и услуг могут конкурировать совершенно разные фирмы. Прежде

всего, существует различие между банковскими услугами для физических лиц (так называемый «розничный» банкинг), для юридических лиц (так называемый корпоративный или «оптовый» банкинг) и инвестиционными банковскими операциями. Каждое из этих направлений банкинга, в свою очередь, может быть разложено на несколько составляющих -- по отдельным видам продуктов. Розничные банки предлагают услуги банковских депозитов, расчетное обслуживание, кредитные карты, ипотеку. Инвестиционные банки -- привлечение капитала для финансирования корпораций, андеррайтинг, биржевые операции, консалтинг (например, по вопросам слияний и поглощений).

Определение отраслей и рынков: вопросы заменяемости на сторонах спроса и предложения

Центральным моментом при определении того, что есть «отрасль», а что есть «рынок», является понимание, кто с кем конкурирует. Для достижения этого понимания необходимо отталкиваться от так называемого «*принципа взаимозаменяемости*», который распадается на две части: взаимозаменяемость на стороне спроса и предложения.

Давайте еще раз вернемся к примеру с *Ferrari*. Начнем со стороны спроса: если потенциальный покупатель машины *Ferrari* рассматривает в качестве альтернативы только другие марки спорт-каров, то *Ferrari* следует рассматривать как часть отрасли «суперкаров». Однако если он смотрит шире и допускает для себя покупку вместо *Ferrari* автомобиля другого серийного бренда, то тогда *Ferrari* следует рассматривать как часть более широкой автомобильной отрасли.

Но такой подход не учитывает возможности по вариантам альтернативных продуктов (продуктов-заменителей) со стороны предложения. Если автопроизводители, основной бизнес которых сосредоточен на производстве и продажах массовых машин, например, такие, как *Ford* или *Hyundai*, способны использовать свои производственные мощности и каналы сбыта для выхода на рынок спорткаров, то тогда *Ferrari* может рассматриваться как часть всей автоиндустрии -- теперь уже отталкиваясь только от возможностей на стороне предложения, а не спроса. То же самое происходит и с производителями крупной бытовой техники. Их, как правило, выделяют в отдельную отрасль, но не потому, что потребители стремятся заменить холодильник посудомоечной машиной, а потому, что производители могут использовать одни и те же заводы и каналы сбыта для различных видов бытовой техники.

Эти же соображения применимы к географическим границам рынков. Должна ли фирма *Ferrari* считать, что она конкурирует на едином

глобальном рынке или на нескольких отдельных национальных или региональных ранках? В качестве критерия здесь опять выступает взаимозаменяемость продуктов. Если клиенты хотят и могут переключиться с автомобилей, предлагаемых на различных национальных рынках, или если производители хотят и могут направить свою продукцию в другие страны, принимая во внимание различия в марже, то рынок является глобальным. Основным критерием при проведении географических границ рынка является ценовой уровень: если ценовые различия для одного и того же товара в разных местах стираются под воздействием продуктов-заменителей со стороны спроса и/или предложения, то все эти места находятся в рамках одного и того же рынка.

На практике разграничение рынков и отраслей зависит от субъективного суждения, то есть целей и контекста анализа. Решения о рыночном позиционировании (какого-либо продукта, бренда или компании) и ценовой политике требуют микроэкономического подхода к определению того, что есть рынок и что есть отрасль. Решения о масштабных инвестициях в технологии, о создании новых производственных мощностей или новых продуктов требуют более широкого рассмотрения того, что в этих случаях понимается под «рынком» и «отраслью».

Как правило, границы между рынками и отраслями не являются четко очерченными, а сами эти рынки и отрасли представляют собой не столько ограниченные пространства, сколько континуумы. Таким образом, мы можем рассматривать рынок, на котором конкурирует *Disneyland Hong Kong*, в виде концентрических кругов. Самый внутренний круг — непосредственный конкурент — это тематические парки *Ocean Park* и *Ma Wan Park*. Темного дальше будут располагаться *Shenzhen Happy Valley*, *Shenzhen Window of the World*, and *Splendid China*. Еще дальше — парки *Disneyland* в Токио или Шанхае или даже поездки в Макао или на какой-либо пляжный курорт типа *Sanya* на острове Хайнань (*Hainan*).

Для применения модели пяти сил определение отрасли не имеет определяющего значения. Поэтому мы можем сделать очень узкими границы отрасли, внутри которых различные фирмы конкурируют между собой прямым образом. Но так как мы принимаем во внимание также и влияние сил, берущих свое начало извне, то можно рассматривать более дальних конкурентов, от которых исходят эти влияния, как поставщиков альтернативных продуктов и потенциальных новых игроков отрасли в узком ее понимании. В результате всего можно сказать, что определение четких границ отрасли не имеет принципиального значения²³.

ОТ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛИ К КОНКУРЕНТНОМУ ПРЕИМУЩЕСТВУ: ВЫЯВЛЕНИЕ ГЛАВНЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА

Теория пяти сил позволяет нам определить потенциальную прибыльность отрасли. Но каким образом эта прибыль будет делиться между фирмами, конкурирующими в отрасли? Рассмотрим в общих чертах источники конкурентного преимущества в отрасли. В последующих главах мы проведем более детальный и всесторонний анализ конкурентного преимущества. Здесь же нашей целью является просто выявление факторов рыночной среды, которые определяют способность фирмы превзойти конкурентов, — *ключевых факторов успеха*²⁴. Во вставке 3.3 Кеничи Омэ, бывший глава токийского филиала консалтинговой фирмы *McKinsey*, рассказывает о ключевых факторах успеха в лесной отрасли.

Как и Омэ, мы подходим к идентификации ключевых факторов успеха с позиций простоты и здравого смысла. Чтобы выживать и процветать в своей отрасли, фирма должна отвечать двум требованиям: во-первых, она должна поставлять на рынок то, что хотят приобрести покупатели; во-вторых, она должна выжить в конкурентной борьбе. Следовательно, мы можем начать с двух вопросов:

- Чего хотят наши покупатели?
- Что должна сделать фирма, чтобы выжить в конкурентной борьбе?

ВСТАВКА 3.3

Исследование ключевых факторов успеха

Сталкиваясь с незнакомым бизнесом или индустрией, я как консультант обязательно начинаю с того, что беседую со специалистами в этом бизнесе. «В чем заключается секрет успеха в этой отрасли?» Само собой разумеется, я редко сразу же получаю готовый ответ, поэтому я начинаю исследование и задаю многочисленные вопросы, чтобы как можно быстрее сформулировать разумные гипотезы относительно ключевых факторов успеха. В ходе этих интервью мне быстро становится ясно, какие именно требуется провести исследования, чтобы доказать или опровергнуть эти гипотезы. Если с самого начала определить вероятные ключевые факторы успеха,

а затем тщательно проверить их и отсеять негодные, можно очень быстро докопаться до сути проблемы. В прошлом году, отправившись в Соединенные Штаты, я случайно оказался в самолете рядом с директором одной из самых больших в стране компаний, производящих пиломатериалы. Во время пятичасового перелета, ломая голову над тем, как бы с пользой провести время, я спросил своего соседа: «Что является ключевыми факторами успеха в индустрии пиломатериалов?» К моему удивлению, он сразу же дал ответ: «Владение большими лесными массивами и максимизация их урожайности». Первый из этих главных факто-

ров — достаточно простая вещь: приобретение в собственность участка леса. Но второй фактор требовал дальнейшего объяснения. Тогда я задал следующий вопрос: «Каким фактором (или факторами) вы можете управлять, чтобы максимизировать урожайность конкретной лесополосы?» Он ответил: «Главной переменной является норма прироста древесины. Как правило, росту деревьев способствуют два фактора: количество солнечного света и количество воды. Наша компания не владеет большими площадями лесов, где оба эти фактора присутствовали бы в избытке. В Аризоне и Юте, например, у нас достаточного света, но слишком мало воды, поэтому деревья низкорослые. Если бы мы могли обеспечить эти деревья необходимым количеством воды, им понадобилось бы менее 15 лет, а не 30, как сейчас, чтобы дорасти до нормального размера. Самый важный проект, над которым мы работаем в настоящее время, нацелен на поиски максимально эффективного способа сделать это».

Директор, знавший, как разработать стратегию ключевых факторов успеха своего бизнеса, произвел на меня огромное впечатление. Я решил внести свой вклад в беседу: «Тогда, если мы имеем прямо противоположную ситуацию — избыток воды и недостаток света, при других условиях, где есть большое количество воды, но слишком мало света, например в низменности и пойме реки Коламбия-ривер, ключевыми факторами должны стать удобрения, ускоряющие рост, и выбор тех видов деревьев, которым не нужно слишком много света».

Потратив несколько минут на обсуждение основных направлений нашей беседы, всю остальную часть длинного перелета я провел с большой пользой, слушая подробный рассказ о том, как компания применяет каждый из этих факторов.

Источник: Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist* (Harmondsworth: Penguin, 1982): 85. С разрешения издательства McGraw-Hill.

Чтобы ответить на первый вопрос, мы должны внимательнее взглянуть на покупателей в отрасли и рассматривать их не как источник давления, угрожающий прибыльности, а как основную причину существования отрасли и как основной источник прибыли. Это подразумевает, что фирма должна определить, кто является ее клиентами, каковы их потребности и как они совершают выбор между конкурирующими предложениями. Как только мы поймем, что заставляет потребителей делать выбор между конкурирующими предложениями, мы сможем осознать факторы успеха данной конкретной фирмы. Например, если авиапутешественники выбирают, услугами какой авиакомпании воспользоваться исключительно на основе цены на билеты, то тогда получается, что основа получения конкурентного преимущества в отрасли — это экономия на издержках, а ключевые факторы успеха — это то, что определяет соответствующие затраты.

Для того чтобы ответить на второй вопрос, фирма должна исследовать основу конкуренции в отрасли. Какова интенсивность конкуренции и какими параметрами она характеризуется? Так, на рынке авиаперевозок недостаточно предлагать низкие цены. Для выживания в периоды спадов необходимо иметь достаточные финансовые возмож-

ности; нелишними будут также хорошие отношения с регулирующими органами и поставщиками.

Базовая схема идентификации ключевых факторов успеха представлена на рис. 3.5. Использование этой схемы для идентификации ключевых факторов успеха в трех отраслях промышленности описано в таблице 3.2.

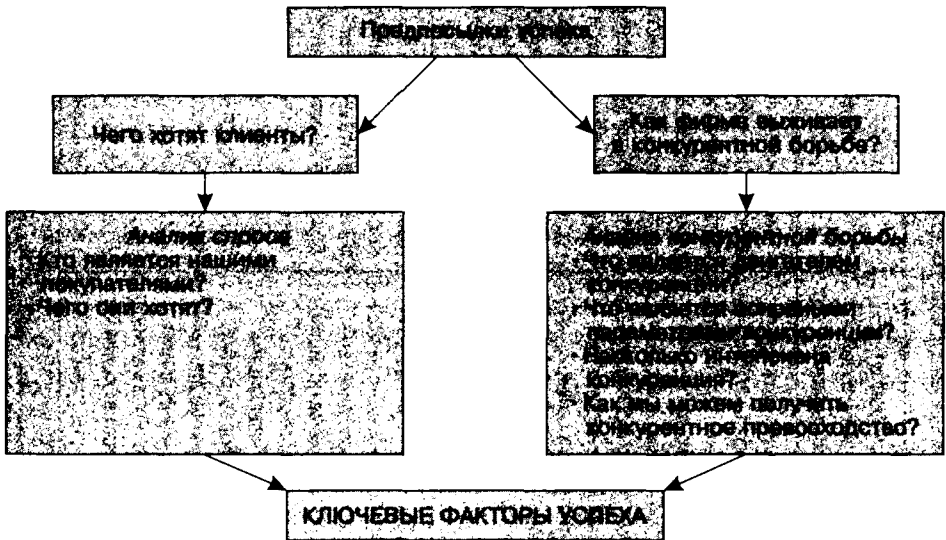


Рисунок 3.5. Идентификация ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха можно идентифицировать с помощью прямого моделирования прибыльности. Точно так же, как анализ пяти сил моделирует детерминанты прибыльности на уровне отрасли, мы можем попытаться смоделировать уровень доходности фирмы, идентифицировав ключевые факторы успеха, влияющие на относительную прибыльность фирмы в отрасли. Используя тот же подход, что и в главе 2 (см. рис. 2.1), мы можем разложить доход на используемый капитал на отдельные операционные факторы и коэффициенты, что позволит выделить самые важные детерминанты прибыльности фирмы. В некоторых отраслях широко используются известные формулы, связывающие основные операционные финансовые показатели с общей прибыльностью компании

Во вставке 3.4 описана известная формула прибыльности, которая используется в индустрии авиаперевозок для выявления основных факторов успеха.

Таблица 3.2. Определение ключевых факторов успеха: сталелитейная промышленность, индустрия модной одежды и супермаркеты

	<p>Что хотят клиенты? (Анализ спроса)</p>	<p>Как фирмы выживает в конкурентной борьбе? (Анализ конкуренции)</p>	<p>Ключевые факторы успеха.</p>
<p>Сталелитейная промышленность</p>	<p>Низкая цена. Качество продукции. Надежность поставок. Конкретные технические спецификации для особых сортов стали</p>	<p>Серьезная конкуренция по ценам, прористекающая из почти биржевого характера продукта. Избыток производственных мощностей, высокие постоянные затраты, барьеры на выходе Решающее значение имеют отдача от затрат и большие финансовые ресурсы</p>	<p>Повышение эффективности затрат требует: крупномасштабного производства, доступности дешевого сырья, возможности быстрого маневра производственными мощностями. Как альтернатива — высокотехнологичные заводы, выпускающие продукцию в небольшом объеме, могут добиться низких издержек благодаря своей гибкости и высокой производительности. Высокое качество продукции, ее особые характеристики, уровень сервиса могут оправдать некоторое повышение цены</p>
<p>Индустрия модной одежды</p>	<p>Широкий спектр потребительских предпочтений. Готовность клиентов переплачивать за бренд, стиль, эксклюзивность и качество. Массовый рынок очень чувствителен к цене</p>	<p>Низкие барьеры на входе и выходе, относительно небольшое число производителей и сильные рыночные позиции розничных сегментов обуславливают сильную конкуренцию. Постоянный вывод на рынок продуктов с индивидуальными особенностями может позволить установление повышенных цен, однако имитации появятся очень быстро</p>	<p>Необходимо предлагать продукцию с ярко выраженными индивидуальными особенностями и сочетать их с низкими затратами. Для этого необходимы: стиль, репутация, высокое качество, быстрая реакция на изменения модных тенденций. Необходимость низких затрат диктует перевод производства в страны с дешевой рабочей силой</p>

<p>Супермаркеты</p>	<p>Низкие цены. Удобное местоположение. Широкий ассортимент продуктов, адаптированный к местным условиям. Свежая/качественная продукция, хорошее обслуживание, удобная парковка, приятная атмосфера</p>	<p>Интенсивность ценовой конкуренции зависит от количества и близости расположения конкурентов. Возможность оказывать давление на поставщиков является критическим детерминантом себестоимости продаваемых товаров</p>	<p>Низкие операционные затраты диктуют необходимость оптимизации всех внутренних процессов, широкомасштабные закупки у поставщиков, низкие зарплаты сотрудников. Широкий ассортимент требует больших торговых площадей, удобного местоположения, хорошего знания предпочтений местных потребителей</p>
---------------------	---	--	--

ВСТАВКА 3.4

Идентификация ключевых факторов успеха с помощью моделирования прибыльности: авиалинии

Прибыльность, измеряемая как доход от каждого пассажирского места на одну милю полета (ASM), определяется тремя факторами: полным доходом от деятельности, деленным на количество пассажиро-миль (RPM); фактором загрузки, равным отношению RPMs к ASMs, и себестоимостью, которая равна полным эксплуатационным расходам, деленным на ASMs. Таким образом:

$$\frac{\text{Прибыль}}{\text{ASMs}} = \frac{\text{Доходы}}{\text{RPMs}} \times \frac{\text{RPMs}}{\text{ASMs}} - \frac{\text{Расходы}}{\text{ASMs}}$$

Вот некоторые главные детерминанты каждого из этих параметров:

- доход/RPMs:
 - интенсивность конкуренции на маршрутах;
 - эффективное управление доходностью, позволяющее быстро адаптировать цены к меняющимся рыночным условиям;
 - способность привлекать корпоративных клиентов;
 - высшее качество обслуживания клиента;
- факторы загрузки (RPMs/ASMs):
 - конкурентоспособные цены;
 - эффективность планирования маршрута (например, через систему хабов);
 - завоевание лояльности клиентов с помощью качества обслуживания и программ поощрения часто летающих пассажиров;

- соответствие между размером самолета и потребностями отдельных авиарейсов;
- расходы/ASMs:
 - нормы заработной платы и уровни пособий;
 - топливная эффективность самолетов;
 - производительность служащих (определяемая отчасти гибкостью в должностных обязанностях);
 - факторы загрузки воздушных судов;
 - уровень административных затрат.

Некоторые ученые презрительно относятся к ценности факторов успеха для формулирования стратегии. Так, Панкай Гемават (Pankaj Ghemawat) замечает, что «сама идея понять, в чем заключается фактор успеха, а затем гоняться за ним, чем-то напоминает бессмысленную средневековую охоту за философским камнем, который превращает в золото все, к чему прикасается»²⁵. Тем не менее существование факторов успеха, общих для всей отрасли, означает, что все компании должны принять сходные стратегии. Для индустрии модной одежды мы перечислили ключевые факторы успеха (см. табл. 3.2), но все ведущие компании отрасли — *Inditex (Zara)*, *H&M*, *Diesel*, *and Mango*, приняли свои собственные стратегии для того, чтобы использовать эти факторы в своей деятельности.

В своей борьбе за выживание авиакомпания стремятся оптимизировать как можно большее число отдельных показателей для повышения прибыльности. Для роста доходности некоторые авиакомпании уходят с тех маршрутов, на которых конкурентная борьба особо остра. В других случаях делается упор на суперпунктуальности, различных удобствах и комфорту для пассажиров, на качестве предоставляемых услуг для того, чтобы иметь возможность держать цены на более высоком – по сравнению с дискаунтерами – уровне. Для увеличе-

ния относительной загрузки воздушных судов компании применяют гибкие подходы к ценообразованию на билеты, более гибко подходят к использованию различных типов самолетов в зависимости от текущего спроса. И в первую очередь все компании стремятся уменьшить издержки путем увеличения производительности труда своих сотрудников, сокращения постоянных затрат, предлагая услуги совместно с другими авиакомпаниями и сокращая зарплаты и пособия.

РЕЗЮМЕ

В главе 1 мы установили, что глубокое понимание конкурентной среды является решающим компонентом успешной стратегии. Несмотря на многочисленные внешние воздействия, которые влияют на любую фирму, мы сконцентрировались на отраслевой среде фирмы, которую мы проанализировали с целью оценки потенциала прибыльности отрасли и определения источников возможного получения конкурентных преимуществ.

Ядром нашего подхода является концепция пяти сил конкуренции Портера, устанавливающая связь между отраслевой структурой, интенсивностью конкуренции в отрасли и ее прибыльностью. Схема Портера предлагает простую и одновременно действенную методику классификации соответствующих характеристик отрасли и прогнозирования их влияния на поведение конкурентов.

Самым очевидным использованием модели пяти сил Портера является попытка предсказания того, как изменения в структуре отрасли могут повлиять на уровень ее общей прибыльности. Как только становится понятным, что движет отраслью и определяет ее прибыльность, появляется возможность выработки стратегии, с помощью которой компания может как усилить привлекательность отрасли, так и улучшить свою позицию в ней по сравнению с различными конкурентами.

Как и в случае большинства инструментов стратегического анализа, которые мы рассмотрим в этой книге, схему пяти сил конкуренции Портера довольно легко понять. Однако истинное понимание анализа отраслевой структуры вообще и схемы Портера в частности приходит только с их практическим *применением*. Только когда мы применим схему Портера для анализа конкуренции и выявления причин высокой или низкой прибыльности отрасли, мы столкнемся со всеми сложностями и тонкостями этой модели. Ключевым является определение отрасли, в которой компания конкурирует и где проходят ее границы. Основываясь на принципах взаимозаменяемости и актуальности, мы сможем провести действительно важные границы отрасли.

Наконец, наш отраслевой анализ позволяет сделать первый шаг в поисках источников конкурентных преимуществ -- через осознание того, какие факторы успеха являются ключевыми именно для данной отрасли.

Я призываю вас использовать на практике инструменты анализа отраслевой структуры не только в курсе изучения стратегического менеджмента, но и для интерпретации повседневных событий вашего бизнеса. Ценность метода Портера как практического инструмента — в помощи при определении диспаритетов прибыльности отраслей, в попытках понять, сохранит ли отрасль свой бизнес-потенциал в будущем, а также в том, какие новые рыночные игроки обладают наибольшим потенциалом для успеха в деле зарабатывания денег. Применяя схему Портера на практике, мы узнаем и об ограничениях, связанных с ее использованием. В следующей главе мы познакомимся с способами дополнить и расширить наш анализ отраслей и конкуренции.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Выберите из таблицы 3.1 одну высокоприбыльную и одну низкоприбыльную отрасли. Из того, что вы знаете о них, и используя модель пяти сил Портера, объясните, почему общий уровень прибыльности так высок в первом случае и так низок во втором.
2. Опираясь на материалы вставки 3.1, воспользуйтесь схемой пяти конкурентных сил для объяснения того, почему американская индустрия бездымного табака является настолько прибыльной.
3. Основными силами, формирующими бизнес-среду в области фиксированных (не мобильных) телекоммуникаций, являются технологии и политика государства. На отрасль оказали огромное влияние технологии волоконно-оптических линий связи (многократно увеличив пропускную способность каналов), новые виды мобильных телекоммуникаций (мобильная и IP-телефония), конвергенция телекома и кабельного телевидения, а также изменения в регулировании отрасли (включая те, которые открыли путь к появлению «виртуальных операторов», использующих существующую инфраструктуру фиксированных линий связи). Используя модель пяти сил Портера, покажите, как каждое из этих изменений повлияло на конкуренцию в отрасли и на ее прибыльность.
4. К марту 2015 года отрасль онлайн-туристических агентств консолидировалась вокруг двух лидеров: *Expedia* (которая поглотила *Travelocity*, *Lastminute.com* и *Orbitz*) и *Priceline*

(которая контролирует *booking.com*, *Kayak* и *OpenTable*). Эти два лидера конкурируют с множеством более мелких онлайн-агентств (например, *TripAdvisor*, *Travelzoo*), с традиционными бюро путешествий (например, *Carlson Wagonlit*, *TUI*, *American Express*, которые все сочетают онлайн- и офлайн-методы работы) и прямыми онлайн-продажами, осуществляемыми авиакомпаниями, гостиничными сетями и компаниями по прокату автомобилей. Также считается, что *Amazon* и *Google* потенциально готовы для вторжения на этот рынок. Все онлайн-туристические агентства сильно зависят от компьютеризированных систем бронирования билетов, таких, как *Sabre*, *Amadeus* и *Travelport*. Воспользуйтесь схемой пяти конкурентных сил для прогноза вероятной прибыльности индустрии онлайн-туристических агентств в течение ближайших десяти лет.

5. *Walmart* (подобно *Carrefour*, *Ahold* и *Tesco*) участвует в конкурентной борьбе в нескольких странах мира, однако большинство покупателей делает свой выбор между ритейлерами, которые находятся от них на расстоянии в несколько миль. Должен ли *Walmart* для целей анализа прибыльности и разработки стратегии учитывать отрасль розничных дискаунтеров как глобальную? Или рассматривать ее на национальном уровне? Или на местном?
6. Как вы думаете, каковы основные факторы успеха:
 - ♦ в индустрии доставки пиццы?
 - ♦ бизнесе кредитных карт (где крупнейшими игроками эмитентами являются *Bank of America*, *JPMorgan Chase*, *Citigroup*, *American Express*, *Capital One*, *HSBC* и *Discover*)?

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. M. E. Porter, "The Five Competitive Forces that Shape Strategy," *Harvard Business Review* 57 (January 2008): 57–71.
2. Brewers Association, "Historical U.S. Brewery Count," <http://www.brewersassociation.org/statistics/number-of-breweries/>; "Good Beer Guide 2015 Shows UK has Most Breweries," *Guardian* (September 11, 2014).
3. W. J. Baumol, J. C. Panzar, and R. D. Willig, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1982). See also M. Spence, "Contestable Markets and the Theory of Industry Structure: A Review Article," *Journal of Economic Literature* 21 (1983): 981–990.
4. "Annual Franchise 500," *Entrepreneur* (January 2014).
5. "Brand Keys Customer Loyalty 2013," <http://brandkeys.com/wp-content/uploads/2013/02/2013-CLEI-Press-Release-FINAL-Overall.pdf>, accessed July 20, 2015.

6. R. D. Buzzell and P. W. Farris, "Marketing Costs in Consumer Goods Industries," in H. Thorelli (ed.), *Strategy + Structure = Performance* (Bloomington, IN: Indiana University Press, 1977): 128–129.

7. In October 1999, the Department of Justice alleged that American Airlines was using unfair means in attempting to monopolize air traffic out of Dallas/Fort Worth, <http://openjurist.org/743/f2d/1114/united-states-v-americanairlines-inc-1>, accessed July 20, 2015.

8. M. Lieberman ("Excess Capacity as a Barrier to Entry," *Journal of Industrial Economics* 35, 1987: 607–627) argues that, to be credible, the threat of retaliation needs to be supported by incumbents investing in excess capacity so that they have the potential to flood the market.

9. See, for example, J. S. Bain, *Barriers to New Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956); and H. M. Mann, "Seller Concentration, Entry Barriers, and Rates of Return in Thirty Industries," *Review of Economics and Statistics* 48 (1966): 296–307.

10. J. L. Siegfried and L. B. Evans, "Empirical Studies of Entry and Exit: A Survey of the Evidence," *Review of Industrial Organization* 9 (1994): 121–155.

11. G. S. Yip, "Gateways to Entry," *Harvard Business Review* 60 (September/October 1982): 85–93.

12. "Mobile Telecoms: Four is a Magic Number," *Economist* (March 15, 2014): 64.

13. R. Schmalensee, "Inter-Industry Studies of Structure and Performance," in R. Schmalensee and R. D. Willig (eds), *Handbook of Industrial Organization*, 2nd edn (Amsterdam: North Holland, 1988): 976.

14. C. Baden-Fuller (ed.), *Strategic Management of Excess Capacity* (Oxford: Basil Blackwell, 1990).

15. "Dry bulk shipping rates approach all-time low," *Financial Times* (November 27, 2008).

16. T. Kelly and M. L. Gosman, "Increased Buyer Concentration and its Effects on Profitability in the Manufacturing Sector," *Review of Industrial Organization* 17 (2000): 41–59.

17. R. D. Buzzell and B. T. Gale, *The PIMS Principles* (New York: Free Press, 1987): 67.

18. "Iron Ore Companies Consolidated," *International Resource Journal* (October 2014).

19. J. Bower, *When Markets Quake* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).

20. M. Carnall, S. Berry, and P. Spiller, "Airline Hubbing, Costs and Demand," in D. Lee (ed.), *Advances in Airline Economics*, vol. 1 (Amsterdam: Elsevier, 2006).

21. M. G. Jacobides, "Strategy Bottlenecks: How TME Players Can Shape and Win Control of Their Industry Architecture," *Insights*, 9 (2011): 84–91; M. G. Jacobides and J. P. MacDuffie, "How to Drive Value Your Way," *Harvard Business Review*, 91 (July/August 2013): 92–100.

22. M. E. Porter, "The Five Competitive Forces that Shape Strategy," *Harvard Business Review* 57 (January 2008): 57–71.

23. For a concise discussion of market definition see Office of Fair Trading, *Market Definition* (London: December 2004), especially pp. 7–17.

24. The term was coined by Chuck Hofer and Dan Schendel (*Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St Paul: West Publishing, 1977: 77). They define key success factors as "those variables that management can influence through its decisions and that can affect significantly the overall competitive positions of the firms in an industry."

25. P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York: Free Press, 1991): 11.

ГЛАВА 4. ДАЛЬНЕЙШЕЕ ИЗУЧЕНИЕ ОТРАСЛЕВОГО И КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА

Введение и цели

Развитие модели пяти сил

Какое значение имеет отрасль?

Комплементарные (дополняющие) товары: недостающая сила в модели Портера?

Динамическая конкуренция: гиперконкуренция, теория игр и анализ конкурентов

Гиперконкуренция

Вклад теории игр

Полезна ли теория игр?

Анализ конкурентов и конкурентная разведка

Сегментация и стратегические группы

Анализ сегментации

Стратегические группы

Резюме

Вопросы для самостоятельного изучения

Список источников

Экономический прогресс в капиталистическом обществе означает беспорядок.

Йозеф Шумпетер (Joseph A. Schumpeter), австрийский экономист (1883–1950)

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

В предыдущей главе был сделан упор на рассмотрении модели пяти сил Портера и на то, как эта модель может применяться для анализа конкуренции, предсказания уровня прибыльности в какой-либо отрасли и выработки стратегии. Модель Портера — одна из самых полезных и широко распространенных методик стратегического анализа. Но у нее есть свои ограничения. В настоящей главе наш анализ конкурентной борьбы и отдельных отраслей бизнеса выйдет за пределы этих ограничений.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- понимать, где проходят границы применимости модели пяти сил Портера и как можно их раздвинуть, включив в рассмотрение не только продукты-заменители, но и продукты, являющиеся дополнителями для товаров и услуг, с которыми фирмы выходят на рынки;
- понять конкуренцию как динамический процесс, под воздействием которого происходят структурные изменения в отраслях, оценить значение теории игр для анализа динамики рыночного соперничества и использовать анализ конкурентов для предсказания их будущих действий на рынке;
- сегментировать отрасль на составляющие рынки, оценивать относительную привлекательность рыночных сегментов и классифицировать фирмы по стратегическим группам исходя из близости их стратегий.

РАЗВИТИЕ МОДЕЛИ ПЯТИ СИЛ

Какое значение имеет отрасль?

Модель пяти сил конкуренции Портера — предмет критики по двум направлениям. Одни нападают на ее теоретические основы, утверждая, что лежащий в ее основе подход к деятельности коммерческой органи-

зации, который можно свести к формуле «структура --- поведение — эффективность», не является строго обоснованным (особенно по сравнению с логической и математической доказательностью теории игр). Другие отмечают эмпирическую слабость модели Портера, из которой следует, что внутриотраслевое окружение фирмы относительно слабо влияет на ее прибыльность.

Исследования причин различий в прибыльности фирм привели к очень несхожим результатам (см. рис. 4.1). Но, несмотря на эти расхождения, все исследователи отмечали, что отраслевые факторы отвечают за меньшую часть (менее 20%) различий в рентабельности активов компаний.

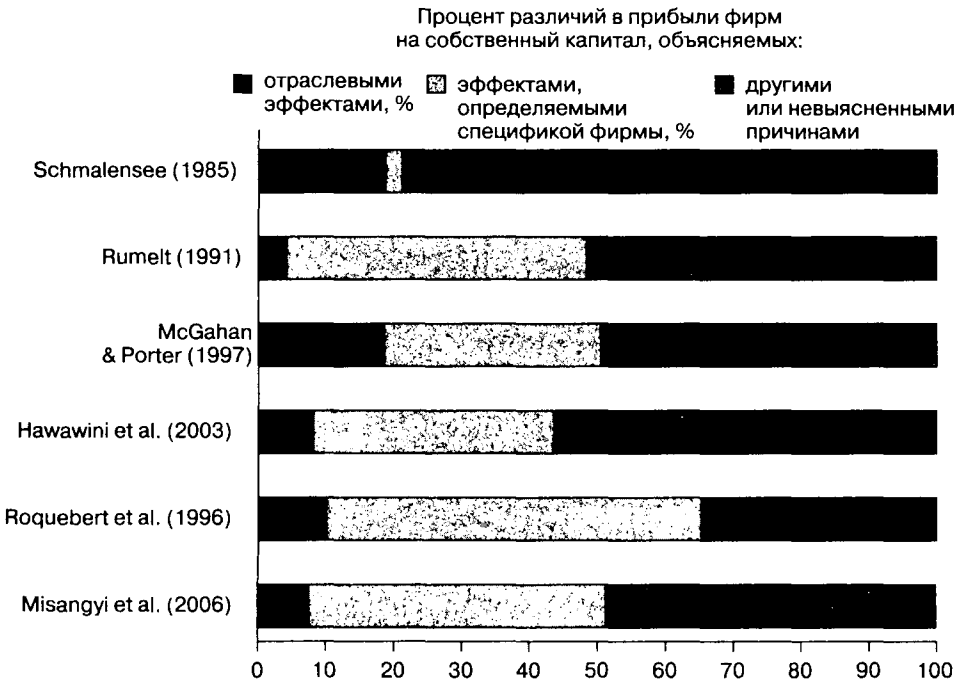


Рисунок 4.1. Насколько важна принадлежность к отрасли в прибыльности компании?

Источники: R. Schmalensee, "Do markets differ much?" *American Economic Review* 75 (1985): 341–51; R. P. Rumelt, "How much does industry matter?" *Strategic Management Journal* 12 (1991): 167–85; A. M. McGahan and M. E. Porter, "How much does industry matter, really?" *Strategic Management Journal* 18 (1997): 15–30; G. Hawawini, V. Subramanian, and P. Verdin, "Is Performance Driven by Industry or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence," *Strategic Management Journal* 24 (2003): 1–16; J. A. Roquebert, R. L. Phillips, and P. A. Westfall, "Markets vs. Management: What 'Drives' Profitability?" *Strategic Management Journal* 17 (1996): 653–64; V. F. Misangyi, H. Elms, T. Greckhamer, and J. A. Lepine, "A New Perspective on a Fundamental Debate: A Multilevel Approach to Industry, Corporate and Business Unit Effects," *Strategic Management Journal* 27 (2006): 571–90.

Означают ли результаты этих исследований, что общепромышленные факторы не оказывают существенного влияния на положение компании на рынке и что мы должны отвести анализу отрасли и конкуренции внутри нее лишь вспомогательную роль в общем стратегическом анализе? Разрешите поделиться некоторыми соображениями на сей счет.

Приходится признать, что различия в уровне прибыльности компаний внутри одной отрасли больше, чем различия в уровне прибыльности между отраслями. Как было показано в таблице 3.1, разница в рентабельности собственного капитала (*ROE*) между наиболее и наименее прибыльными отраслями достигает 43%. В то же время внутри одной отрасли – продуктов личной гигиены – различия между компаниями *Colgate-Palmolive* и *Avon Products* находились на уровне 102 процентных пунктов. А в отрасли крупной широкопрофильной розницы показатель *ROE* для *Walmart* превышает аналогичный для *J. C. Penney* на 66 процентных пунктов¹.

Однако польза отраслевого анализа заключается не в определении относительной важности внутриотраслевых и межотраслевых различий прибыльности. Его важность определяется тем, что без глубокого понимания конкурентной бизнес-среды, в которой действует фирма, ее менеджмент не сможет принимать верные стратегические решения. Анализ отрасли – не только вопрос о том, чем, каким бизнесом заняться данной компанией, но и о том, как найти привлекательные сегменты внутри отрасли и где находятся источники возможного конкурентного преимущества.

Для выявления потенциала анализа отрасли в полной мере необходимо выйти за границы применимости модели пяти сил Портера. Надо понять, что определяет те или иные шаги разных компаний в конкурентной борьбе друг с другом. Для этого, в частности, требуется применить более строгий подход для анализа взаимного влияния структуры рынка и конкуренции. Нужно исследовать отдельные фрагменты больших отраслевых секторов для определения особенностей конкурентной борьбы внутри каждого узкого фрагмента, а также между группами компаний. Но для начала давайте попытаемся понять, что нам могут дать попытки расширить область применимости модели Портера.

Комплементарные (дополняющие) товары: недостающая сила в модели Портера?

Модель Портера считает поставщиков продуктов-заменителей (как товаров, так и услуг) одной из конкурирующих сил, уменьшающей прибыль фирм внутри отрасли. Однако экономическая теория выделяет

два типа отношений между разными продуктами: заменители и «дополнители». Если наличие заменителей уменьшает стоимость товара, то дополняющие (комплементарные) товары способствуют возрастанию его стоимости: например, без картриджей с чернилами принтеры становятся бесполезными.

Учитывая важность комплементарных товаров и услуг для большинства («основных») продуктов — так, потребительская ценность моей машины зависит от наличия и цены бензина, страховки и ремонтных услуг; ценность бритвы — от предложения бритвенных лезвий и цены для бритья, — необходимо учитывать их при анализе конкурентной среды. Самый простой способ — добавить шестую силу в схему Портера (см. рис. 4.2)².

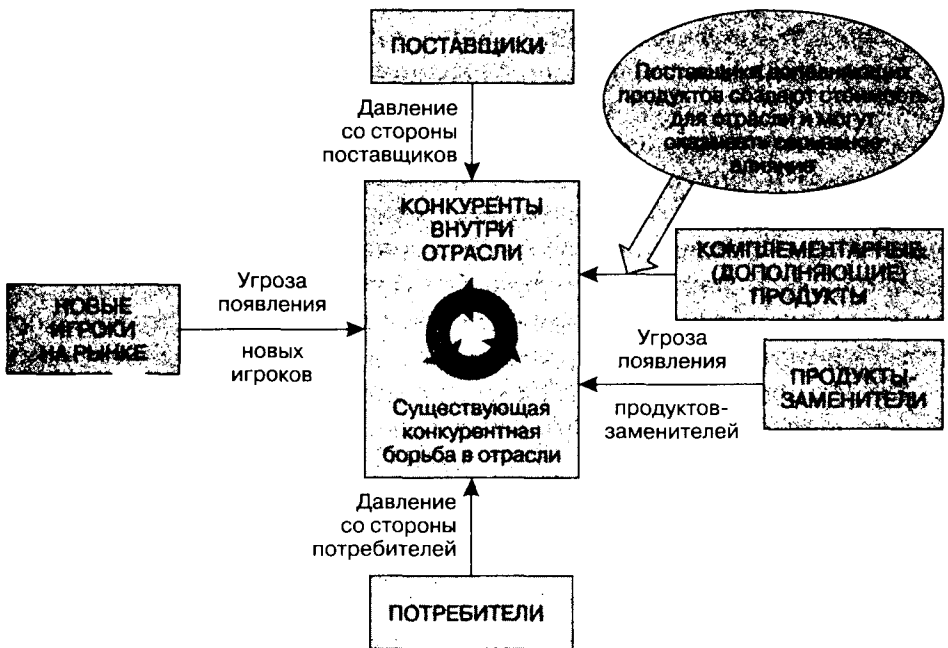


Рисунок 4.2. Пять сил или шесть?

По сравнению с заменителями, комплементарные продукты оказывают прямо противоположное влияние на «основной» продукт: первые уменьшают его стоимость, вторые повышают. В самом деле, там, где продукты непосредственно дополняют друг друга (как в примере с принтером и картриджем), по отдельности они обладают малой стоимостью в глазах потребителя, для которого имеет ценность вся система. Но как именно стоимость распределяется между производителями

разных комплементарных продуктов? Ключом к ответу является положение и влияние компании, а также особенности использования этих продуктов. В начале 1990-х годов *Nintendo* получала огромную прибыль от продаж игровых приставок. Хотя основную часть дохода и потребительской стоимости давало программное обеспечение — как правило, от независимых разработчиков. *Nintendo* могла присваивать себе большую часть прибыли от продаж всей системы, так как оказалась в состоянии диктовать свои условия разработчикам игр. В основе этого лежало обладание всеми правами на операционную систему своих игровых консолей, что дало компании возможность односторонне устанавливать как условия лицензирования разработки программного обеспечения игр, так и жесткий контроль над изготовлением и дистрибуцией игровых картриджей (на которых *Nintendo* зарабатывала изрядный куш в виде роялти)³.

Аналогичная взаимодополняемость программного и аппаратного обеспечения существует в индустрии персональных компьютеров, но тут в доминирующей роли оказываются поставщики «софта», особенно компания *Microsoft*. Переход *IBM* на открытую архитектуру означал, что *Microsoft Windows* стал отраслевым стандартом, а персональные компьютеры (в их аппаратной части, так называемого «железа») были «низведены» до статуса ширпотреба. Это совершенно иная ситуация, чем та, которую мы видели в случае видеоигр, где поставщики игровых консолей сумели сохранить контроль над своими операционными системами.

Там, где два продукта дополняют друг друга, прибыль накапливается у поставщика, который выстраивает более сильную рыночную позицию и сокращает ценность, внесенную другими. Как это происходит? Ключом является монополизация, специализация и состояние некоторого рыночного дефицита одного из взаимодополняющих продуктов на фоне поощрения конкуренции и создания избыточных мощностей у производителей дополнительного продукта, а также его — этого дополняющего продукта — постепенное превращение в некое подобие биржевого товара. Это тот же принцип создания узких мест для других игроков рынка, который обсуждался в предыдущей главе. *Google* запустил свои продукты *Android* и *Chrome* как операционные системы на основе принципов открытой архитектуры, чтобы поколебать доминирующее положение *Apple* на рынке мобильных устройств и *Microsoft* — на рынке персональных компьютеров.

Как видно из вышеприведенных примеров, продукты, основанные на современных цифровых технологиях, являются интересными случаями конкуренции и гонки за прибылью. На рынках цифровых

продуктов потребители обычно нуждаются в системах, являющихся неразрывным сочетанием аппаратных средств, операционных систем, прикладных программ и, возможно, доступа в Интернет. На этом рынке конкуренция смещается в сторону борьбы разных платформ — интерфейсов, обеспечивающих взаимодействие взаимодополняющих составляющих систем. И конечные пользователи, и разработчики прикладных программ постепенно группируются вокруг лидирующих платформ. Это явление получило название «*сетевой эффект*». В результате складываются рынки, на которых «победитель забирает все»: лидер по доле рынка имеет на нем львиную долю продаж и прибыли. Во вставке 4.1 обсуждается положение дел на рынке разных платформ для смартфонов.

На рынках, где «победителю достается все», любые соображения привлекательности и прибыльности отрасли становятся бессмысленными: эта отрасль привлекательна только для лидера. В случае со смартфонами ситуация несколько иная, так как лидирующая платформа — Android — основана на открытой архитектуре. В данном случае лидер по рыночной доле не совпадает с лидером по прибыльности: № 2 рынка по продажам — *Apple* — забирает себе большую часть прибыли всей отрасли — в 2014 году остальные ведущие поставщики (*Samsung, Sony, LG, Lenovo* и *HTC*) показали убыток либо очень незначительную прибыль⁴. Мы вернемся к данному феномену в главе 9, где обсудим вопросы стратегии в высокотехнологичных отраслях.

ДИНАМИЧЕСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ: ГИПЕРКОНКУРЕНЦИЯ, ТЕОРИЯ ИГР И АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

Гиперконкуренция

Модель пяти сил конкуренции Портера основывается на предположении, что структура отрасли определяет конкурентное поведение, а оно — в свою очередь — уровень прибыльности отрасли. Но конкуренция тоже является мощным фактором для проявления сил инноваций и предпринимательства. Йозеф Шумпетер считает конкуренцию «многолетней бурей созидательного разрушения», благодаря которой постоянно бросаются вызовы самым серьезным и доминирующим рыночным игрокам. Иногда они оказываются просто выброшены за борт инновационными проектами своих конкурентов⁵.

Такая точка зрения Шумпетера (и «австрийской школы» экономики) на конкуренцию как на динамический процесс, в течение которого структура отрасли регулярно меняется, означает постановку вопроса о том, определяет ли структура отрасли особенности конкурентного «поведения» компаний или, наоборот, структура определяется в процессе реальной конкуренции⁶. Поиски ответа на этот вопрос следует начинать с определения скорости структурных изменений, имеющих место в отрасли: если изменения происходят быстро, модель пяти сил не является адекватной для анализа и предсказания прибыльности и уровня конкуренции в этой отрасли в будущем.

ВСТАВКА 4.1

Конкуренция разных платформ на примере рынка смартфонов

Одна из главных особенностей взаимодополняющих продуктов на современном цифровом рынке состоит в том, что они становятся «взаимно специализированными». Так, видеоигры разрабатываются с оглядкой в очень большой степени на конкретные игровые консоли; с другой стороны, сами игровые консоли должны соответствовать требованиям, которые видеоигры предъявляют к аппаратным возможностям. Это создает сильный контраст с, например, взаимодополнением автомобилей и бензина: бензин производства *Shell* может быть использован во всех машинах с бензиновыми двигателями внутреннего сгорания; автомобили марки, например, *Ford Focus* могут быть заправлены соответствующим бензином любого производителя.

Взаимная специализация создает «сетевой эффект», заключающийся в том, что ценность какого-либо продукта для пользователя растет с числом пользователей этого продукта*. Наличие на рынке дополняющих продуктов и их доступность явля-

ются главным источником сетевого эффекта на цифровых рынках — в результате возникает тенденция к тому, что в этих сегментах «победителю достается все».

Рассмотрим рынок смартфонов. Привлекательность конкретного смартфона для покупателя, как правило, зависит от количества доступных программ-приложений, их полезности и качества. С другой стороны, разработчики подобных приложений сосредотачивают свои усилия на платформах, которые привлекают наибольшее число пользователей. Поэтому миграция как пользователей, так и разработчиков с платформ, имеющих малую рыночную долю, на другие, уже завоевавшие пользовательскую популярность, приводит к эффекту «победителя», которому «достается все».

Как и рынки многих других продуктов, основанных на цифровых технологиях, рынок смартфонов двунаправлен: платформа — операционная система — является, в частности, интерфейсом

* Наглядно представить себе, что есть сетевой эффект, можно на примере современных интернет-мессенджеров: чем больше пользователей «живут» в каком-либо мессенджере, тем выше его ценность для каждого отдельного пользователя; при этом каждый новый пользователь, подписывающийся на этот сервис, повышает ценность последнего, не имея осознанного намерения создать какую-либо ценность для других пользователей. Другим классическим примером проявления сетевого эффекта является любая телефонная сеть. — *Примеч. науч. ред.*

между конечными пользователями, которые покупают смартфоны, и разработчиками прикладных программ, которые делают отчисления в пользу владельцев платформ за свой доступ к ним.

В свое время первой лидирующей платформой был Symbian, которым совместно владели *Nokia*, *Sony-Ericsson* и *Motorola*. Однако запуск фирмой *Apple* в 2007 году своего iPhone на основе собственной операционной системы iOS быстро привел к тому, что Symbian оказался на обочине развития. *Apple* владел эксклюзивными правами на iOS, а независимые разработчики приложений должны были покупать специальный инструмент разработки (*Apple's software development kit*) и предлагать свои программы конечному пользователю только через магазин приложений *App Store*, полностью контролируемый *Apple*. При этом доход от продаж приложений через *App Store* распределялся между *Apple* (30%) и сторонним разработчиком (70%).

Выход на рынок операционной системы Android от *Google* коренным образом изменил правила игры. Android был сделан доступным для любого произ-

водителя смартфонов. Кроме того, он базировался на принципах открытого программного обеспечения (*open-source*), что означало его бесплатность. Первый смартфон на системе Android выпустила фирма *HTC* в октябре 2008 года. К концу 2014 года уже более 50 производителей предлагали свои изделия на базе Android. Более того, число приложений, работающих в среде Android, в магазине *Google Play* достигло 1,43 миллиона — в сравнении с 1,21 миллиона в *App Store* от *Apple*.

То, как возникает сетевой эффект, очевидно из растущего доминирования платформ Android и iOS среди смартфонов. За промежуток между 2011 и 2014 годами совокупная рыночная доля *Windows Phone* (*Microsoft*), *BlackBerry OS* и *Symbian* уменьшилась с 46% до 4%. При этом доля Android выросла с 37% до 84%, а доля *Apple* сократилась с 18% до 12%.

Источник: С. Cennamo and J. Santalo, "Platform Competition: Strategic Trade-offs in Platform Markets." *Strategic Management Journal*, 34 (2013): 1331–1350; GSMA Intelligence, *Analysis: Mobile Platform Wars* (London: February 2014).

В большинстве отраслей процесс «созидательного разрушения» Шумпетера напоминает скорее «легкий бриз», никак не «бурю». В устойчивых отраслях новички появляются редко, поэтому прибыли снижаются постепенно⁷, в то время как изменения в количестве рыночных игроков происходят очень медленно⁸. Как было отмечено в одном из обзоров, «конкурентный процесс..., мягко говоря, отличается крайней инертностью»⁹. В долгосрочной перспективе прибыльность и на уровне фирмы, и на уровне отрасли достаточно устойчива¹⁰.

А что происходило в последнее время? Усилили ли технологические изменения и обострение международной конкуренции процесс «творческого разрушения»? Рич Д'Авени (*Rich D'Aveni*) утверждает, что общей характеристикой современных индустрий является *гиперконкуренция*: «сильные и быстрые шаги конкурирующих компаний, когда они должны действовать молниеносно, если хотят получать для себя новые преимущества и размывать конкурентные преимущества своих соперников»¹¹. Если отрасль характеризуется гиперконкуренцией, ее

структура отличается меньшей стабильностью, чем в прошлом, конкурентные преимущества носят временный характер¹². Как отметила Рита Макграф (Rita McGrath), «временный характер конкурентных преимуществ — это новая норма»¹³.

Несмотря на правдоподобие этого тезиса и повседневные наблюдения, согласно которым рынок становится более неустойчивым, а лидерство на рынке — более мимолетным, не существует однозначных систематических доказательств, которые подтверждали бы наличие этой тенденции. В одном широкомасштабном статистическом исследовании сделан такой вывод: «Неоднородность и изменчивость конкурентных преимуществ в производственных отраслях Соединенных Штатов непрерывно растут с 1950 года. Эти результаты позволяют выдвинуть предположение, что произошел явный сдвиг в сторону гиперконкуренции»¹⁴. Изменчивость наблюдается не только в высокотехнологичных и производственных отраслях¹⁵. Однако в другом исследовании обнаружено «отсутствие доказательств того, что в наше время рынки стали более нестабильными, чем раньше»¹⁶.

Вклад теории игр

Главное, за что критикуют модель пяти сил, — ее статичность; она не в состоянии полностью учесть взаимоотношения конкуренции между фирмами. В главе 1 мы отметили, что сутью стратегической конкуренции является такое взаимодействие игроков, когда решения, принимаемые любым из них, зависят от фактических и ожидаемых решений других игроков. Сводя конкуренцию к переменному фактору, связывающему структуру отрасли с прибыльностью, анализ пяти сил приводит к недостаточному пониманию конкуренции как к динамическому процессу принятия решений соперничающими фирмами, где решения на каждом шаге зависят от того, что только что предпринял конкурент. Моделирование такого конкурентного взаимодействия возможно с помощью теории игр, особо ценными вкладами которой в стратегическое управление являются:

1. *Возможность структурировать стратегические решения.* Помимо ценности как инструмента предсказания, теория игр задает структуру, набор понятий и терминологию, с помощью которых описывается конкурентная ситуация с точки зрения:

- идентификации игроков;
- уточнения вариантов выбора, которыми располагает каждый игрок;

- уточнения возможного выигрыша в каждой комбинации вариантов;
- последовательности решений.

Это позволяет нам понять структуру конкурентной ситуации, облегчает систематическое и рациональное принятие решений.

2. *Возможность прогнозировать результаты конкурентных ситуаций и выбор оптимальных стратегий.* С помощью теории игр можно разобраться в ситуациях, связанных с конкурентной борьбой и переговорами об условиях транзакций, благодаря чему можно прогнозировать равновесный исход конкурентного взаимодействия и последовательность стратегических шагов каждого игрока. Теория игр обеспечивает глубокое понимание сути стратегии, далеко выходящей за рамки чистой интуиции. Простые игровые модели (например, так называемая «дилемма заключенных») позволяют сделать прогноз на предмет того, будут результирующие действия игроков направлены на сотрудничество или на соперничество. Более сложные игры дают шанс проанализировать влияние на конечный результат факторов репутации¹⁷, угроз и запугивания¹⁸, информированности¹⁹ и принятых обязательств²⁰ — особенно в контексте многопериодных игр. Для практической работы менеджеров особое значение имеет то, что теория игр указывает на стратегии, способные улучшить структуру и результат игры с помощью манипулирования вознаграждениями разным игрокам²¹.

Теория игр использовалась для анализа широкого круга конфликтных ситуаций, таких как Карибский кризис 1962 года²², соперничество между *Boeing* и *Airbus*²³, тактика в гонках NASCAR²⁴, проведение аукционов по распределению радиочастот²⁵, мировой финансовый кризис 2008 года²⁶, а также обсуждение причин, в силу которых эволюция наградила самцов павлинов замечательными хвостами²⁷.

Если сконцентрироваться на применении теории игр к исследованию конкурентной борьбы между бизнес-компаниями, можно выделить пять аспектов стратегического поведения, с помощью которых какая-либо фирма имеет возможность влиять на исход конкуренции: *кооперация*, *сдерживание* (или даже «устрашение»), *принятие обязательства*, *изменение структуры* (правил) игры «на ходу» и так называемый *сигналинг*.

Кооперация. Одним из самых больших преимуществ теории игр является то, что деловые отношения рассматриваются как некий компромисс между конкуренцией и кооперацией. Главным недостатком модели пяти сил как раз является то, что она считает отношения между

фирмами исключительно конкурентными по природе. Основная идея книги «Конкурентное сотрудничество» Адама Бранденбургера (Adam Brandenburger) и Барри Нейлбаффа (Barry Nalebuff) заключается в признании конкурентно-кооперативной двойственности деловых отношений²⁸. Хотя одни отношения являются в основном конкурентными (например, отношения между *Coca-Cola* и *PepsiCo*), а другие по большей части представляют собой сотрудничество на базе взаимодополняющих продуктов (*Intel* и *Microsoft*). Простой дихотомии между конкуренцией и сотрудничеством не существует: все взаимоотношения в мире бизнеса сочетают элементы и того и другого. Несмотря на свое отчаянное соперничество, *Coca-Cola* и *PepsiCo* сотрудничают на многих фронтах, включая разработку общей политики по продаже газированных напитков в школах, охрану окружающей среды и проблемы охраны здоровья. Существуют также явные доказательства координирования усилий в вопросах ценообразования и предложения новой продукции²⁹. *Exxon* и *Shell* более 100 лет яростно соперничают друг с другом на рынке нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности. В то же время эти компании сотрудничают благодаря целой сети совместных предприятий. Желание конкурентов объединяться — достаточно вспомнить продавцов антиквариата на лондонском *Bermondsey Market* и киностудии Голливуда — указывает на наличие общих интересов у конкурентов, которые стремятся увеличить размер общего для себя рынка и улучшить его инфраструктуру. Во многих случаях конкуренция приносит игрокам худшие результаты, чем могло бы принести сотрудничество. В классической игре «дилемма заключенных» анализируются такие сложности и выдвигаются вероятные «стратегические инициативы», следуя которым игроки могут изменить игровую ситуацию с целью достичь взаимовыгодного результата (см. вставку 4.2).

ВСТАВКА 4.2

«Дилемма заключенных»

Классическая игра «дилемма заключенных» состоит в том, что два человека арестованы по подозрению в совершении преступления и допрашиваются по отдельности. Каждому из них предлагают некое поощрение, если он «настучит» на другого. Дилемма в том, что, если каждый сделает это, оба пойдут в тюрьму, а если оба промолчат, оснований для обвинения будет недостаточно и подозреваемые смогут избежать наказания.

Эта дилемма возникает почти во всех случаях конкуренции — каждому было бы лучше заключить тайное соглашение. Вспомните конкуренцию между компаниями *Coca-Cola* и *PepsiCo* в Эквадоре, где перед каждой компанией стоял выбор: потратить на рекламу большие или маленькие суммы. На рисунке 4.3 показаны выигрыши, которые получила бы каждая из двух фирм.

COCA-COLA (выигрыш в USD млн)

	Большой рекламный бюджет	Маленький рекламный бюджет
PEPSI	15	4

Рисунок 4.3. Рекламный бюджет *Coca-Cola* и *PepsiCo*: «дилемма заключенных»

Примечание: в каждой ячейке число внизу слева показывает выигрыш компании *Pepsi*; число сверху справа — выигрыш компании *Coca*.

Очевидно, что лучшим решением для обеих фирм было бы сократить траты на рекламу (верхняя левая ячейка). Но при отсутствии сотрудничества обе фирмы принимают решение о большом рекламном бюджете (нижняя правая ячейка). Причина проста: фирмы боятся, что любые сокращения расходов соперник превратит в свое конкурентное преимущество, резко увеличив расходы на рекламу. В итоге стратегия выбирается по принципу «максимина»: обе компании делают ставку на стратегию, которая максимизирует минимальную выгоду. Это классическое равновесие Нэша: ни один из игроков не может увеличить свой выигрыш, изменив стратегию в одностороннем порядке. Даже если компании смогли бы заключить соглашение, оно оказалось бы нестабильным из-за стимула смошенничать — это постоянная проблема для ОПЕК, члены которой принимают решения о квотах, а потом идут на разные уловки.

Как разрешить «дилемму заключенных»? Один из вариантов заключается в том, чтобы сменить разовую транзакцию (однопериодную игру) на постоянно повторяющуюся (многопериодную игру). В вышеприведенном примере с конкурирующей рекламой долгосрочная (многопериодная) пер-

спектива позволила бы обеим компаниям осознать бесполезность интенсивных рекламных кампаний, которые просто приводили бы к тому, что усилия конкурентов взаимно сводились бы к нулю (или почти к нулю). Если речь идет об отношениях между поставщиком и покупателем, переход от разовых сделок (где типичное равновесие достигается путем поставки низкокачественной продукции за низкую цену) к долгосрочным поставкам стимулирует поставщика предлагать более качественный товар, а покупателя — давать цену, которая обеспечила бы поставщику получение удовлетворительного дохода.

Второй вариант — изменить возможные результаты игры путем устрашения-сдерживания. Мафия преуспела в таких изменениях в классической игре «дилемма заключенных»: признание вины со стороны обоих подозреваемых стало неприемлемым из-за угрозы фатальных последствий — нарушения так называемого «обета молчания». В результате равновесие в игре достигается, по большей части, когда оба игрока держат язык за зубами. Точно так же, если бы *Coca-Cola* и *Pepsi* начали угрожать друг другу ценовой войной в ответ на агрессивные рекламные кампании, равновесие могло бы сдвинуться к верхней левой ячейке.

Сдерживание. Как видно из вставки 4.2, один из способов сместить равновесие в игре — это сдерживание. Принцип, лежащий в его основе, заключается в том, что другим игрокам придется понести существен-

ные затраты, если они совершат нежелательные для нас действия. Подтвердив на деле, что дезертиров будут расстреливать, британская армия обеспечила своим военным прекрасный стимул идти в наступление на хорошо укрепленные немецкие позиции во время Первой мировой войны.

Ключ к эффективности любого средства сдерживания — это достоверность угрозы. Проблема состоит в том, что, если осуществление угрозы является дорогостоящим или неприятным делом для угрожающей стороны, сдерживающий фактор не будет заслуживать доверия. Если фирма-старожил какого-то рынка угрожает ценовой войной потенциальному новому игроку, угроза никого не напугает и не сдержит, если будет видно, что подобная война принесет старожилу больше вреда, чем новичку. Инвестиции в избыточные производственные мощности могут быть эффективным средством, способным обескуражить новых участников рынка. Незадолго до окончания срока действия патентов на продукты NutraSweet* компания *Monsanto* сделала крупные и не продиктованные необходимостью инвестиции в свои производственные мощности, чтобы отпугнуть производителей дженериков³⁰ аспартама. И напротив, нежелание доминировавшей в индустрии производства компакт-дисков фирмы *Philips* инвестировать капиталы в создание новых производственных мощностей для удовлетворения растущего спроса повлекло за собой появление на быстроразвивающемся рынке целой волны новичков³¹.

Однако сдерживание эффективно, только если противники могут воспринимать угрозы должным образом. Главным недостатком объявленной Джорджем Бушем «войны с террором» было то, что мотивированные соответствующей идеологией террористы не воспринимают угрозы и сдерживающие факторы в качестве таковых³².

Принятие обязательств. Чтобы сдерживание было эффективным, оно должно подкрепляться определенными обязательствами. Это, например, подразумевает отказ от возможности стратегического выбора: «верность организации будущим действиям»³³. Когда в 1519 году Эрнан Кортес (Hernán Cortés), прибыв в Мексику, сжег собственные корабли, он дал сигнал Монтесуме и своим людям, что завоеванию империи ацтеков нет альтернативы. Как только *Airbus* решила запустить проект супергигантского пассажирского самолета A380, стало исключительно важно показать миру серьезность своих намерений. В 2000–2002 годах

* *NutraSweet* — название компании и бренда производимых ею продуктов — искусственных подсластителей аспартама и цезама. Компания принадлежала фирме *Monsanto* с 1985 по 2000 год. - *Примеч. пер.*

компания сделала крупные инвестиции в рекламу этого авиалайнера еще до завершения работы над его проектом, чтобы побудить авиакомпанию заранее размещать заказы на этот самолет и заставить *Boeing* отказаться от намерения разрабатывать конкурирующую модель.

Эта приверженность агрессивной конкуренции была названа «твердыми обязательствами». Компания может брать на себя обязательства, которые смягчают конкуренцию, так называемые «мягкие обязательства». Например, если фирма обязуется достичь в будущем году некоторого уровня прибыли, это «мягкое обязательство»: оно дает рынку сигнал о желании избежать выдвижения агрессивных инициатив и ответных реакций.

То, как разные обязательства влияют на прибыльность фирмы, берущей их на себя, зависит от характера конкурентной борьбы, которая ведется. Теория игр демонстрирует, что там, где речь идет о ценовой конкуренции, фирмы меняют цены сходным образом³⁴. Следовательно, в случае адаптации цен к рыночным реалиям твердое обязательство (снизить цену), как правило, оказывает негативное влияние на прибыль, а мягкое (повышать цену) — позитивное. И наоборот, там, где компании конкурируют по объему выпускаемой продукции, теория игр доказывает, что увеличение этого объема одной фирмой приводит к уменьшению этого показателя у другой³⁵. В такой ситуации принятие жестких обязательств (например, твердое намерение построить новые заводы) будет оказывать положительное влияние на прибыльность этой компании, поскольку другие фирмы, скорее всего, отреагируют на них сокращением выпуска своих продуктов³⁶.

Изменение структуры игры. Креативные стратегии способны изменить структуру конкурентной игры. Компания может попытаться изменить структуру отрасли, в рамках которой конкурирует, чтобы повысить потенциальную прибыль отрасли или увеличить свою долю в общепромышленной интегральной прибыли. Так, создание альянсов и заключение соглашений с конкурентами способствуют повышению общей ценности в игре, так как происходит увеличение размера рынка и объединение сил против возможных новых игроков. Существуют способы превратить игры, в которых одна сторона выигрывает, а другая неизбежно проигрывает (*win-lose game*), и даже те игры, в которых проигрывают обе стороны (*lose-lose game*), в такие, где в выигрыше оказываются оба (*win-win game*). Это может достигаться, когда непримиримые, казалось бы, соперники договариваются о совместных шагах.

В некоторых случаях фирма может извлечь выгоду, помогая конкурентам. Когда компания *Tesla Motors* в июне 2014 года предложила

свои патенты конкурентам, она рассчитывала, что все возможные убытки от данного шага будут скомпенсированы преимуществами быстрого роста рынка электромобилей и широкого принятия стандартов Tesla по конструированию аккумуляторных батарей и систем их зарядки. Как мы увидим в главе 9, войны за принятие тех или иных стандартов часто ведут к тому, что основные игроки сознательно жертвуют своей потенциальной монополией³⁷.

«Сигналинг». Реакция конкурента на разные инициативы компании зависит от того, как он их воспримет. Для описания выборочной передачи информации конкурентам (или клиентам), предназначенной влиять на их восприятие действий компании и, следовательно, спровоцировать или исключить определенные типы реакции, используется термин «сигналинг»³⁸. В военной разведке широко используется дезинформация. В книге Бена Макинтайра (Ben Macintyre) «Операция “Мясной фарш”» (Operation Mincemeat) подробно описано, как британская военная разведка использовала труп, одетый в форму морского офицера, при котором находились якобы сверхсекретные документы (на самом деле фальшивыми), чтобы убедить германское верховное командование, что союзные войска будут высаживаться в Греции, а не на Сицилии³⁹.

Достоверность угрозы зависит от репутации компании⁴⁰. Даже если осуществление угроз в отношении соперников является дорогостоящим делом и наносит урон краткосрочным задачам получения прибыли, оно может обеспечить компании репутацию агрессивного конкурента, которая в дальнейшем будет отпугивать других. Такая репутация может оказаться чрезвычайно выгодной для диверсифицированных фирм: в этом случае она будет автоматически распространяться с одного рынка, где компания оперирует, на другой⁴¹. Продолжительные войны *Procter & Gamble* за долю рынка одноразовых пеленок и моющих средств создали ей имидж жесткого конкурента, что предотвратило атаки конкурентов на рынках других продуктов.

Сигналинг можно использовать и для того, чтобы заявить о своем желании сотрудничать; например, анонсы будущих изменений цен на какие-либо продукты могут способствовать ценовым сговорам между конкурирующими фирмами⁴².

Полезна ли теория игр?

Ценность теории игр для стратегического менеджмента стала предметом оживленных споров. Огромным ее достоинством является научная точность: на базе этой теории можно проводить анализ конкуренции, используя серьезные теоретические предпосылки.

Однако ценой математической точности является ограниченная применимость теории игр к реальным жизненным ситуациям. Она дает четкие прогнозы в чрезвычайно упрощенных ситуациях, включающих небольшое число внешних переменных и ограниченный спектр гипотез. Результат — чрезвычайно сложная математическая теория, страдающая от нереалистичных предположений и недостатка обобщений. Когда дело доходит до более сложной (и более реалистичной) ситуации, теория игр не дает никакого равновесия либо представляет множество равновесных результатов, которые слишком чувствительны к малейшим изменениям в предположениях. В общем, теория игр еще не разработана до той степени точности, чтобы позволить нам моделировать реальные ситуации в бизнесе и делать точные прогнозы⁴³.

Если говорить об эмпирическом применении, теория игр гораздо лучше объясняет прошлое, чем предсказывает будущее. Устанавливая причины доминирования *Nintendo* в индустрии видеоигр в 1980-х годах, объясняя усилия *Monsanto* сохранить рыночное господство продуктов *NutraSweet* после истечения срока действия патентов на них или стремление *Airbus* перехватить лидерство у *Boeing*, теория игр дает глубокое понимание конкуренции и причин принятия той или иной стратегии. Однако, когда речь заходит о предсказании результатов и разработке стратегий, ее успехи впечатляют меньше — использование теории игр правительствами Соединенных Штатов и ряда европейских стран при проведении аукционов по продаже частотных лицензий для беспроводных телекоммуникаций привело к нежелательным и непредусмотренным результатам⁴⁴.

Итак, в каких случаях теория игр способна помочь в разработке успешных стратегий? Как все остальные теории и схемы, она полезна не тем, что дает ответы, а тем, что помогает разобраться в разных ситуациях, возникающих в бизнесе. Теория игр предлагает набор инструментов, которые помогают структурировать наше представление о взаимодействии конкурентов. Сумев распознать всех участников игры, понять решения, которые может принять каждый, и уточнить последствия реализации каждой комбинации решений, мы получим систематический метод исследования динамики конкуренции. А самое главное заключается в том, что, описывая структуру ведущейся игры, мы создаем фундамент, позволяющий продумать способы ее изменения и возможные последствия этих изменений.

Хотя теория игр продолжает быстро развиваться, ей предстоит пройти большой путь, прежде чем она позволит создать теоретическую базу стратегического менеджмента. На страницах этой книги мы еще

не раз поговорим о теории игр, особенно когда речь пойдет о динамике конкурентной борьбы на рынках с множеством игроков. Однако, говоря о формулировании стратегии, акцент мы будем делать не столько на достижении конкурентного преимущества посредством воздействия на поведение соперников, сколько на преобразовании конкурентных игр посредством завоевания одностороннего конкурентного преимущества. Ситуации конкурентного рынка, с которыми мы будем иметь дело, как правило, существенно отличаются от тех, которые рассматривает теория игр. Она обычно имеет дело с конкуренцией равных по силе игроков, каждый из которых сталкивается с примерно одинаковым диапазоном стратегических выборов (касающихся изменения цен, рекламных бюджетов, решений об использовании производственных мощностей и внедрении на рынок новых продуктов). Результат этих игр очень сильно зависит от последовательности шагов, сигналов, блефа и угроз. Мы сделаем акцент не на сотрудничестве конкурентов, а на достижении конкурентных преимуществ на основе уникальности фирмы.

Анализ конкурентов и конкурентная разведка*

Мы уже отметили, что в отраслях с большим числом рыночных игроков основные характеристики внешнего конкурентного окружения компании определяются поведением нескольких самых прямых и принципиальных соперников. Например, для компании *Unilever* конкурентная среда во многом сводится к противоборству с *Procter & Gamble*. Это же происходит и в индустрии безалкогольных напитков (*Coca* и *Pepsi*), реактивных двигателей (*GE*, *United Technologies* и *Rolls-Royce*) и финансовой аналитики (*Bloomberg* и *Reuters*). Подобная ситуация часто встречается и на местных рынках. Конкурентная среда ближайшего к моему дому кафе *Costa* определяется наличием кафе сети *Starbucks* через дорогу. В то время как теория игр предоставляет теоретический аппарат для анализа взаимодействия между ограниченным числом конкурентов, для реальных повседневных ситуаций полезны менее формализованные, но более эмпирические подходы. Давайте

* Следует различать конкурентную разведку (англ. *Competitive Intelligence*) и промышленный шпионаж (англ. *Industrial espionage*). Первая является абсолютно легальным и этичным элементом конкурентной борьбы, в то время как промышленный шпионаж — незаконный и недобросовестный метод конкуренции, причем даже не обязательно на корпоративном уровне (он часто относится и к межгосударственной шпионской деятельности). - *Примеч. науч. ред.*

исследуем, как информация о конкурентах может быть использована для предсказания их поведения.

Конкурентная разведка. Конкурентная разведка подразумевает систематическое накопление и анализ информации о конкурентах для более обоснованного принятия решения. Она преследует три главные цели:

- прогнозирование будущих стратегий и решений конкурентов;
- прогнозирование вероятных реакций конкурентов на стратегические инициативы фирмы;
- определение факторов, влияющих на более благоприятное для своей фирмы рыночное поведение конкурентов.

Главным требованием для осуществления всех трех целей является понимание конкурентов, позволяющее предсказывать их реакцию на изменения бизнес-среды и наши собственные действия. Чтобы понимать конкурентов, необходимо иметь о них информацию. Конкурентная разведка — это развивающаяся область, где в последнее время появилось множество специальных консалтинговых фирм, профессиональных ассоциаций⁴⁵ и масса книг⁴⁶. Примерно четверть крупных американских корпораций создали отделы, занимающиеся сбором данных о конкурентах.

Границы между законным сбором информации о конкурентах и незаконным промышленным шпионажем не всегда четкие. Различие между общедоступной и частной информацией может быть размыто, а законы о сохранении коммерческой тайны оперируют гораздо менее точными понятиями, чем те, которые регулируют правоотношения в области патентного и авторского права. Несколько судебных дел о краже информации получили широкую огласку. Это, например, история о штрафе в размере 100 млн долларов, наложенного на команду «Формулы-1» *McLaren-Mercedes*, в распоряжении которой оказалась конфиденциальная техническая информация, принадлежавшая *Ferrari*. Или случай с похищением южнокорейской *Kolon Industries* коммерческих секретов *DuPont*, связанных с производством кевларовых тканей⁴⁷. Вообще, официальные лица американской национальной контрразведки постоянно выдвигают обвинения в промышленном шпионаже в адрес России и Китая⁴⁸.

Схема прогнозирования поведения конкурентов. Сбор данных о конкурентах — не просто накопление информации. Проблему создает не ее недостаток, а избыток. Главное здесь — систематический подход, позволяющий понять, какая именно информация нужна и в каких

целях она будет использоваться. Основная задача состоит в том, чтобы понять конкурента. Особенностью всех великих полководцев, от Ганнибала до Паттона, была их способность выйти за рамки военной разведки и «проникнуть в умы» военачальников противника. Для прогнозирования поведения конкурента Майкл Портер предлагает схему, состоящую из четырех частей (см. рис. 4.4).

- **Нынешняя стратегия конкурента.** Чтобы предсказывать, как конкурент поведет себя в будущем, необходимо понять, каким образом он ведет конкурентную борьбу сегодня. Как мы уже отмечали в главе 1, чтобы идентифицировать стратегию фирмы, нужно посмотреть, что она говорит и делает (см. «Где мы можем найти стратегию?», глава 1). Основным моментом является установление связи между заявлениями, которые топ-менеджеры компании делают (перед инвесторами, СМИ и финансовыми аналитиками), и реальными стратегическими действиями. Особенно теми, которые связаны с какими-либо обязательствами, касающимися выделения ресурсов. Веб-сайты могут оказаться бесценным источником и той и другой информации.

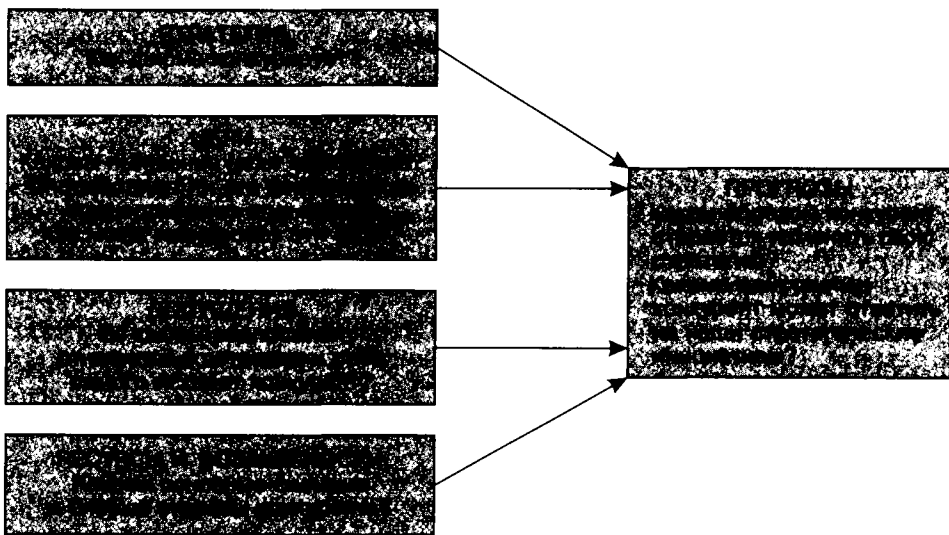


Рисунок 4.4. Схема анализа конкурентов

- **Цели конкурентов.** Чтобы прогнозировать изменения в стратегии конкурента, необходимо установить, какие цели тот преследует. Здесь очень важно понять, направлены ли эти

цели на улучшение своих финансовых показателей или на завоевание рыночной доли. Фирма, основной целью которой является получение максимально большой доли рынка, скорее всего, будет намного более агрессивным конкурентом, чем та, которая заинтересована в прибыльности. Упадок американской автомобильной отрасли и индустрии бытовой электроники, столкнувшихся с конкуренцией со стороны японских компаний, был вызван тем, что американские компании оказались готовы поступиться долей внутреннего рынка ради сохранения прибылей в краткосрочной перспективе. Напротив, компании типа *Procter & Gamble* и *Coca-Cola* всегда стремились захватить максимально большую рыночную долю и обычно агрессивно реагировали на любые посягательства конкурентов на их сферу влияния. Самыми опасными конкурентами являются те, которые вообще не подчиняются соображениям получения прибыли — особенно государственные предприятия. Вероятность смены стратегии определяется уровнем текущей эффективности работы конкурирующей компании в сравнении с ее целями. Чем более компания удовлетворена эффективностью своей работы, тем выше вероятность того, что она и далее будет придерживаться нынешней стратегии. Но если эффективность работы падает и не позволяет достичь намеченных целей, высока вероятность радикальных стратегических перемен, которые будут, вероятно, сопровождаться сменой высшего менеджмента компании.

- *Соображения конкурента относительно положения дел в отрасли.* Стратегические решения фирмы-конкурента обусловлены тем, как он воспринимает самого себя и окружающий мир. Это восприятие основано на допущениях, которые делают топ-менеджеры в отношении отрасли в целом и факторов успеха в ней. Эти допущения и представления не только сохраняются в головах менеджеров долгое время, но и имеют тенденцию к сближению с аналогичными представлениями менеджеров других фирм той же отрасли. Такие общеотраслевые убеждения о показателях успеха Дж. Спендер назвал «отраслевыми рецептами»⁴⁹. Они могут породить «мертвые зоны», ограничивающие способность фирмы и отрасли в целом противостоять внешней угрозе. В 1960-е годы «большая тройка» американских производителей автомобилей твердо верила в нерентабельность малолитражек. Отчасти эта вера проистекала из того, как они сами управляли

своими издержками. Результатом стала готовность отдать стремительно растущий сегмент небольших автомобилей на откуп импорту. Самодовольство и благодушные британских и американских производителей мотоциклов, столкнувшихся с японскими конкурентами, отражает подобные заблуждения (см. вставку 4.3).

- *Ресурсы и возможности конкурента.* Оценка вероятности и серьезности потенциального вызова со стороны конкурента требует оценки его ресурсов и возможностей. Если у нашего конкурента сильное финансовое положение, было бы неблагодарно развязывать ценовую войну. Наоборот, если какая-либо наша рыночная инициатива в полной мере учитывает слабости конкурентов и направлена на то, чтобы сыграть на них, тогда конкурентам будет трудно на нее ответить должным образом. *Virgin Group* Ричарда Брэнсона организовала сеть новых венчурных предприятий на рынках, где доминировали сильные игроки — *British Airways* (авиаперевозки), *EMI* (звукозапись), *Vodafone* (мобильная связь). Стратегия Брэнсона состояла в том, чтобы идти по пути предложения специфических инновационных продуктов, на которые традиционным фирмам будет сложно быстро отреагировать.

ВСТАВКА 4.3

Близорукость производителей мотоциклов

В 1960-х годах рынки США и Великобритании столкнулись с волной японского импорта легких мотоциклов. Эрик Тернер, председатель совета директоров *BSA Ltd.*, не воспринял этот вызов доминирующему положению брендов своей компании (*Triumph* и *BSA*) всерьез и так прокомментировал происходящее: «Успех *Honda*, *Suzuki* и *Yamaha* весьма полезен для нас. Люди начинают покупать дешевые японские изделия. Они наслаждаются своей новой игрушкой и зачастую принимают решение о покупке одной из наших более мощных и дорогих машин».

Источник: Advertising Age, December 27, 1965.

Такое же самодовольство звучит в словах президента *Harley-Davidson* Уильяма Дэвидсона:

«В общем, мы не верим в рынок легких мотоциклов. Мы полагаем, что мотоцикл — спортивный

инвентарь, а не транспортное средство. Даже если человек говорит, что он купил мотоцикл, чтобы ездить на нем, все равно он предназначен для проведения досуга. Легкий мотоцикл является лишь дополнением. Во время Первой мировой войны многие компании выпускали легкие мотоциклы. Мы тоже выпустили собственную модель. Вторую мы предложили в 1947 году, но она не нашла своего рынка сбыта. Мы видим, что случается с маленькими мотоциклами».

Источник: American Motor Cycle, September 15, 1966.

К 1980-м годам *BSA* и *Triumph* остановили производство мотоциклов, а *Harley-Davidson* отчаянно боролся за выживание. Мировая индустрия производства мотоциклов, в том числе сегмент тяжелых мотоциклов, была захвачена японцами.

СЕГМЕНТАЦИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ

Анализ сегментации⁵⁰

В главе 3 мы уже отметили сложности при определении отраслевых границ, а также то, что понятие отрасли нужно трактовать в широком и узком смысле — в зависимости от вопросов, на которые мы пытаемся дать ответ. Для первичного стратегического анализа мы обычно пользуемся широким определением отрасли, но как только переходим к более детальному анализу конкуренции, должны сосредоточиться на рынках, трактуемых в более узких смыслах — как с точки зрения предлагаемых продуктов, так и их географии. Этот процесс декомпозиции отрасли на отдельные специфические рынки мы называем *сегментацией*.

Сегментация особенно важна, если конкуренция варьируется на разных рынках внутри отрасли таким образом, что одни становятся более привлекательными по сравнению с другими. В то время как *Sony* и *Microsoft* ожесточенно боролись друг с другом за лидерство среди так называемых «хардкор-геймеров»*, продвигая свои высокотехнологичные игровые консоли PS3 и Xbox 360, неожиданным лидером рынка стала японская *Nintendo* со своим продуктом Wii, который был направлен на большой и слабоохваченный рыночный сегмент — так называемых «простых игроков» и «ретрогеймеров»**. В индустрии производства автопокрышек, где характерна жесточайшая конкуренция, *Pirelli* смогла добиться высоких прибылей, делая крупные инвестиции в технологию и сосредоточившись на высококачественных автопокрышках для спортивных автомобилей и автомобилей класса люкс⁵¹.

Целью анализа рыночной сегментации является определение привлекательных сегментов рынка, выбор своих стратегий для каждого сегмента и принятие решений о том, какими сегментами компании следует ограничиться в данный момент. Анализ включает пять этапов (краткое изложение и возможности применения рассмотрены во вставке 4.4, вертикальная сегментация — во вставке 4.5).

* Жаргонный термин (*hard-core gamers*), обозначающий группу приверженцев сложных компьютерных игр, которые посвящают значительное время как самой игре, так и постоянному отслеживанию тенденций программного и аппаратного обеспечения. — *Примеч. пер.*

** Жаргонные термины (*casual gamers* и *retrogamers*), обозначающие людей с ограниченным интересом к компьютерным (как правило, несложным) и старым (без современных эффектов) играм. — *Примеч. пер.*

1. Определение основных параметров сегментации. Первый этап анализа призван определить главные принципы для сегментации конкурентного рынка. По сути, решение о сегментации основывается на выборе типа клиентов и на том, что фирма может им предложить. Поэтому параметры сегментации связаны с характеристиками покупателей и продукции (см. рис. 4.5). Лучшие параметры сегментации — те, которые наиболее отчетливо делят рынок по принципу заменяемости как для потребителей (со стороны спроса), так и для производителей (со стороны предложения). Разные рыночные сегменты обычно распознаются по разным ценовым уровням — отчетливо различимые сегменты, как правило, выделяются достаточно стабильными ценовыми диапазонами на свои продукты.

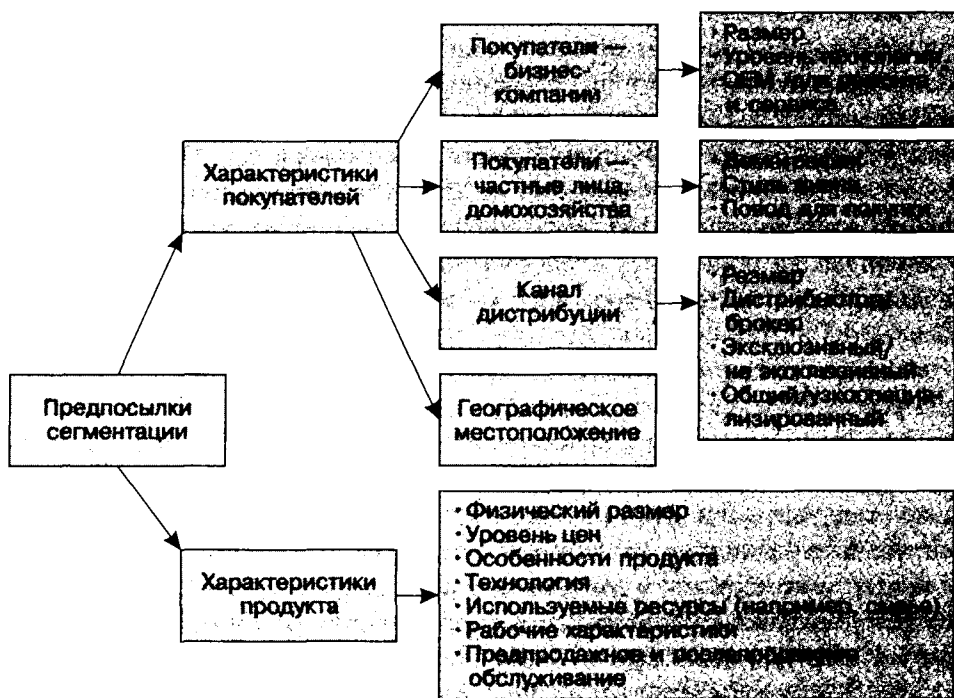


Рисунок 4.5. Принципы сегментации: характеристики покупателей и продуктов

Чаще всего анализ сегментации порождает слишком много параметров и подкатегорий для каждого параметра. Чтобы этот анализ был практически полезным, необходимо ограничиться двумя-тремя показателями. Для этого нам необходимо (а) идентифицировать самые

стратегически значимые параметры сегментации и (б) объединить тесно связанные параметры сегментации. Например, в ресторанном деле уровень цен, уровень обслуживания (официантом или самообслуживание), кухня (фастфуд или полноценные блюда), наличие лицензии на продажу алкогольных напитков (вино или только безалкогольные напитки), вероятно, будут связаны между собой. Мы могли бы использовать лишь один параметр — тип ресторана, который задает три возможные категории: рестораны, предоставляющие полный комплекс услуг; кафе и точки быстрого питания. Данная классификация включает все вышеперечисленные параметры.

ВСТАВКА 4.4

Сегментирование мирового автомобильного рынка

1. Идентификация ключевых параметров и категорий сегментации. Возможные параметры — это цена, размер, мощность двигателя, тип кузова, тип покупателя (частный или корпоративный) и география рынка. Можно уменьшить число этих параметров, так как, например, цена, размер и мощность двигателя часто тесно связаны. Другие параметры достаточно четко определяют разные рынки (то есть географические макрорегионы и национальные рынки отдельных стран).
2. Построение сегментационной матрицы. Матрица сегментации, приведенная на рисунке 4.6, демонстрирует разбиение рынка по регионам (колонки) и типам автомобилей (строки). Типы продукта объединяют разные параметры сегментации: цену, размеры, вид машины и тип топлива.
3. Анализ привлекательности сегментов. Применение метода пяти сил к индивидуальным сегментам указывает на привлекательность растущего рынка Азии и Латинской Америки (особенно для автомобилей класса люкс), в сравнении с насыщенными рынками Европы и Северной Америки, на которых, в свою очередь, сегменты гибридных и электрических автомобилей могут оказаться привлекательными по причине слабой конкуренции и отсутствия лишних производственных мощностей.
4. Определение ключевых факторов успеха для каждого сегмента. Такими факторами в сегменте спортивных авто, скорее всего, будут выступать передовые технологии и эстетика внешнего дизайна. В сегменте автомобилей класса люкс — качество и внутренний дизайн. Для семейных и компактных машин на первый план выступает низкая цена.
5. Анализ сильных и слабых сторон специализации в каком-либо сегменте, по сравнению с присутствием во всех (или многих) сегментах. Из-за возможностей использования технологических и дизайнерских решений, унифицированных компонентов в разных моделях автомобилей во всех сегментах доминируют крупные широкопрофильные производители. С точки зрения географической сегментации только на самых больших рынках (в основном в Китае) выживают производители, которые учитывают национальную специфику в качестве одного из главных факторов успеха.

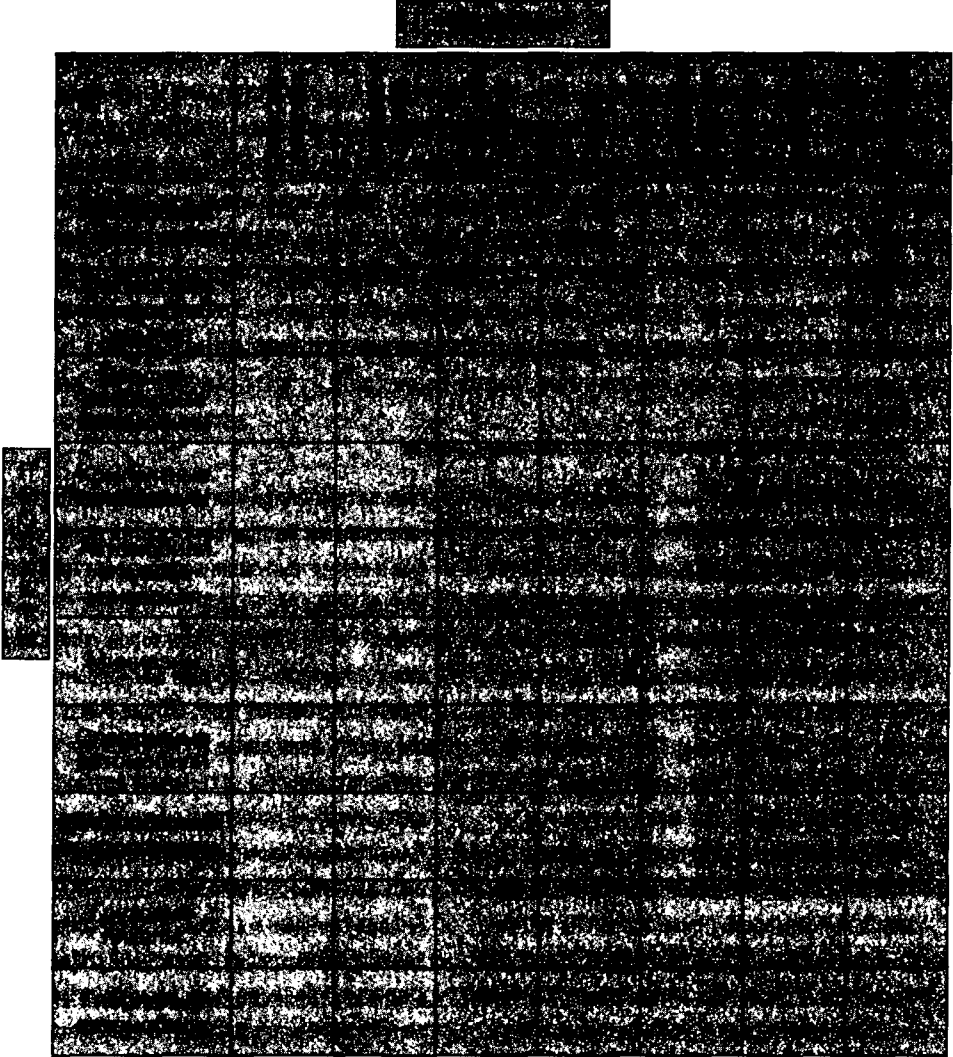


Рисунок 4.6. Матрица сегментирования для глобального автомобильного рынка

ВСТАВКА 4.5

Вертикальная сегментация: прибыльность вдоль цепочки создания ценности

Сегментация обычно носит горизонтальный характер: рынки разделяются по продуктам, географическому положению и группам клиентов. Отрасль можно сегментировать вертикально, идентифицировав разные виды деятельности в цепочке создания ценности. В исследовани-

ях *Bain & Company* изложена методика анализа прибыльности различных видов деятельности в рамках общей цепочки создания ценности. Во-первых, предложено оценить общую прибыльность какой-либо деятельности в широком смысле (включая все, хоть как-то связанные

сэтим видом деятельности отрасли) с помощью сопоставления норм прибылей отдельных компаний из этого пула отраслей, взятых за образцы, соценкой общего уровня дохода, который данный вид деятельности генерирует. Во-вторых, на основе анализа финансовых показателей отдельных компаний, понять, какая часть общей агрегированной прибыли достается компаниям, занимающимся конкретной деятельностью в рамках рассматриваемой цепочки. На рисунке 4.7 показана диаграмма распределения прибыли в американском автомобильном секторе. Площадь прямоугольника, соответствующего каждому виду деятельности, показывает общую прибыль, которую этот вид приносит. С другой стороны,

капитализация фондового рынка может быть использована для определения групп компаний внутри каждого сектора, которые показывают наилучшие результаты в получении своего куска общего пирога прибыли. В компьютерной отрасли рыночная стоимость компаний-производителей аппаратного обеспечения серьезно уменьшилась в сравнении с компаниями — разработчиками программного обеспечения и полупроводниковых компонентов.

Источник: Воспроизведено с разрешения Harvard Business Review. From "Profit Pools: A Fresh Look at Strategy," O. Gadiesh and J. L. Gilbert, May/June 1998, p. 142, Copyright © 1998 by the Harvard Business School Publishing Corporation.

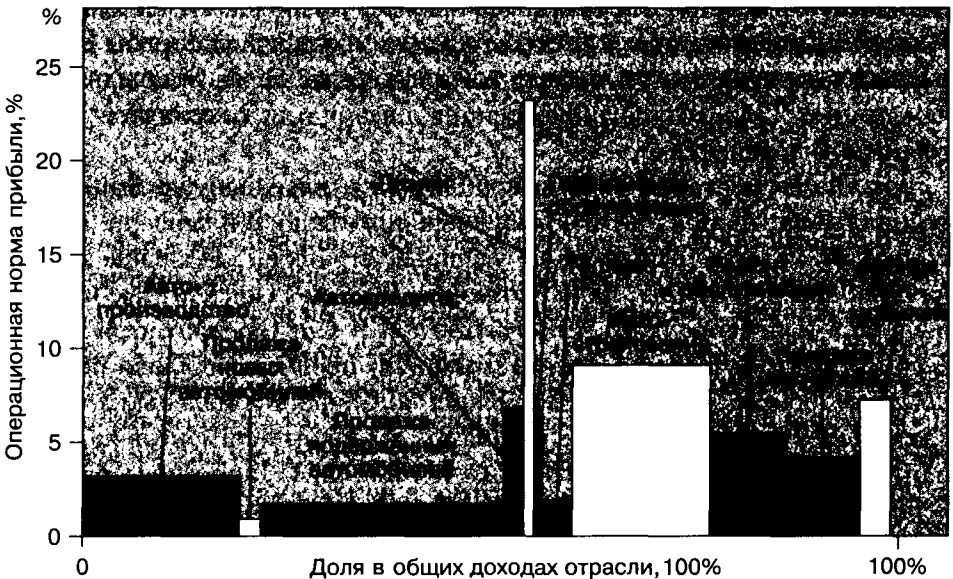


Рисунок 4.7. Пул прибыли в американской автоиндустрии

2. Построение матрицы сегментации. Как только выбраны параметры сегментации и выделены отдельные категории для каждой из них, можно переходить к определению индивидуальных сегментов, воспользовавшись двух- или трехмерной матрицей. Например, мировую автомобильную промышленность можно сегментировать с помощью двумерной матрицы (см. вставку 4.4).

3. Анализ привлекательности рыночного сегмента. Прибыльность рыночного сегмента определяется теми же структурными силами, что и прибыльность отрасли в целом. Поэтому модель пяти сил Портера одинаково эффективна и для рыночного сегмента, и для всей отрасли.

Однако существуют определенные различия. Во-первых, анализируя конкурентное давление со стороны товаров-заменителей, мы обращаем внимание не столько на товары-заменители из других отраслей, сколько на заменители из других сегментов той же отрасли. Во-вторых, рассматривая появление новых игроков в каком-либо рыночном сегменте, мы видим, что основным их источником являются производители, хорошо зарекомендовавшие себя в других рыночных сегментах этой же отрасли. Барьеры, защищающие отрасль в целом, называются *входными барьерами*, в отличие от *барьеров мобильности*, которые защищают один рыночный сегмент от вторжения фирм из других сегментов той же отрасли⁵². Низкие барьеры мобильности ведут к тому, что высокая доходность очень прибыльных рыночных сегментов быстро истощается. Как показано во вставке 4.4, особенности конкурентной борьбы внутри разных сегментов могут сделать одни сегменты более прибыльными, чем другие. Однако эта дифференциация вряд ли сохранится в долгосрочной перспективе.

Анализ сегментации можно использовать для идентификации потенциальных, но пока не используемых возможностей отрасли. Среди компаний, которые разработали успешные стратегии, делавшие акцент на свободных сегментах, надо упомянуть *Walmart* (дисконтные магазины в маленьких городках), *Enterprise Rent-A-Car* (аренда автомобилей в пригородах) и *Edward Jones* (компания, предоставляющая полный комплекс брокерских услуг для мелких вкладчиков в маленьких городках). Подобное открытие еще незанятых рыночных сегментов является одним из вариантов того, что Ким и Моборн (Mauborgne) назвали *«стратегией голубого океана»* – поиск не занятого места на рынке⁵³.

4. Определение ключевых факторов успеха в рыночном сегменте. Различия между рыночными сегментами в отношении структуры конкуренции и предпочтениях потребителей приводят к тому, что ключевые факторы успеха тоже различаются. Анализируя критерии, которыми руководствуются покупатели, и причины конкуренции внутри отдельного рыночного сегмента, мы можем определить ключевые факторы успеха. Так, на американском рынке велосипедов выделяется сегмент дорогих велосипедов, предназначенных для энтузиастов этого транспортного средства и продающихся в специализированных магазинах. Ключевыми факторами успеха в этом сегменте будут технология,

репутация и отношения с дилерами. Если говорить об эконом-сегменте рынка велосипедов, главными факторами успеха являются дешевое производство (скорее всего, китайское) и контракты на поставки в ведущие сети-ритейлеры.

5. Выбор рамок рыночных сегментов. Наконец, фирма должна решить, желает она специализироваться в каком-либо сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов. Преимущество широкого охвата перед узким зависит от двух основных факторов: сходства ключевых факторов успеха и возможности разделения общих издержек. Если ключевые факторы успеха различаются, фирме придется прибегнуть к стратегиям, специфичным для каждого сегмента, а они, в свою очередь, могут потребовать разных типов ресурсов и возможностей. Для *Harley-Davidson* экспансия за пределы основного бизнеса в сегментах тяжелых мотоциклов класса «круизер» и «турер», в другие сегменты мотоциклетной индустрии оказалась очень трудной. И наоборот, в автомобильной промышленности производителям узкоспециализированных машин оказалось трудно выжить в условиях конкуренции со стороны огромных компаний, в портфеле которых наличествуют самые разные типы автомобилей.

Стратегические группы

Если анализ сегментации в качестве основания для декомпозиции отрасли выбирает характеристики рынков, то анализ стратегических групп сегментирует отрасль на основании стратегий фирм, составляющих эту отрасль. Стратегическая группа – это «группа фирм одной отрасли, придерживающаяся одинаковых или сходных по каким-либо стратегическим параметрам»⁵⁴. Таким критерием может быть ассортимент товаров, географический охват, выбор каналов дистрибуции, уровень качества товара, степень вертикальной интеграции, выбор технологии и т. д. Анализируя самые важные стратегические параметры и сопоставляя с ними каждую фирму в отрасли, можно определить группы компаний, которые придерживаются более-менее близких подходов к конкуренции в пределах одной отрасли. В некоторых отраслях объединение в стратегические группы достаточно легко заметить: например, все авиакомпании можно разделить на две широкие группы – «традиционные» авиаперевозчики (*American, JAL, British Airways* и т. д.) и «лоукостеры» (*Ryanair, Easyjet* и *Southwest*). В других отраслях ситуация может быть более сложной: на рисунке 4.8 показаны стратегические группы в нефтяной промышленности⁵⁵.

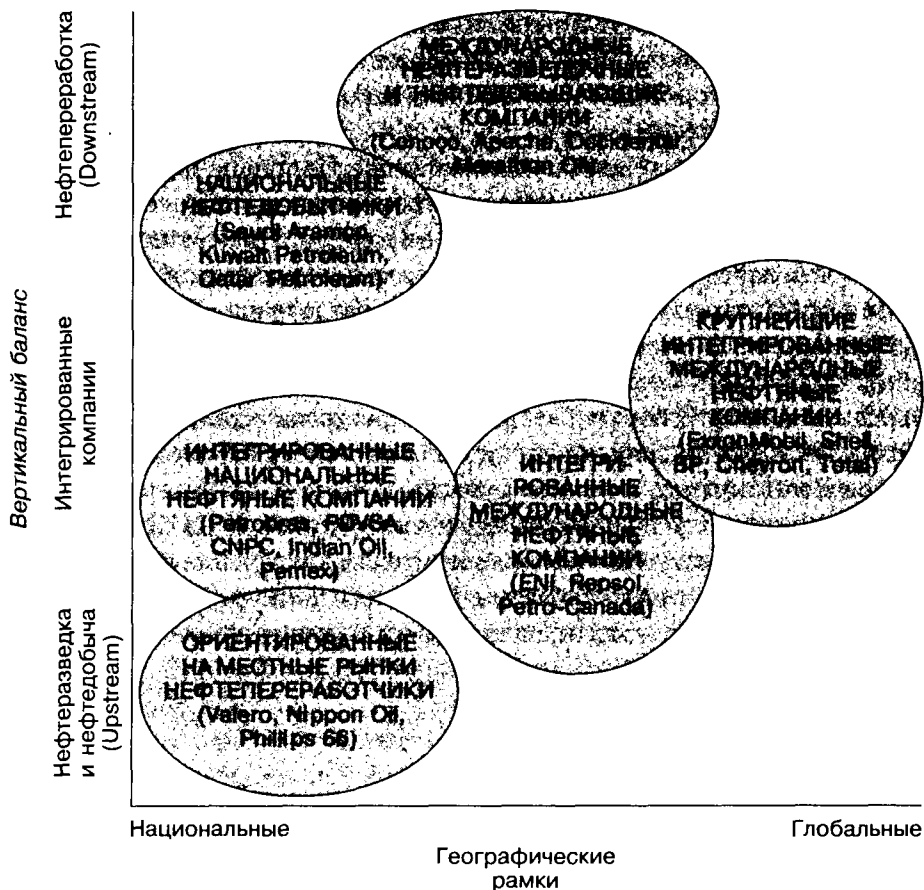


Рисунок 4.8. Стратегические группы в мировой нефтяной промышленности

Большинство эмпирических исследований стратегических групп были посвящены анализу конкуренции и прибыльности между группами. Основной аргумент звучит так: барьеры мобильности между стратегическими группами ведут к тому, что одни группы фирм постоянно более прибыльны, чем другие⁵⁶. В общем, предположение о том, что различия в прибыльности *внутри* стратегических групп меньше, чем *между* стратегическими группами, не получило убедительного эмпирического подтверждения⁵⁷. Разногласия в эмпирических данных могут отражать тот факт, что члены одной стратегической группы, хотя и придерживаются сходных стратегий, необязательно конкурируют друг с другом.

Например, в европейской индустрии авиаперевозок бюджетные авиакомпании придерживаются сходных стратегий, но по большей

части не соперничают друг с другом на одних и тех же маршрутах. Поэтому главная польза анализа стратегических групп заключается в понимании стратегического позиционирования разных фирм, видов и форм конкурентной борьбы и определении различных стратегических ниш. Он менее полезен в качестве инструмента для анализа различий фирм по показателям прибыльности⁵⁸.

РЕЗЮМЕ

Цель этой главы состояла в том, чтобы выйти за пределы базового анализа отраслевой структуры, конкуренции и доходности, представленного в главе 3, рассмотреть динамику конкуренции и комплексную внутреннюю структуру отраслей и рынков.

Если говорить о нашей способности анализировать отрасль и конкуренцию, мы существенно расширили наш стратегический инструментарий:

- осознали потенциальные возможности дополняющих продуктов создавать добавленную стоимость и подчеркнули важность стратегий развития, способных воспользоваться этим источником. Подобное взаимодополнение продуктов играет особенно большую роль в отраслях, основанных на современных цифровых технологиях, где взаимодополнение программного и аппаратного обеспечения, операционных систем и прикладных программ способствовало росту конкуренции между разными платформами на рынках, где «победителю достается все». Мы вернемся к углубленному исследованию этой конкурентной динамики в главе 9;
- отметили важность конкурентных взаимодействий между непосредственными соперниками и познакомились со структурированным подходом к анализу конкурентов, прогнозированию их поведения. На более сложном теоретическом уровне почерпнули некоторые сведения из теории игр, которые можно использовать для анализа конкуренции и разработки стратегий выигрыша;
- изучили микроструктуру отраслей и рынков, ценность анализа рыночной сегментации и анализа стратегических групп для более детального понимания отраслей и выбора выгодного стратегического положения в отрасли.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. *HP, Canon, Epson* и другие производители струйных принтеров большую часть прибыли получают от продажи чернильных картриджей. Почему картриджи дают бóльшую прибыль, чем принтеры? Была бы ситуация другой, если бы:
 - ♦ картриджи выпускали не производители принтеров, а другие фирмы
 - ♦ картриджи были бы универсальными для принтеров всех производителей?
 - ♦ ограничения, связанные с патентными и авторскими правами, не влияли бы на независимых производителей чернильных картриджей и не затрудняли бы им доступ к рынку картриджей для принтеров ведущих производителей?
2. В июле 2015 года *Microsoft* объявила о закрытии своего бизнеса по производству мобильных телефонов *Nokia*, который был приобретен годом ранее, и о выходе с рынка смартфонов. Система *Windows Phone* имеет долю 1% на рынке смартфонов, а магазин приложений насчитывает около 290 000 программ (в сравнении с 1,3 миллиона для системы *Android* и 1,6 миллиона -- для *Apple iPhone*). Как динамика конкуренции платформ (см. вставку 4.1) помогает объяснить провал *Microsoft* на рынке смартфонов?
3. В ноябре 2005 года шесть самых роскошных парижских отелей, в том числе *George V, Le Bristol, Ritz* и *Hotel de Crillon*, были оштрафованы за тайный сговор о ценах на номера. У постоянных гостей это не вызвало беспокойства: относительно стандартных тарифов за номер всегда можно было поторгаться и получить скидку. Воспользовавшись моделью «дилемма заключенных», можете ли вы объяснить, почему отели договорились о стандартных тарифах за номер, но не смогли договориться по поводу скидок?
4. В течение 2015 года *Netflix* и *Amazon* вели борьбу за лидирующие позиции на рынке стримингового видео в Северной Америке и Европе. Обе компании предлагали подписку на свои сервисы по фиксированным ценам. Главное отличие было в том, что *Amazon* предлагал пользователям своей годовой подписки *Prime* на стриминговое видео и телегрансляции бесплатную доставку товаров, купленных на сайте *amazon.com*. Опасения *Netflix* по поводу действий со стороны *Amazon* основывались на том

факте, что громадный денежный поток от продаж *Amazon* превосходил аналогичный показатель *Netflix* в 16 раз; на том, что *Amazon* с готовностью диверсифицирует свой бизнес в смежных направлениях (например, поставляет устройства для просмотра видео – Kindle Fire, производит собственные видеопрограммы); а также на том, что *Amazon* готов терпеть убытки от агрессивного снижения цен в погоне за рыночным лидерством. Каким образом *Netflix* мог использовать схему анализа конкуренции, показанную на рисунке 4.4, для предсказания конкурентной стратегии *Amazon* на рынке стримингового видео?

5. Как бы вы сегментировали рынок ресторанов в своем родном городе? Что посоветовали бы тому, кто думает о создании собственного ресторана, в отношении самых привлекательных сегментов с точки зрения потенциальной прибыли?
6. Рассмотрите рынки пассажирских авиаперевозок в Европе или Северной Америке. Можно ли их сегментировать? Если да, по каким параметрам и категориям? Могут ли авиакомпании быть финансово устойчивыми, если решат специализироваться лишь в некоторых рыночных сегментах? Или им придется бороться с конкурентами во всех или почти всех сегментах?

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Data from <http://fortune.com/fortune500/2014/>
2. A. Brandenburger and B. Nalebuff (*Co-opetition*, New York: Doubleday, 1996) propose an alternative framework, the *value net*, for analyzing the impact of complements.
3. See A. Brandenburger and B. Nalebuff, "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy," *Harvard Business Review* (July/August 1995): 63–64; and A. Brandenburger, J. Kou, and M. Burnett, *Power Play (A): Nintendo in 8-bit Video Games* (Harvard Business School Case No. 9-795-103, 1995).
4. A. Orlowski, "The Great Smartphone Massacre: Android Bloodbath Gathers Pace," *The Register* (November 4, 2014). www.theregister.co.uk/2014/11/04/android_bloodbath_gathers_pace, accessed November 30, 2014.
5. J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934).
6. See R. Jacobson, "The Austrian School of Strategy," *Academy of Management Review* 17 (1992): 782–807; and G. Young, K. Smith, and C. Grimm, "Austrian and Industrial Organization Perspectives on Firm Level Competitive Activity and Performance," *Organization Science* 7 (May/June 1996): 243–254.
7. R. T. Masson and J. Shaanan, "Stochastic Dynamic Limit Pricing: An Empirical Test," *Review of Economics and Statistics* 64 (1982): 413–422; R. T. Masson and

J. Shaanan, "Optimal Pricing and Threat of Entry: Canadian Evidence," *International Journal of Industrial Organization* 5 (1987): 520–535.

8. R. Caves and M. E. Porter, "The Dynamics of Changing Seller Concentration," *Journal of Industrial Economics* 19 (1980): 1–15; P. Hart and R. Clarke, *Concentration in British Industry* (Cambridge: Cambridge University Press, 1980).

9. P. A. Geroski and R. T. Masson, "Dynamic Market Models in Industrial Organization," *International Journal of Industrial Organization* 5 (1987): 1–13.

10. D. C. Mueller, *Profits in the Long Run* (Cambridge: Cambridge University Press, 1986).

11. R. D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* (New York: Free Press, 1994): 217–218.

12. R. A. D'Aveni, G. B. Dagnino, and K. G. Smith, "The Age of Temporary Advantage," *Strategic Management Journal* 31 (2010): 1371–1385.

13. R. G. McGrath, "Transient Advantage," *Harvard Business Review* 91 (June 2013).

14. L. G. Thomas and R. D'Aveni, "The Rise of Hypercompetition in the US Manufacturing Sector, 1950–2002." Tuck School of Business, Dartmouth College, Working Paper No. 2004-11 (2004).

15. R. R. Wiggins and T. W. Ruefli, "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?" *Strategic Management Journal* 26 (2005): 887–911.

16. G. McNamara, P. M. Vaaler, and C. Devers, "Same As It Ever Was: The Search for Evidence of Increasing Hypercompetition," *Strategic Management Journal* 24 (2003): 261–278.

17. K. Weigelt and C. F. Camerer, "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications," *Strategic Management Journal* 9 (1988): 137–142.

18. A. K. Dixit, "The Role of Investment in Entry Deterrence," *Economic Journal* 90 (1980): 95–106; P. Milgrom and J. Roberts, "Informational Asymmetries, Strategic Behavior and Industrial Organization," *American Economic Review* 77, no. 2 (May 1987): 184–189.

19. P. Milgrom and J. Roberts, "Informational Asymmetries, Strategic Behavior and Industrial Organization." *American Economic Review* 77, no. 2 (May 1987): 184–9.

20. P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York: Free Press, 1991).

21. See, for example: A. K. Dixit and B. J. Nalebuff, *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life* (New York: W. W. Norton, 1991); and J. McMillan, *Games, Strategies, and Managers* (New York: Oxford University Press, 1992).

22. G. T. Allison and P. Zelikow, *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, 2nd edn (Boston: Little, Brown and Company, 1999).

23. B. C. Esty and P. Ghemawat, "Airbus vs. Boeing in Superjumbos: A Case of Failed Preemption," Harvard Business School Working Paper No. 02 061 (2002).

24. D. Ronfelt, "Social Science at 190 mph on NASCAR's Biggest Superspeedways," *First Monday* 5 (February 7, 2000).

25. July 17, 2014 202 408-7500, barry.toiv@aau.edu "Economists Behind the FCC's Spectrum Auctions to Receive Golden Goose Award" (July 17, 2014), <http://www.goldengooseaward.org/wp-content/uploads/2014/07/Wilson-Milgrom-McAfee-to-Receive-Golden-Goose-Awards-7-17-14.pdf>, accessed November 15, 2014.

26. John Cassidy "Rational Irrationality," *New Yorker* (October 5, 2009).
27. J. Maynard Smith, "Sexual Selection and the Handicap Principle," *Journal of Theoretical Biology* 57 (1976): 239–242.
28. A. Brandenburger and B. Nalebuff, *Co-opetition* (New York: Doubleday, 1996).
29. T. Dhar, J.-P. Chatas, R. W. Collerill, and B. W. Gould, "Strategic Pricing between Coca Cola Company and PepsiCo," *Journal of Economics and Management Strategy* 14 (2005): 905–931.
30. *Bitter Competition: Holland Sweetener vs. NutraSweet (A)* (Harvard Business School Case No. 9-794-079, 1994).
31. A. M. McGahan, "The Incentive not to Invest: Capacity Commitments in the Compact Disk Introduction," in R. A. Burgelman and R. S. Rosenbloom (eds), *Research on Technological Innovation Management and Policy*, vol. 5 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994).
32. D. K. Levine and R. A. Levine, "Deterrence in the Cold War and the War on Terror," *Defence and Peace Economics* 17 (2006): 605–617.
33. D. N. Sull, "Managing by Commitments," *Harvard Business Review* (June 2003): 82–91.
34. Games where price is the primary decision variable are called *Bertrand models* after the 19th century French economist Joseph Bertrand.
35. Games where quantity is the primary decision variable are called *Cournot models* after the 19th century French economist Antoine Augustin Cournot.
36. F. Scott Morton, "Strategic Complementments and Substitutes," *Financial Times Mastering Strategy Supplement* (November 8, 1999): 10–13.
37. R.M. Grant, "Tesla Motors: Disrupting the Auto Industry," in *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*, 9th edn. (Wiley, 2016).
38. For a review of research on competitive signaling, see O. Heil and T. S. Robertson, "Toward a Theory of Competitive Market Signaling: A Research Agenda," *Strategic Management Journal* 12 (1991): 403–418.
39. B. Macintyre, *Operation Mincemeat: The True Spy Story that Changed the Course of World War II* (London: Bloomsbury, 2010).
40. For a survey of the strategic role of reputation, see K. Weigelt and C. Camerer, "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications," *Strategic Management Journal* 9 (1988): 443–454.
41. P. Milgrom and J. Roberts, "Predation, Reputation, and Entry Deterrence," *Journal of Economic Theory* 27 (1982): 280–312.
42. R. M. Grant, "Pricing Behavior in the UK Wholesale Market for Petrol," *Journal of Industrial Economics* 30 (1982): 271–292; L. Miller, "The Provocative Practice of Price Signaling: Collusion versus Cooperation," *Business Horizons* (July/August 1993).
43. On the ability of game theory to predict almost any equilibrium solution (the Pandora's Box Problem) see C. F. Camerer, "Does Strategy Research Need Game Theory?" *Strategic Management Journal*, Special Issue 12 (Winter 1991): 137–152; F. M. Fisher, "The Games Economists Play: A Noncooperative View," *Rand Journal of Economics* 20 (Spring 1989): 113–124; and Steve Postrel illustrates the point with a game, S. Postrel, "Burning Your Britches behind You: Can Policy Scholars Bank on Game Theory?" *Strategic Management Journal*, Special Issue 12 (Winter 1991): 153–155.
44. G. F. Rose and M. Lloyd, "The Failure of FCC Spectrum Auctions," (Washington DC: Center for American Progress, May 2006); P. Klemperer, "How not

to Run Auctions: The European 3G Mobile Telecom Auctions. *European Economic Review* 46 (2002): 829–845.

45. Strategic and Competitive Intelligence Professionals; the Institute for Competitive Intelligence.

46. For example, J. D. Underwood, *Competitive Intelligence For Dummies* (Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2014); L. M. Fuld, *The Secret Language of Competitive Intelligence* (Indianapolis: Dog Ear Publishing, 2010); M. Ioia, *The New Rules of Competitive Intelligence* (Bloomington, IN: Xlibris, 2014).

47. “McLaren Docked F1 Points for Spying,” *Financial Times* (September 14, 2007); “Kolon Loses \$920 Million Verdict to DuPont in Trial Over Kevlar,” *Washington Post* (September 15, 2011).

48. Office of the National Counterintelligence Executive, *Foreign Spies Stealing US Economic Secrets in Cyberspace: Report to Congress on Foreign Economic Collection and Industrial Espionage, 2009–2011* (October 2011).

49. J.-C. Spender, *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgment* (Oxford: Blackwell, 1989). How social interaction promotes convergence of perceptions and beliefs is discussed by Anne Huff in “Industry Influences on Strategy Reformulation,” *Strategic Management Journal* 3 (1982): 119–131.

50. This section draws heavily on M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985): Chapter 7.

51. “Pirelli’s Bet on High-performance Tires,” *International Herald Tribune* (April 2, 2005).

52. R. E. Caves and M. E. Porter, “From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition,” *Quarterly Journal of Economics* 91 (1977): 241–262.

53. W. C. Kim and R. Mauborgne, “Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice,” *California Management Review* 47 (Spring 2005): 105–121.

54. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980): 129.

55. For more on strategic groups, see J. McGee and H. Thomas, “Strategic Groups: Theory, Research, and Taxonomy,” *Strategic Management Journal* 7 (1986): 141–160.

56. A. Feigenbaum and H. Thomas, “Strategic Groups and Performance: The US Insurance Industry,” *Strategic Management Journal* 11 (1990): 197–215.

57. K. Cool and I. Dierickx, “Rivalry, Strategic Groups, and Firm Profitability,” *Strategic Management Journal* 14 (1993): 47–59.

58. K. Smith, C. Grimm, and S. Wally, “Strategic Groups and Rivalrous Firm Behavior: Toward a Reconciliation,” *Strategic Management Journal* 18 (1997): 149–157.

ГЛАВА 5. АНАЛИЗ РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Краткое содержание

Введение и цели

Роль ресурсов и возможностей фирмы в формулировании ее стратегии

Базирование стратегии на ресурсах и возможностях

Ресурсы и возможности как источники прибыли

Определение и идентификация своих ресурсов и возможностей

Определение имеющихся в распоряжении ресурсов

Организационные возможности

Оценка ресурсов и возможностей

Оценка стратегической важности ресурсов и возможностей

Оценка относительного потенциала («силы») ресурсов и возможностей фирмы

Стратегические последствия и их использование

Использование ключевых преимуществ

Основные слабости — что с ними делать и как?

А что насчет преимуществ, являющихся излишними?

Анализ ресурсов и отраслевой контекст

Резюме

Вопросы для самостоятельного изучения

Список источников

Нам платят только за наши преимущества. Нам не платят за наши слабости и недостатки. Поэтому вопрос стоит так. Во-первых, в чем заключаются наши сильные стороны и какова их специфика? И далее: являются ли наши сильные стороны «правильными»? Соответствуют ли эти преимущества возможностями, которые открывает грядущий день, или они являются преимуществами дня вчерашнего? Используем ли мы наши преимущества там, где больше нет новых возможностей, а может быть, там, где их никогда и не было? Наконец, какими еще сильными сторонами нам следует обзавестись?

Питер Друкер¹

Вы должны делать то, что вы умеете делать лучше всего.

Лучино Ното, бывший вице-президент компании Exxon Mobil

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

В главе 1 я отмечал, что фокус стратегического анализа сместился с внешнего бизнес-окружения на внутренние факторы деятельности фирмы. В этой главе нам предстоит совершить такой же переход. Анализируя состояние дел в компании, мы сконцентрируем внимание на ресурсах, которыми она обладает, и на ее внутренних возможностях. Это создаст основу для анализа конкурентного преимущества (который мы начали в главе 3 с обсуждения ключевых факторов успеха).

Прочитав эту главу, вы сможете:

- оценивать и понимать роль ресурсов и возможностей фирмы как основы для формулирования стратегии;
- идентифицировать и оценивать ресурсы и возможности фирмы;
- оценивать потенциал ресурсов и возможностей фирмы для обеспечения ей устойчивого конкурентного преимущества;
- формулировать стратегии, которые в полной мере используют сильные стороны, присутствующие фирме, и смягчают последствия ее слабых сторон.

Мы начнем с объяснения, почему ресурсы и возможности компании так важны для ее стратегии.

РОЛЬ РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ФИРМЫ В ФОРМУЛИРОВАНИИ ЕЕ СТРАТЕГИИ

Стратегия направлена на то, чтобы ресурсы и потенциал фирмы соответствовали возможностям, возникающим вне ее — в бизнес-окружении. До сих пор основное внимание мы уделяли обсуждению возможностей получения прибыли, которые возникают во внешнем бизнес-окружении компании. В этой главе акцент смещается с влияния внешней среды на взаимосвязь стратегии и внутренних факторов, то есть на ресурсы и возможности самой фирмы (см. рис. 5.1).

Нет ничего нового в мысли о том, что стратегия должна основываться на максимальном использовании сильных сторон какой-либо личности или организации — имеющихся у них ресурсов и возможностей, а также их способностей. Библейский миф о Давиде и Голиафе можно рассматривать именно с этих позиций (см. вставку 5.1). Акцент на роли ресурсов и возможностей как на базисе стратегии проистекает из двух факторов. Во-первых, по мере того как ситуация в отрасли становится более нестабильной, именно внутренние ресурсы и возможности фирмы, а не внешние рыночные факторы следует рассматривать как надежную основу формулирования стратегии. Во-вторых, становится все очевиднее, что конкурентное преимущество, а не общая привлекательность отрасли (для всех) является главным источником высокой прибыльности. Давайте рассмотрим каждый из этих факторов.

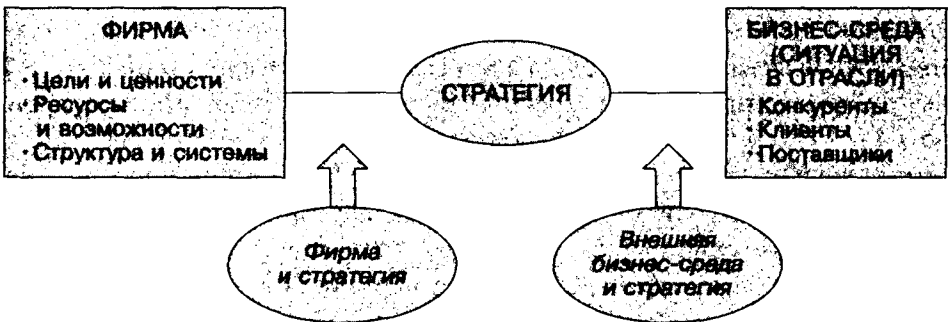


Рисунок 5.1. Анализ ресурсов и возможностей: стратегия и фирма

Базирование стратегии на ресурсах и возможностях

В 1990-е годы идеи относительно роли ресурсов и возможностей как фундамента создания стратегии фирмы и главного источника прибыли вылились в единый подход, названный впоследствии «ресурсный подход к фирме»².

ВСТАВКА 5.1

Давид и Голиаф

Примерно за тысячу лет до нашей эры молодой еврейский пастух Давид вызвал великана филистимлянина Голиафа на поединок. Голиаф был «высотой в три метра. Он носил на голове бронзовый шлем и бронзовые же доспехи весом пять тысяч шекелей (58 кг), ножные латы, бронзовое копье было у него за спиной». Царь Израиля Саул велел одеть Давида в медную броню и дать в руки меч, но Давид отказался: «Я не могу это носить, потому что не привык ко всему этому», — сказал он Саулу... Он собрал свои вещи, выбрал пять гладких камней из ручья, положил их в карман своей пастушьей сумки и с пращей в руке пошел на филистимлянина. Когда Голиаф приблизился, чтобы вступить в схватку, Давид побежал вперед, на ходу выхватывая из

сумки камень и закладывая его в пращу. Раскрутив ее, он попал Голиафу прямо в лоб; великан упал лицом в землю.

Победа Давида над Голиафом — пример стратегии, основанной на использовании трех главных преимуществ: смелости Давида и его уверенности в своих силах, скорости и мобильности, умении обращаться со своим оружием — пращей. Эта стратегия позволила пастуху свести к нулю все сильные стороны Голиафа: огромный физический рост, совершенную амуницию (как атакующую, так и защитную) и боевой опыт. Если бы Давид принял стратегию Саула и ввязался бы в обычную драку один на один, результат наверняка был бы совершенно другим.

Источник: Библия.

Чтобы понять, почему ресурсный подход оказал мощное воздействие на стратегическое мышление, вернемся к отправной точке формулировки стратегии — к основному смыслу существования фирмы, который можно понять, ответив на вопрос: «Что представляет собой наш бизнес?» Традиционно фирмы рассуждают с точки зрения рынка, на котором действуют: «Кто наши клиенты?» и «Какие их потребности мы стремимся удовлетворить?» Однако в мире, где предпочтения потребителей неустойчивы, как и их — потребителей — группы, технологии удовлетворения спроса постоянно меняются, а стратегия, ориентированная на рынок, не в состоянии обеспечить стабильность и постоянство развития фирмы в долгосрочной перспективе. Когда внешняя бизнес-среда текуча и непостоянна, сама фирма, рассматриваемая как некая совокупность ресурсов и возможностей, обеспечивает намного более устойчивое основание для определения своей же собственной рыночной идентичности.

В 1990 году появилась статья «Базовая компетенция корпорации» К. Прахалада и Г. Хэмела. В этой работе, ставшей значимой вехой в исследованиях, авторы подчеркивают, что потенциальные возможности фирмы — «корень конкурентоспособности», источник новых продуктов и фундамент стратегии³. Во вставке 5.2 в качестве примеров рассматриваются *Honda Motor Company* и *3M*.

ВСТАВКА 5.2

Базирование стратегии на ресурсах и возможностях: Honda и 3M

Honda Motor Company никогда не позиционировала себя как производителя, работающего на рынке только мотоциклов или исключительно автомобилей. Как показано на рисунке 5.2, развитие возможностей и компетенций фирмы в конструировании и производстве двигателей с момента основания в 1948 году быстро привело к тому, что *Honda* стала делать не только мотоциклы, но и двигатели для широкого круга иных продуктов.

3M Corporation (первоначальное название — *Minnesota Mining and Manufacturing*) превратилась

из производителя наждачной бумаги в гиганта, выпускающего более 55 000 изделий для применения в области промышленности, домашнего хозяйства, офисной и медицинской техники. Является ли *3M* конгломератом?

В самой компании говорят, что, конечно, нет. Широчайший диапазон выпускаемых продуктов есть следствие систематически, на протяжении более столетия, развиваемых технологических внутренних возможностей (см. рис. 5.3).

Вообще, чем сильнее размах изменений во внешней бизнес-среде, тем выше вероятность того, что именно внутренние ресурсы и возможности фирмы станут прочным фундаментом для долгосрочной стратегии. В стремительно развивающихся высокотехнологических отраслях, стратегии, базирующиеся в первую очередь на внутренних возможностях, помогают новым компаниям пережить естественный жизненный цикл их первоначальных продуктов. Первый успех пришел к *Microsoft* с выпуском операционной системы MS-DOS для семейства персональных компьютеров IBM PC. Однако, развивая свои возможности, компетенцию и опыт в разработке самого разного программного обеспечения, свой маркетинговый потенциал и грамотно выстраивая взаимоотношения с партнерами, *Microsoft* смогла расширить бизнес и быстро перейти от зависимости от единственного первоначального продукта и его последующих версий и вариантов к целой линейке других продуктов: прикладным программам (например, MS Office), интернет-сервисам (например, Xbox Live) и облачным технологиям. Аналогично, способность компании *Apple* грамотно сочетать свои возможности по созданию аппаратного обеспечения, соответствующего ему программного обеспечения, по эргономике и эстетике привела к выводу на рынок продуктов, которые стали эталонами функциональности, промышленного дизайна и простоты использования. Это, в свою очередь, позволило компании выйти за первоначальные рамки производства настольных компьютеров и ноутбуков и завоевать рынки MP3-плееров (iPod), смартфонов (iPhone), планшетных компьютеров (iPad) и «умных» часов.

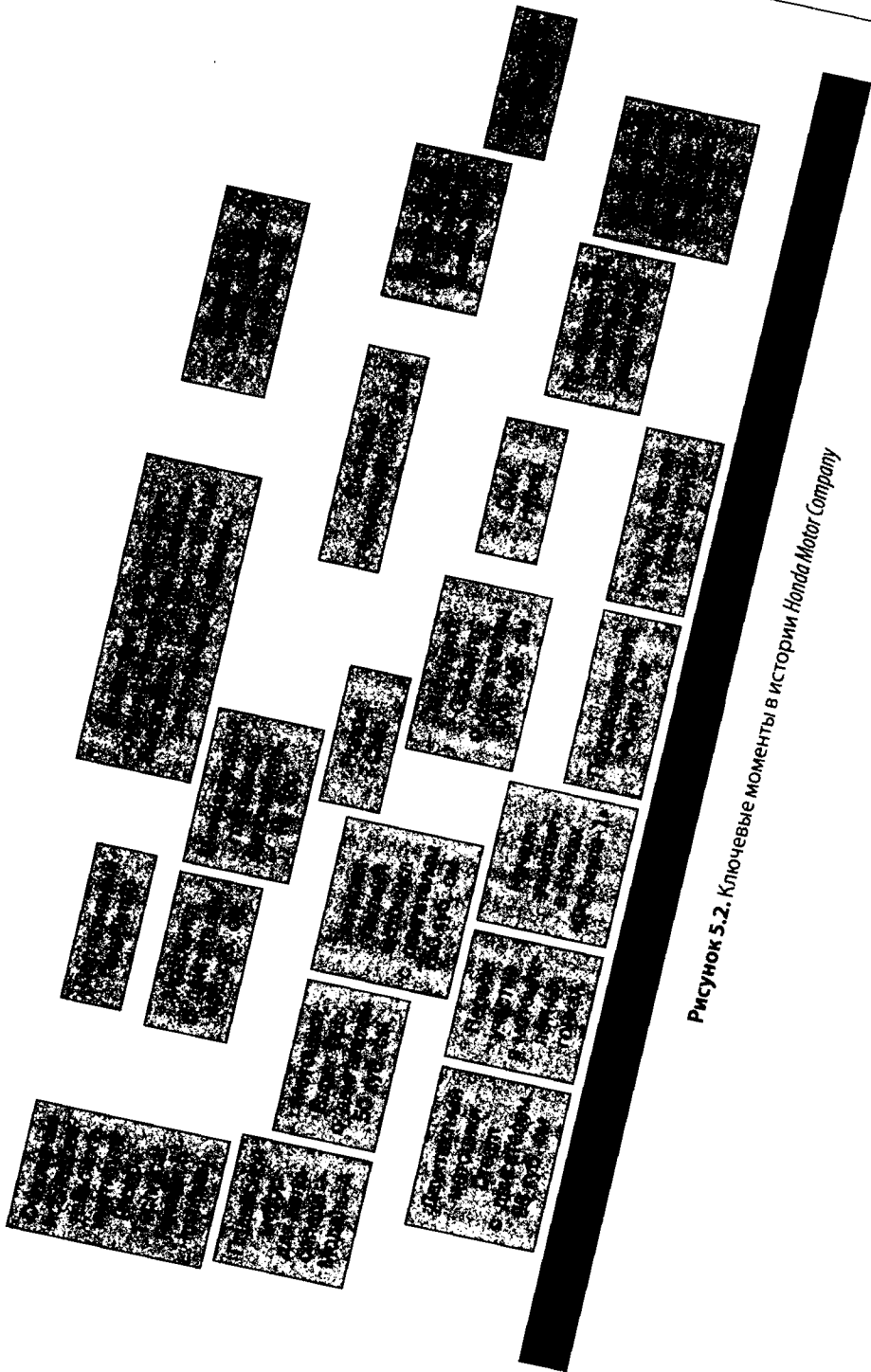


Рисунок 5.2. Ключевые моменты в истории Honda Motor Company

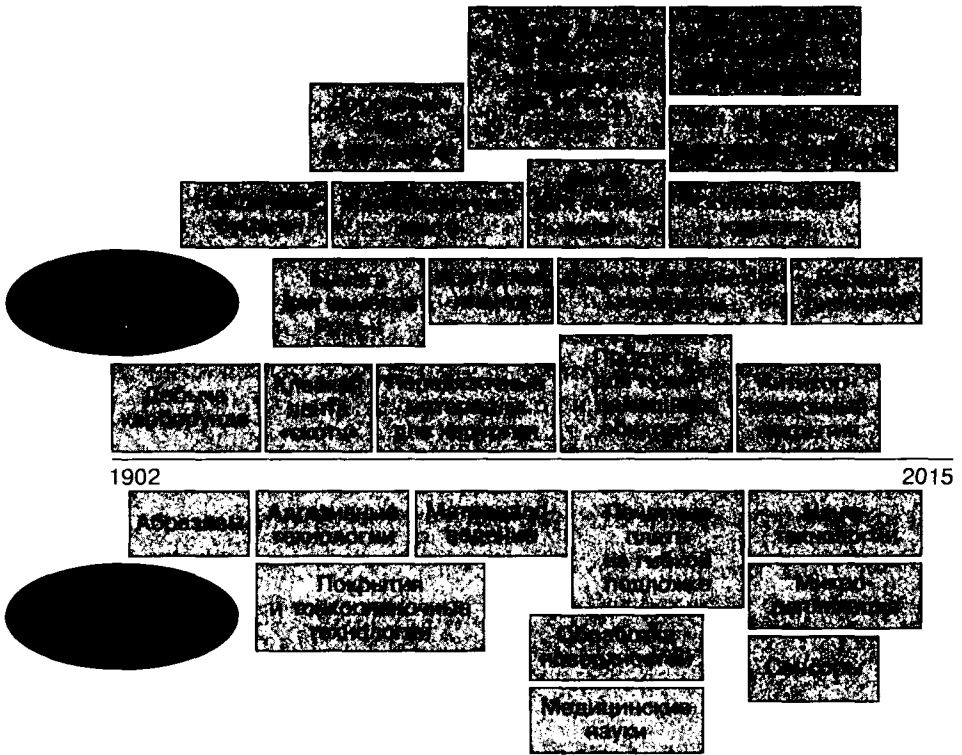


Рисунок 5.3. Эволюция продуктов и технических возможностей 3M

Наоборот, фирмы, которые старались сохранить специализацию на «традиционных» продуктах в условиях радикальных изменений технологий, часто испытывали огромные трудности в приобретении необходимых новых компетенций, требуемых для удовлетворения растущих запросов клиентов.

Классическим примером здесь является сага о компании *Eastman Kodak*. Ее доминированию на мировом рынке фотографических продуктов стали угрожать цифровые технологии. *Kodak* инвестировала миллиарды долларов в развитие цифровых технологий и продуктов для получения цифровых изображений. Несмотря на это, в январе 2012 года компания вынужденно объявила себя банкротом. Может быть, *Kodak* следовало найти лучшее применение своим ноу-хау в области химических технологий, дать своему фотобизнесу «умереть» естественной смертью, а вместо него сделать упор на производство химических продуктов и лекарств, а также на здравоохранение⁴?

Производители печатных машинок и другого офисного оборудования *Olivetti u Smith Corona* дают еще один поучительный пример.

Несмотря на значительные вложения в микроэлектронные технологии, обе компании потерпели неудачу на рынке персональных компьютеров. Может быть, им стоило сфокусироваться на дальнейшем развитии своих серьезных компетенций и возможностей в области электротехнических устройств и изделий точной механики⁵? Примеры того, как солидные и заслуженные фирмы потерпели оглушительный провал, пытаясь приспособиться к новым прорывным технологиям, оставаясь в рамках традиционного бизнеса, хорошо задокументированы. Еще несколько таких примеров дает бизнес по производству дисковых накопителей и типографских наборных машин. Накатывающие волны технологических инноваций вели к потере рыночными лидерами своих позиций и давали возможность появляющимся на рынке новым игрокам шанс на успех и процветание⁶.

Ресурсы и возможности как источники прибыли

В главе 1 мы отмечали, что высокая доходность может проистекать из двух источников: работы в привлекательном виде бизнеса и конкурентных преимуществ по сравнению с соперниками. Из этих факторов более важным является конкурентное преимущество. Интернационализация и дерегулирование привели к усилению конкурентного давления в большинстве рыночных секторов; лишь в единичных отраслях (или сегментах) сохранились укромные уголки, спасающие от сильной конкуренции. Из предыдущей главы мы узнали (см. рис. 4.1), что отраслевые факторы отвечают лишь за незначительную часть различий показателей прибыли у фирм. Следовательно, главной целью стратегии становится усиление конкурентного преимущества посредством развития и использования ресурсов и возможностей, а не поиски укромного местечка (рыночной ниши) в штормовом океане конкуренции.

Различие между привлекательностью отрасли и конкурентным преимуществом (основанном на преимуществе в ресурсах) как источниками доходности фирмы соответствует экономическому различию между видами прибыли (или *рентами*). Прибыль, полученная в результате сильного положения на рынке, относится к *монопольной ренте*, а прибыль, полученная в результате обладания лучшими ресурсами, — к *ренте Рикардо*, названной так в честь британского экономиста XIX века Давида Рикардо. Он продемонстрировал, что на конкурентном рынке пшеницы в то время, как земли, малопригодные для земледелия, дают лишь минимально необходимую для покрытия затрат отдачу, плодородные почвы обеспечивают весьма высокую доходность. Рента

Рикардо — это доход, полученный за счет использования ограниченного ресурса, превышающий затраты на его использование⁷. Большую часть роялти в 879 млн долларов, полученного Dolby Laboratories в 2014 году в качестве платы за лицензии на использование своих технологий звукозаписи, является рентой Рикардо, равно как и большая часть 56,2 млн долларов, полученных в 2014 году теннисистом Роджером Федерером.

На практике значительно труднее, чем в теории, провести черту между прибылью, полученной в результате сильных рыночных позиций компании, и прибылью от обладания значительными ресурсами. Применение модели пяти сил Портера приводит к выводу, что привлекательность отрасли часто определяется обладанием стратегическими ресурсами. Входные барьеры в отрасль — типичный результат обладания «старожилами» этого рынка прав на патенты, торговые марки и ноу хау, а также развитыми каналами дистрибуции и другими ресурсами. Монополии часто бывают результатом обладания ключевым ресурсом — например, техническим стандартом или государственной лицензией. Ресурсный подход приводит к заметному влиянию на выработку стратегии компании. Когда основная цель стратегии — определение отрасли, в которой компания должна работать, и позиционирование внутри этой отрасли, просматривается тенденция к принятию схожих стратегий разными фирмами. Ресурсный подход, напротив, исходит из того, что каждая компания обладает уникальным набором ресурсов и возможностей; ключ к высокой прибыльности — не в воспроизведении того, что делают другие, а в использовании различий. Достижение конкурентных преимуществ подразумевает разработку и воплощение стратегии, которая делает ставку на использовании уникальных преимуществ, свойственных именно данной компании.

В оставшихся разделах этой главы мы сфокусируемся на ресурсном подходе к разработке стратегии. Главным здесь является глубочайшее понимание того, какими ресурсами и возможностями располагает компания. Это понимание дает основу для выбора стратегии, в полной мере использующей ключевые ресурсы и возможности организации.

В то время как мы в данной книге сосредотачиваемся на стратегии компаний, нельзя не отметить, что те же самые принципы применимы для выстраивания индивидуальных карьер. Пример грамотной карьерной стратегии — история с Давидом и Голиафом, где очевидным образом используются четко осознаваемые личные сильные стороны и одновременно минимизируется влияние слабостей (см. вставку 5.3 в качестве примера). И для организаций, и для каждого из нас, как

индивидуальной личности, отправной точкой служит определение, идентификация доступных ресурсов и своих возможностей.

ВСТАВКА 5.3

Лайор Коэн фокусирует стратегию на главных талантах Мэрайи Кэри

2001 год для Мэрайи Кэри стал роковым. Ее первый фильм «Блестящая» провалился, музыка к кинофильму была названа худшим саундтреком за последнее десятилетие, компания *EMI* разорвала контракт на запись альбомов. Вдобавок ко всему Кэри страдала от нервного срыва.

Лайор Коэн — трудоголик, напористый исполнительный директор звукозаписывающей компании *Island Def Jam* — быстро разглядел открывавшиеся возможности: «Я наудачу позвонил ей в тот же день, когда она получила отказ *EMI*, и сказал: “Я думаю, что вы потрясающая, и вы обязаны высоко держать свою голову”, — рассказывал Коэн. — В конце концов я уговорил ее, и она согласилась подписать с нами контракт».

Его стратегический анализ ситуации с Кэри был краток: «Я спросил ее: что является вашим конкурентным преимуществом? Сильный голос, конечно. А что еще? Все песни вы пишете сами: вы — вели-

колепный автор. Так почему вы ушли в сторону от конкурентного преимущества? Если у вас такой изумительный голос и вы пишете такие неотразимые песни, почему так одеты и почему сотрудничаете с другими [музыкантами и авторами песен]? Почему? Это похоже на вождение автомобиля *Ferrari*, только на первой передаче. Вы никогда не узнаете, на что способен *Ferrari*, пока не переключитесь на шестую скорость».

В мае 2002 году Коэн подписал контракт с Кэри. Под патронатом компании *Universal Music's Island Def Jam Records* Кэри вернулась к своим сильным сторонам: универсальному голосу и таланту к написанию песен в стиле баллады. Ее следующий альбом *The Emancipation of Mimi* стал самым продаваемым в 2005 году, а в 2006 году певица получила премию «Грэмми».

Источник: “*Rap’s Unlikely Mogul*”, *Financial Times* (August 5, 2002).

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ИДЕНТИФИКАЦИЯ СВОИХ РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Давайте начнем с понимания того, что есть ресурс и что есть возможность. Ресурсы — это производительные активы, которыми фирма обладает; возможности — это, грубо говоря, то, что фирма способна и может делать. Наличие какого-либо индивидуального ресурса само по себе не является конкурентным преимуществом; ресурсы должны заработать согласованно, чтобы появились организационные возможности, которые, будучи реализованы согласно правильной стратегии, закладывают основу для получения конкурентных преимуществ. На рисунке 5.4 показаны связи между ресурсами, возможностями и конкурентными преимуществами.

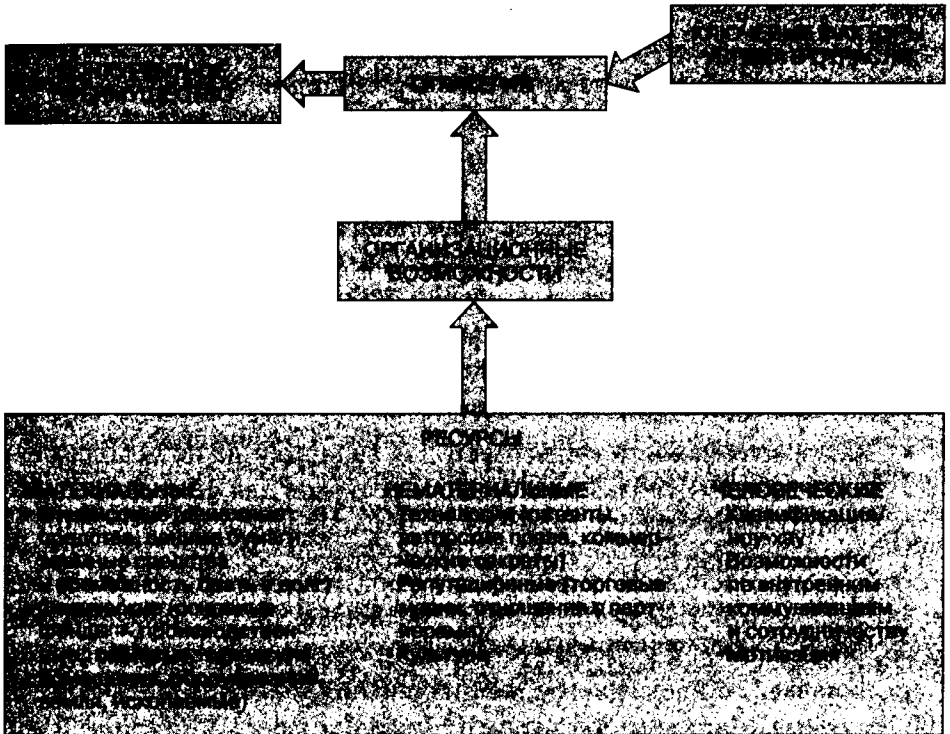


Рисунок 5.4. Связи между ресурсами, возможностями и конкурентными преимуществами

Определение имеющихся в распоряжении ресурсов

Простое вроде бы составление списка ресурсов фирмы может оказаться неожиданно трудным делом. В бухгалтерских, учетных и управленческих системах большинства организаций на сей счет нет стандартных документов. Балансовый отчет (balance sheet) лишь частично описывает ресурсы компании -- по большей части он охватывает финансовые и физические ресурсы. Наш более широкий взгляд на ресурсы, которыми в принципе может располагать компания, предполагает их разделение на материальные, нематериальные и человеческие.

Материальные ресурсы. Материальные ресурсы легче всего поддаются идентификации и оценке: финансовые средства и основные (физические) активы указываются в финансовых отчетах компаний. Однако принятые в мире финансового учета правила -- особенно случаи использования принципа «исторической стоимости», -- как правило, приводят к тому, что материальные активы оказываются оце-

нены неправильно*. Например, годовой отчет *Walt Disney Company* за 2014 год содержит данные о том, что вся фильмотека этой студии стóбит — если подсчитать по принципу «стоимость производства минус амортизация» — «только» 1,4 млрд долларов, а все земельные участки, находящиеся в собственности компании (включая 28 000 акров во Флориде), — «такой пустяк», как 1,2 млрд долларов⁸.

Однако главная цель анализа имеющихся ресурсов — не оценка стоимости материальных ресурсов компании, а оценка потенциала их использования для извлечения прибыли. Это требует не только знания балансовой стоимости, но и наличия информации об их природе и характеристиках. Обладая ею, мы можем исследовать два главных направления возможного получения прибыли от эксплуатации материальных ресурсов:

- Какие возможности существуют для экономии на их использовании? Можно использовать меньше ресурсов для получения сравнимого бизнес-результата или лучше направить все имеющиеся ресурсы данных типов для роста бизнеса?
- Могут ли существующие активы использоваться более эффективно, с большей прибылью?

Во вставке 5.4 обсуждается, как изменения, внесенные в середине 1980-х годов Майклом Айснером (Michael Eisner) в студию *Walt Disney*, использовали оба этих подхода.

ВСТАВКА 5.4

Использование ресурсов: возрождение компании Walt Disney

В 1984 году Майкл Айснер пришел на пост президента в компанию *Walt Disney Productions*. С 1984 по 1988 год чистый доход *Disney* подскочил с 98 млн долларов до 570 млн долларов, а биржевая капитализация поднялась с 1,8 млрд долларов до 10,3 млрд долларов.

Ключом к благоприятному повороту в деятельности *Walt Disney Productions* стала мобилизация значительных ресурсов компании. С приобретением *Arvida Corporation* — компании, занимающейся раз-

витием недвижимости, земельные владения *Disney* во Флориде были использованы для строительства гостиниц, конференц-залов, жилых зданий и нового тематического парка *Disney-MGM Studio Tour*.

Воспользовавшись своей огромной фильмотекой, *Disney* организовала продажи видеокассет с классическими фильмами Диснея и лицензий на показ этих фильмов по телевизионным каналам.

Поддержкой в использовании всех этих материальных активов являлся критически важный не-

* Неправильно с управленческой точки зрения. Имеется в виду расхождение между балансовой стоимостью какого-либо актива и его текущей рыночной стоимостью, за которую этот актив можно продать, например, в данный момент. — *Примеч. пер.*

материальный актив: привязанность миллионов людей разных наций и поколений к имени Уолта Диснея и персонажам его фильмов. В результате новый менеджмент компании *Disney* смог позволить себе поднять цену на входные билеты в тема-

тические парки, запустить целую сеть магазинов *Disney Stores* по продаже разнообразных товаров, связанных с именем и брендом *Disney*, а также создать новые тематические парки — Диснейленды в Европе и Азии.

Нематериальные ресурсы. В большинстве компаний нематериальные ресурсы гораздо сильнее влияют на общую стоимость актива, чем материальные. Тем не менее в финансовых отчетах нематериальные ресурсы либо сильно недооценены, либо вообще не фигурируют. Их исключение из отчетов или недооценка является главной причиной разительного и постоянно увеличивающегося расхождения между оценками балансовой стоимости компаний и их рыночной капитализации (см. табл. 5.1). Одним из самых важных, недооцениваемых или вообще не оцениваемых нематериальных ресурсов выступает имя бренда (см. табл. 5.2). Консалтинговая компания *Interbrand* оценивает бренд *Walt Disney* в 32 млрд долларов, а в балансовом отчете *Disney* все торговые марки компании указаны по цене 1,2 млрд долларов.

Таблица 5.1. Крупные корпорации с самым высоким отношением цены на акцию к балансовой стоимости, по состоянию на декабрь 2014 года

Компания	Отношение рыночной стоимости к балансовой	Страна
Alibaba	72,0	Китай
Altria	20,8	США
Colgate-Palmolive	13,4	США
AbbVie	12,6	США
Amazon	11,2	США
Roche	10,8	Швейцария
Celgene Corporation	10,7	США
Gilead Sciences	10,0	США
Facebook	8,8	США
Starbucks	8,4	США
GlaxoSmithKline	8,3	Великобритания
Tata Consultancy Services	8,2	Индия

Окончание табл. 5.1

Accenture	8,1	США
British American Tobacco	8,0	Великобритания
Inditex	7,8	Испания
Nike	7,4	США
Diageo	7,3	Великобритания
Unilever	6,7	Голландия/Великобритания
IBM	6,3	США
PepsiCo	5,9	США
Boeing	5,7	США
Примечание: В таблице дан список компаний с рыночной капитализацией более 50 млрд долларов и с наибольшим значением отношения рыночной капитализации к балансовой стоимости чистых активов.		

Источники: Yahoo! Finance, Financial Times.

Таблица 5.2. Двадцать самых ценных мировых брендов на 2014 год

Место	Бренд	Стоимость бренда в 2014 г., \$ млрд	Изменение по сравнению с 2013 г.
1	Apple	118,9	+21%
2	Google	107,4	+15%
3	Coca-Cola	81,6	+3%
4	IBM	72,2	-8%
5	Microsoft	61,2	+3%
6	GE	45,5	-3%
7	Samsung	45,5	+15%
8	Toyota	42,4	+20%
9	McDonald's	42,3	+1%
10	Mercedes-Benz	34,3	+8%
11	BMW	34,2	+7%
12	Intel	34,2	-8%

13	Disney	32,2	+14%
14	Cisco	30,9	+6%
15	Amazon	25,5	+25%
16	Oracle	26,0	+8%
17	Hewlett-Packard	23,8	-8%
18	Gillette	22,9	-8%
19	Louis Vuitton	22,6	-9%
20	Honda	21,7	+17%

Примечание:

Стоимость бренда оценивается по чистой приведенной стоимости прогнозируемых будущих доходов, которые можно получить от эксплуатации бренда.

Источник: Interbrand, <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>.

Торговые марки являются основой для прав собственности на бренды и одним из видов интеллектуальной собственности. Другие ее типы — патенты, авторские права и коммерческие секреты, которые все вместе формируют «базу знаний» — исключительные собственные нематериальные активы компании. Растущее значение обладания собственными технологиями как стратегическим ресурсом становится очевидным из тех громадных усилий по защите инновационных решений в виде патентов, которые фирмы предпринимают и которые отстаивают в судебных тяжбах. По мере того как экономика становится во все большей мере экономикой знаний, патенты и авторские права становятся более важными ресурсами — для таких компаний, как *Qualcomm* — лидера в микроэлектронной базе цифровых беспроводных коммуникаций, *ARM* — лидера в области производства микропроцессоров для мобильных устройств или *W. L. & Gore Associates* — производителя тканей Gore-Tex и других подобных высокотехнологичных материалов — патенты составляют основу портфеля их наиболее ценных ресурсов.

Деловые и другие связи компании тоже можно трактовать как ресурсы. С их помощью фирма получает доступ к информации, покупает сырье и комплектующим, широкому кругу других ресурсов, которые находятся за пределами фирмы. Будучи встроенной в сеть взаимодействия с другими компаниями, она получает неформальную «легитимацию» в своей отрасли, что может усиливать позиции в борьбе

за выживание. Такие отношения между фирмами иногда называют «сетевым ресурсом»⁹.

Наконец, внутренняя культура организации может расцениваться как нематериальный ресурс. Организационная культура — это «смесь разделяемых всеми сотрудниками принципов, ценностей, допущений, значительных смыслов, мифов, ритуалов и символов, которые все вместе считаются отличительными особенностями данной организации»¹⁰. Несмотря на то что зачастую трудно сформулировать, в чем заключается организационная культура, она является критически важным ресурсом для большинства фирм и оказывает сильнейшее влияние на внутренние возможности и компетенции, которые организация постоянно развивает, и на эффективность их использования¹¹.

Человеческие ресурсы. Человеческие ресурсы фирмы включают знания и опыт, которыми располагают сотрудники, а также их усилия в работе на компанию. Подобно нематериальным ресурсам, человеческие ресурсы не отражаются в бухгалтерских балансах корпораций — по той простой причине, что люди не являются собственностью компании; компания покупает услуги своих сотрудников на основании договора найма. Причина, по которой человеческие ресурсы рассматривают как часть ресурсов фирмы, — это стабильность взаимоотношений работодателя и работника. В Соединенных Штатах средний срок работы на одном месте составляет 4,6 года, в Европе еще больше — от 9,5 лет в Британии, 11,7 в Германии и до 12,3 во Франции, а в Японии это значение достигает 16,2 лет¹².

Большинство фирм тратит много сил на то, чтобы оценить свои человеческие ресурсы: и на стадии приема на работу, и в процессе оценки их производительности и планирования развития. Оценка человеческих ресурсов в настоящее время приобрела более систематический и изощренный характер. Многие компании создали специальные центры, призванные обеспечить всестороннюю и количественную оценку навыков и опыта отдельных служащих. Эти же центры должны разрабатывать критерии оценки, руководствуясь эмпирическими исследованиями компонентов высокоэффективной работы. *Моделирование компетентности* предполагает идентификацию совокупности навыков, знаний, личностных установок и ценностей, присущих лучшим исполнителям конкретного вида работы, и последующее сравнение каждого сотрудника с этим профилем¹³. Главная особенность моделирования компетентности состоит в том, что оно учитывает не только технические и профессиональные способности, но и психологические, социальные навыки. Возникший в последнее время интерес к эмоцио-

нальному и социальному интеллекту отражает растущее признание важности такого рода навыков и ценностей¹⁴. В общем, результаты этих исследований объясняют растущую популярность такого подхода к подбору персонала: «Принимать на работу на основе жизненной позиции, обучать для приобретения необходимых навыков».

Организационные возможности

Ресурсы сами по себе не будут продуктивными. Нейрохирург практически бесполезен, если рядом нет рентгенолога, анестезиолога, медсестер, хирургических инструментов, видеоаппаратуры и других ресурсов. Чтобы поставленная задача была решена, все ресурсы должны работать как сплоченная команда. Организационная возможность — это «способность фирмы использовать ресурсы для получения желаемого результата»¹⁵. Так же, как человек может уметь играть на скрипке, кататься на коньках и говорить на китайском, организация может обладать способностями, необходимыми для производства разных штучек-дрючек, их сбыта по всему миру, а также хеджирования валютных рисков.

Идея о том, что организация должна обладать «отличительными компетенциями», довольно стара¹⁶, но только после того, как Прахалад и Хэмел (Prahalad, Hamel) ввели в обиход термин «ключевые компетенции» для описания возможностей, являющихся фундаментальными для реализации стратегии фирмы, эти «отличительные компетенции» стали центральными концептами стратегического анализа¹⁷. Впоследствии целый поток разнообразной литературы на данную тему привел к путанице в терминологии: я буду использовать термины «возможности» и «компетенции» как полностью взаимозаменяемые¹⁸.

Классификация возможностей. Прежде чем решить, какие организационные возможности являются «особыми», «отличительными» и «ключевыми», фирма должна провести что-то типа «инвентаризации» своих возможностей. А для этого необходимо понять, на какой основе проводить классификацию видов деятельности и выстраивать их структуру. При этом обычно используют два подхода:

1. *Функциональный анализ* идентифицирует организационные возможности в каждой функциональной области деятельности фирмы. Как правило, это операционная деятельность, закупки, логистика, дизайн, инженерное проектирование, разработка новых продуктов, маркетинг, продажи и дистрибуция, клиентский сервис, финансы, кадры, юридическая поддержка, информационные системы; взаимоотношения с официальными/правительственными органами, гражданским обществом

(public relations, или пиар) и «побочная» деятельность, связанная с вопросами здравоохранения, безопасности и экологии.

2. *Анализ цепочки создания ценности* выстраивает основные виды деятельности фирмы в некую последовательность. Майкл Портер, говоря о цепочке создания ценности, выделяет *основную* (связанную с трансформацией входных ресурсов и взаимодействием с клиентами) и *вспомогательную деятельность* (см. рис. 5.5)¹⁹. Виды деятельности фирмы, объединяемые Портером в цепочку создания ценности, следует рассматривать по отдельности для их более детального анализа (при этом возможности фирмы вытекают из каждого вида деятельности). Например, маркетинг может включать анализ рыночной конъюнктуры, пробный маркетинг, рекламу, стимулирование сбыта, ценовую политику и отношения с дилерами.



Рисунок 5.5. Цепочка создания ценности Портера

Проблема обоих подходов состоит в том, что, следуя им, можно пропустить некоторые очень специфические возможности, являющиеся отличительными для данной фирмы и ключевыми в деле обретения конкурентных преимуществ. И это несмотря на то, что оба подхода в целом дают весьма обстоятельный обзор возможностей компании. Так, в примере с *Apple* мы видели, что удивительная способность этой фирмы создавать чрезвычайно привлекательные для потребителей продукты, которыми к тому же беспрецедентно легко пользоваться, базируется на сочетании возможностей по техническим разработкам с глубочайшим пониманием рыночной конъюнктуры. Эта особенность, присущая *Apple*, неочевидна и не вытекает ни из функционального анализа, ни из анализа цепочки создания ценности. Чтобы учесть не

только самые общие (то есть часто встречающиеся в разных фирмах) возможности, но и такие, которые могут быть единичными, уникальными, присущими только данной компании и более никому (по крайней мере, на данный момент), требуется глубоко вникнуть в дела фирмы и достичь глубокого уровня понимания того, что там происходит, на основании чего можно выдвигать свои мысли и суждения, не являющиеся в той или иной степени поверхностными. Тщательное исследование истории развития организации может оказаться особенно полезным в этой связи. Рассматривая успехи и неудачи организации на протяжении достаточно большого промежутка времени, следует понять, какие моменты в ее деятельности являются типичными и что они могут сказать о возможностях, которыми эта организация обладает.

Основой каждой организационной возможности являются скоординированные действия членов данной компании. Это то, что отличает организационную возможность (или «способность» организации делать что-то) от индивидуальных навыков. Критическую роль в объединении индивидуальных действий для создания организационных возможностей играют регламентированные рутинные процессы (см. вставку 5.5). Интеграция отдельных организационных возможностей также может создавать новые возможности. В результате все возможности, которыми располагает компания, могут рассматриваться как некая иерархическая система, где возможности «низкого уровня» сочетаются и объединяются друг с другом для создания возможностей более «высокого уровня». Так, для нефте- и газодобывающих компаний основой деятельности являются возможность, способность и умение найти месторождения этих ископаемых. На рисунке 5.6 показано, что возможности по нефте- и газоразведке состоят из набора более специфических возможностей и способностей, которые, в свою очередь, можно разложить на узкоспециальные.

Для большинства компаний именно возможности «высокого уровня» образуют «ключевые компетенции», описанные Прахаладом и Хэмелом. Например, возможности *Toyota* по так называемому «бережливому производству» (в английском оригинале — *lean production*) происходят из объединения множества более частных способностей, таких как обеспечение поставок и отгрузок «точно в срок» (*just-in-time*), тотальный контроль качества на всех стадиях производства, статистическое управление его процессами, гибкость производственных линий и постоянное улучшение всех производственных, управленческих и вспомогательных процессов, равно как и остального.

ВСТАВКА 5.5

Рутинные процессы: основа организационных возможностей

Сочетание определенных ресурсов может создавать для компании возможности, которые, однако, не являются результатом простого сложения ресурсов.

В спорте случается так, что команды, ресурсы которых можно назвать неограниченными, зачастую проигрывают командам, которые выстроили свои достижения исходя из достаточно скромных ресурсов. В европейском футболе команды, собранные из звезд (например, Chelsea, Real Madrid или Manchester City), часто бывают биты своими соперниками, в составе которых значительно меньше громких имен (например, Borussia Dortmund, Arsenal или Atletico Madrid). В бизнесе тоже немало примеров, когда фирмы со средними или небольшими ресурсами выигрывают в конкуренции у известных гигантов: например, *Dyson* и *Electrolux* — в некоторых сегментах бытовой техники, *Hyundai* и *Toyota* — на нескольких рынках автомобилей, *Cisco Systems* и *Ericsson* — в отрасли телекоммуникационного оборудования, *ARM* и *Intel* — в отдельных сегментах рынка микропроцессоров. Очевидно, что это случаи эффективного использования своих организационных возможностей, а не просто имеющихся ресурсов.

В академической литературе организационные возможности рассматриваются как базирующиеся на рутинных внутренних процедурах. Эти «регулярно повторяющиеся и предсказуемые поведенческие модели, представляющие собой набор регламентированных процедур»⁵, рассматриваются экономистами как то, что определяет предмет (операционной) деятельности фирмы, а также то, как она растет и развивается. Подобно индивидуальным навыкам, рутинные процедуры организации развиваются методом обучения на практике, а если этот метод не работает в отношении каких-то процедур, они просто отмирают. Так достигается баланс между эффективностью, основанной на стандартизированной рутине, и гибкостью. Ограниченный набор рутинных процедур можно организовать так, что их выполнение будет отличаться высочайшей эффективностью

при почти идеальной координации всех действий. Но та же самая организация может испытывать трудности в ответах на новые вызовы.

Организационные возможности не появляются сами собой — они возникают как результат действия менеджмента компании. Поэтому в нашей книге мы будем в большей степени фокусироваться на процессы, чем на рутину. Процесс — это скоординированная последовательность действий, с помощью которой достигаются определенные производственные цели. В настоящее время, как правило, менеджеры не только достаточно хорошо понимают смысл термина «процесс», но и знают, что хорошо развиты инструменты выработки и усовершенствования разных бизнес-процессов, их приведения в соответствие с реалиями⁶.

Однако создание и развитие организационных возможностей не ограничивается разработкой адекватных бизнес-процессов. Они должны происходить внутри соответствующим образом выстроенных организационных подразделений, вовлеченные в эти процессы сотрудники должны быть соответствующим образом мотивированы, а вкладываемые ресурсы, процессы, структуры и системы управления должны друг с другом сочетаться⁸. В главе 8 мы более детально рассмотрим те вызовы в деле создания организационных возможностей, которые стоят перед компаниями.

Примечания:

² R. R. Nelson and S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: Belknap, 1982).

⁶ T. W. Malone, K. Crowston, J. Lee, and B. Pentland, "Tools for Inventing Organizations: Toward a Handbook of Organizational Processes," *Management Science* 45 (1999): 425–43.

⁸ T. Felin, N. J. Foss, K. H. Heimeriks, and T. L. Madsen, "Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure," *Journal of Management Studies*, 49 (2012): 1351–1374.

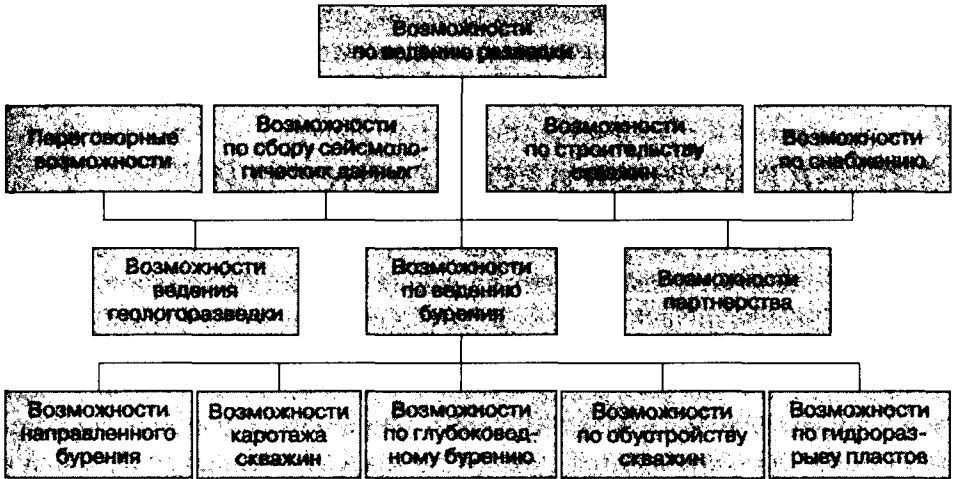


Рисунок 5.6. Иерархическая структура возможностей компании: пример из отрасли нефте- и газоразведки*

Возможности «высокого уровня» имеют тенденцию быть кросс-функциональными. Например, возможности компании по разработке новых продуктов, относящиеся к «высокому уровню», состоят из имеющегося у нее потенциала по овладению технологиями, умения проводить грамотную маркетинговую политику и находить привлекательные дизайнерские решения, финансовых ресурсов, возможностей по разработке инженерных решений при создании как самого продукта, так и производственных линий и процессов.

Некоторые авторы предлагают считать, что на самой верхней иерархической ступени возможностей компании следует располагать так называемые «динамические возможности» — те, обладание которыми позволяет модифицировать и адаптировать операционные и функциональные возможности низших уровней²⁰. Мы вернемся к более детальному рассмотрению динамических возможностей в главе 8.

Какова бы ни была иерархическая структура возможностей компании, эффективная отдача зависит от того, как все эти возможности реализуются во взаимодействии друг с другом с целью предложения клиентам некоторого ценного продукта. Такое взаимодействие главных возможностей компании является базисом «корпоративной согласованности». Для иллюстрации этого приведем пример *Walmart*, основное конкурентное преимущество которого зиждется на четырех

* Каротаж — разновидность геофизического исследования скважин. — *Примеч. пер.*

усиливающих друг друга «умениях»: на агрессивной работе с поставщиками; глубоком анализе данных, получаемых с точек продаж; превосходной логистике и жестком управлении рабочим капиталом²¹.

ОЦЕНКА РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

После того как мы поняли, какими ресурсами и возможностями располагает наша организация, встает вопрос оценки их потенциала для создания рыночной ценности. Чтобы ответить на него, надо рассмотреть два принципиальных момента: первый – насколько стратегически важны те или иные ресурсы и возможности компании, второй – как эти ресурсы и возможности выглядят в сравнении с аналогичными, имеющимися у конкурентов (иными словами, насколько сильны наши ресурсы и возможности). Начнем с рассмотрения способов оценки стратегической важности ресурсов и возможностей фирмы.

Оценка стратегической важности ресурсов и возможностей

Стратегическими являются те ресурсы и возможности фирмы, надлежащее использование которых потенциально может привести к получению значительной прибыли. Такой потенциал зависит от трех факторов: важности для приобретения (новых) конкурентных преимуществ, важности для сохранения приобретенных ранее конкурентных преимуществ и важности для получения отдачи от имеющихся преимуществ. Все это определяется целым набором характеристик. На рисунке 5.7 показаны их основные взаимосвязи.

Приобретение конкурентного преимущества. Чтобы какой-то ресурс или возможность компании был важен в деле приобретения ею конкурентных преимуществ, необходимо наличие двух факторов:

- **Актуальность:** ресурс или возможность должны соответствовать текущим ключевым факторам успеха на рынке – в особенности напрямую способствовать созданию ценности для клиентов. Британские угледобывающие шахты продемонстрировали наличие серьезного ресурса в создании прекрасных духовых оркестров, но эти музыкальные возможности очень мало помогли шахтам в борьбе за выживание с дешевым импортным углем и газом с месторождений в Северном море. Другой пример: сейчас основные услуги розничных банков сместились в сторону использования продвинутых банкоматов и онлайн-сервисов, поэтому наличие развитой сети банковских отделений становится менее

актуальным ресурсом для обеспечения должного уровня клиентского обслуживания.

- Редкость или скудость: если какой-то ресурс широко распространен и легко доступен всем участникам рынка в отрасли, а некой внутренней возможностью обладает большинство конкурирующих фирм, то они — эти ресурсы и возможности — почти наверняка жизненно необходимы для успешной работы и борьбы с конкурентами, но на их основе не удастся создать какое-либо конкурентное преимущество. Например, в отрасли нефте- и газоразведки такие технологии, как направленное бурение или 3D-анализ сейсмических данных, широко распространены и доступны практически всем. Поэтому обладание ими необходимо, чтобы ввязаться в конкурентную борьбу на этом рынке, но совершенно недостаточно, чтобы в этой борьбе выиграть.

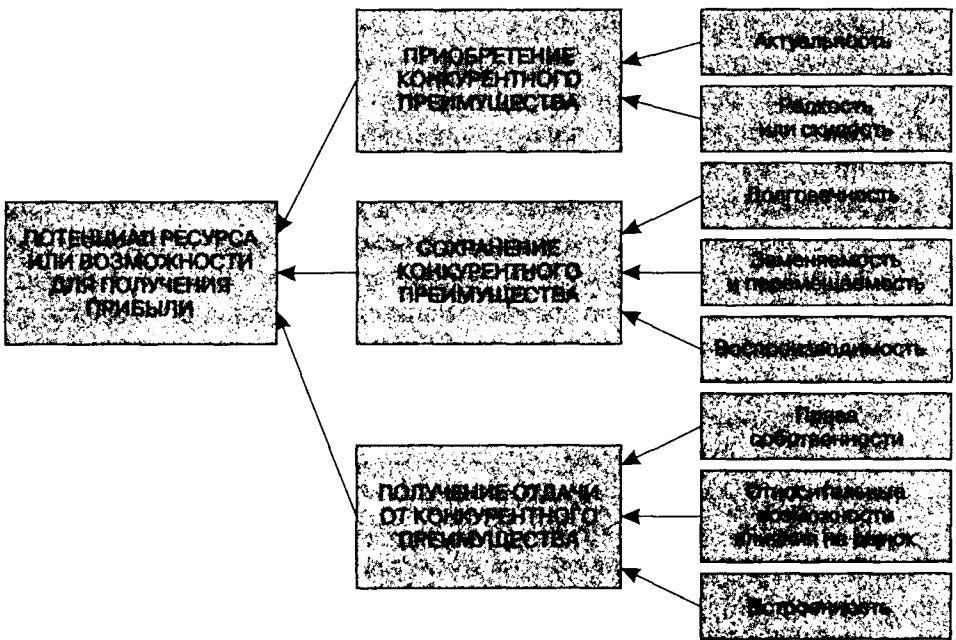


Рисунок 5.7. Оценка стратегической важности ресурсов и возможностей

Сохранение конкурентного преимущества. Как правило, после получения конкурентного преимущества происходит его постепенное размытие. Три характеристики ресурсов и возможностей определяют устойчивость приобретенного на их основе конкурентного преимущества:

- *Долговечность*: чем более долговечен ресурс, тем большей способностью сохранять в долгосрочной перспективе конкурентное преимущество, полученное с его помощью, он обладает. Для большинства ресурсов, включая основные производственные фонды (оборудование) и патентованные технологии, «жизненный цикл» сокращается в условиях ускоряющегося темпа внедрения технических инноваций. В противоположность этому, такой ресурс, как хорошо узнаваемый бренд показывает просто-таки изумительную устойчивость к разрушительному влиянию времени. Соусы Heinz, хлопья Kellogg's, темное пиво Guinness, плащи Burberry, Coca-Cola были лидерами на рынке свыше ста лет и остаются таковыми в настоящее время.
- *Заменяемость и перемещаемость*: конкурентные преимущества могут быть размыты с помощью их имитирования конкурентами. Если ресурсы и компетенции могут какими-либо способами передаваться от фирмы к фирме, то есть их можно покупать и продавать, любое основанное на них конкурентное преимущество неизбежно размывается. Большинство ресурсов, включая человеческие, носит именно такой характер: они могут быть достаточно легко проданы и куплены. Некоторые другие ресурсы и большинство возможностей/компетенций не являются легко заменяемыми или передаваемыми. Например, некоторые ресурсы специфичны для конкретных местностей и не могут быть перемещены. Конкурентное преимущество шотландской винокурни Лафрройг (Laphroaig) и ее десятилетней выдержки односолодового виски заключается в обладании родниковым источником на острове Айлей (Islay), вода из которого уникальным образом сочетает ароматы моря и торфа. Так как возможности проистекают из сочетания наборов ресурсов с управленческими системами компании, их тоже достаточно сложно перемещать от фирмы к фирме. Другой преградой для перемещаемости является ограничение информации о качествах того или иного ресурса. В случае кадровых ресурсов решения о приеме на работу, как правило, принимаются в условиях ограниченных знаний о том, какова будет эффективность нового сотрудника. Тот, кто продает какой-либо ресурс, знает больше о качественных характеристиках этого ресурса, чем покупатель. Все это порождает для покупателя проблему «неблагоприятного отбора»²². Джей Барни (Jay Barney) показал, что разные методики оценки ресурсов различными фирмами приводят к тому, что эти ресурсы часто оказываются либо недооценены, либо переоценены,

а это ведет к различиям в прибыльности между фирмами²³. Наконец, ресурсы дополняют друг друга: они будут менее продуктивны, если их разделить. Типичный пример — частичная потеря брендом своей стоимости при его передаче от компании к компании: покупка европейских брендов китайскими компаниями (*Aquascutum* и *YGM*, *Cerruti* и *Trinity Ltd.*, *Volvo* и *Geely*, *Ferretti* и *Weichai Group*) чревата тем, что ценность бренда уменьшится.

- **Воспроизводимость:** если фирма не в состоянии купить какой-либо ресурс или компетенцию, она должна сама их создать. В области финансовых услуг любой «инновационный» продукт может быть легко скопирован конкурентами. Аналогично обстоит дело в розничной торговле: любое конкурентное преимущество, полученное из-за специфической организации торгового пространства, технологии продаж или маркетинговых акций, тут же замечается конкурентами, которые без труда делают то же самое. Возможности, проистекающие из сложных организационных рутинных процедур, скопировать сложнее. Например, услуга по доставке на следующий день, предлагаемая в США компанией *Federal Express*, или все экстра-класса сервисы Сингапурских авиалиний на борту лайнеров являются сложными возможностями/способностями, которыми располагают эти компании и которые основаны на тщательно отработанных бизнес-процессах, применении лучших практик при подборе кадров и уникальных корпоративных культурах. В подобных случаях, даже если ресурсы и возможности конкуренты в принципе могут воспроизвести, как правило, имитаторы находятся в менее выигрышном положении, чем те, кто изначально обладал этими ресурсами и возможностями²⁴.

Получение отдачи от конкурентного преимущества. Кто получает отдачу от обладания лучшими ресурсами и возможностями? Обычно владелец этих ресурсов и возможностей. Но права собственности не всегда бывают неоспоримыми. Например, кто владеет правами на организационные возможности фирмы: сотрудники, которые вложили свои навыки и способности, приложили усилия для их создания, или сама фирма, которая «вложила» в это свои бизнес-процессы и корпоративную культуру? В компаниях, где преобладающую роль играет фактор человеческого капитала, происходит непрерывная борьба между сотрудниками и владельцами за лучшую долю в распределении прибыли, получаемой из-за обладания большими возможностями и лучшими компетенциями. Как показано во вставке 5.6, постоянные переговоры,

«торговля» между ключевыми сотрудниками и владельцами бизнеса о том, как делить доходы, стали характерной особенностью в таких видах деятельности, как инвестиционный банкинг и профессиональный спорт. Эта борьба сильно напоминает описанную Карлом Марксом борьбу труда и капитала за прибавочную стоимость. Одним из решений данной проблемы является преобладание партнерских отношений (а не отношений «владелец — наемный работник») в юридических и консалтинговых фирмах, компаниях, занимающихся бухгалтерским и финансовым учетом. В общем, там, где границы прав собственности на ресурсы и возможности заметно размыты, большую роль играет то, насколько сильны позиции сторон в переговорном процессе относительно того, как распределять получающийся доход между фирмой и ее сотрудниками. Также, чем глубже индивидуальные навыки, опыт и знания «погружены» или «встроены» в рутинные организационные процедуры, чем менее зависима эта рутинна от индивидуальности сотрудника, который, наоборот, более зависим от корпоративной системы, тем слабее позиции этого сотрудника по сравнению с позицией фирмы.

Во вставке 5.7 приводится сравнение моего подхода к оценке стратегической важности ресурсов и возможностей и подхода Джея Барни (Jay Barney).

ВСТАВКА 5.6

Распределение результатов от использования лучших возможностей: сотрудники против собственников

Инвестиционные банки — очень показательный пример конфликта между сотрудниками и владельцами на предмет того, каким образом между ними должен распределяться доход, полученный в результате эксплуатации организационных возможностей. Банк *Goldman Sachs* имеет колоссальный опыт в оказании услуг по слияниям и поглощениям, по андеррайтингу и так называемому проп-трейдингу (*proprietary trading*), обладая серьезными возможностями в этих делах. Эти возможности проистекают из высочайшей квалификации сотрудников, развитой ИТ-инфраструктуры банка, наработанной годами репутации, корпоративными системами и культурой. Всё из этого списка, за исключением первого пункта, является собственностью компании. Однако фактические данные о том, как распределяется доход *Goldman Sachs* между

его сотрудниками и владельцами, показывают, что сотрудникам достается больший кусок пирога (см. табл. 5.3).

Нечто похожее имеет место в профессиональном спорте: звездные игроки находятся в настолько сильном положении, что требуют и сполна получают вознаграждение за свой вклад в результаты команд. Зарплата 23,5 млн долларов, которую получил Коби Брайант (Kobe Bryant) за сезон 2014/2015 в NBA, выглядит так, что, скорее всего, он в полной мере получил вознаграждение за свой вклад в успехи клуба Los Angeles Lakers.

Похожая ситуация складывается с вознаграждениями первых лиц в руководстве компаний. Например, президент *Disney* Роберт Айгер (Robert Iger) получил за 2014 год 34,3 млн долларов. Однако

остается неизвестным, каков был личный вклад Айгера (по сравнению с остальными 180 000 сотрудников компании) в получение компанией в том году чистого дохода 7,4 млрд долларов.

В чем большей степени показатели работы компании зависят от опыта, знаний и умений какого-то сотрудника, чем более он мобилен (в смысле его желаний, способности и возможности менять место работы) и чем более вероятно, что все его навыки и способности могут пригодиться в работе другой фирмы, тем сильнее позиции этого сотрудника в переговорах с компанией относительно своего компенсационного пакета.

Именно поэтому многие инвестиционные банки, рекламные агентства, другие компании, предоставляющие разнообразные профессиональные услуги, стараются делать упор на командную работу, а не на индивидуальную квалификацию сотрудников. «Мы считаем, что нашей сильной стороной является... уникальный подход, основанный на командной работе», — заявляет аудиторская фирма *Grant Thornton*. Однако у сотрудников компаний на это есть свой ответ: коллективная мобильность. Например, в сентябре 2010 года большая часть команды банка *UBS*, занимавшаяся вопросами инвестиций в энергетику, коллективно перешла к конкуренту — в *Citigroup*.

Таблица 5.3. Прибыли, дивиденды и компенсации сотрудникам на примере *Goldman Sachs* (в долларах)

	2009	2011	2013
Чистая прибыль	13,390 млн	4,442 млн	8,040 млн
Дивиденды по обыкновенным акциям	579 млн	780 млн	988 млн
Общий фонд зарплаты	16,190 млн	12,200 млн	12,613 млн
Средний доход сотрудника	498,000	366,360	383,374

ВСТАВКА 5.7

Оценка ресурсов и возможностей: сравнение подходов Гранта и Барни

Подход к оценке стратегической важности ресурсов и возможностей, развитый в настоящей главе, является альтернативой более широко распространенному, так называемому «методу VRIO*»,

который был предложен Джейм Барни (Jay Barney). Давайте сравним два подхода, чтобы их сходства и различия стали очевидными.

Подход Гранта: стратегическая важность	Подход Барни: метод VRIO	Сравнение
Получение стратегического преимущества		
• Актуальность	• Ценный	Очень похоже: оба подхода концентрируются на создании ценности для потребителей

* Сокращение от англ. Value (ценность), Rarity (редкость), Imitability (воспроизводимость) и Organization (организованность). — *Примеч. пер.*

Подход Гранта: стратегическая важность	Подход Барни: метод VRIO	Сравнение
<ul style="list-style-type: none"> Редкость (Scarcity) 	<ul style="list-style-type: none"> Редкий (Rare) 	Идентичность подходов
Сохранение конкурентного преимущества		
<ul style="list-style-type: none"> Долговечность 	–	Отсутствие аналогичного критерия во VRIO
<ul style="list-style-type: none"> Заменяемость и перемещаемость 	<ul style="list-style-type: none"> Воспроизводимый (Imitable) 	Очень похоже: имитирование какого-либо ресурса или возможности означает покупку («перемещаемость») или замену на аналог («Заменяемость») или «Воспроизводимость»)
<ul style="list-style-type: none"> Воспроизводимость (Replicability) 		
Распределение отдачи от конкурентного преимущества		
<ul style="list-style-type: none"> Присвоение 	<ul style="list-style-type: none"> Организация 	Очень похоже: быть в достаточной мере организованным, чтобы иметь возможность получать ценность в свое распоряжение, и есть способность к присвоению этой ценности.

Источники: The VRIO Framework — J. B. Barney, and W. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage* 5th edn. (Pearson, 2014).
 “Looking Inside for Competitive Advantage,” *Academy of Management Executive* 9 (1995): 49–61; J. B. Barney

Оценка относительного потенциала («силы») ресурсов и возможностей фирмы

Поняв, какие ресурсы и возможности компании являются стратегически наиболее важными, нужно оценить, каким потенциалом они обладают именно в этой компании — по сравнению с конкурентами. Сделать объективную оценку достаточно трудно. Организации часто становятся жертвами «почивания на лаврах» за свои прошлые успехи, неоправданных надежд и принятия желаемого за действительное. Если в компании наблюдается рост высокомерия, особенно среди высшего менеджмента, это значит, что прошлые успехи, обусловившие появление этого высокомерия, могут посеять семена будущих провалов²⁵. Так, удачное поглощение банка *NatWest (National Westminster Bank)* со стороны *RBS (Royal Bank of Scotland)* вызвало такое, как оказалось, необоснованное головокружение

от успехов, что следующее поглощение (неудачное) — банка *ABN Amro* в 2007 году — стало настоящим бедствием²⁶.

Бенчмаркинг — процесс сравнения бизнес-процессов и эффективности компании с аналогичными процессами и показателями других фирм на рынке — является в достаточной мере объективным и количественным методом сравнения ресурсов и возможностей относительно конкурентов²⁷. Результаты применения этого метода могут быть очень полезными и важными: так, пионер в применении бенчмаркинга — *Xerox Corporation* — заметил в 1980-е годы, как его японские конкуренты ушли далеко вперед в том, что касается эффективности затрат и издержек, качества продукции и разработки новых продуктов. Последние исследования показывают наличие пропасти между среднестатистическими показателями и аналогичными показателями лидеров в большинстве отраслей²⁸.

Мой собственный опыт работы с разными компаниями указывает на необходимость дополнения бенчмаркинга другими, более глубокими подходами к осознанию сильных и слабых сторон. Как уже отмечалось ранее в связи с рассмотрением организационных возможностей, коллективное обсуждение с менеджерами (например, в группах) того, что у фирмы получалось за последний год хорошо, а что плохо, и далее — появились ли у фирмы в результате этого какие-либо структуры или регламенты, может быть весьма поучительно.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Проведенный нами анализ — идентификация ресурсов и возможностей фирмы, оценка их в терминах стратегической важности и относительного потенциала — можно суммировать в виде простой диаграммы (см. рис. 5.8).

Фокус должен быть на двух правых прямоугольниках этой диаграммы (см. рис. 5.8). Как мы будем использовать наши сильные стороны с максимальной эффективностью? Как сгладим негативное влияние наших слабостей и уязвимостей, чтобы не подвергать себя из-за них опасностям? Как мы можем избавиться от своих слабых сторон? Наконец, что делать с теми нашими сильными сторонами, которые в данный момент не очень нужны: являются они действительно излишними или существуют способы заставить их работать для получения лучшего результата? Разрешите представить вам несколько соображений на сей счет.

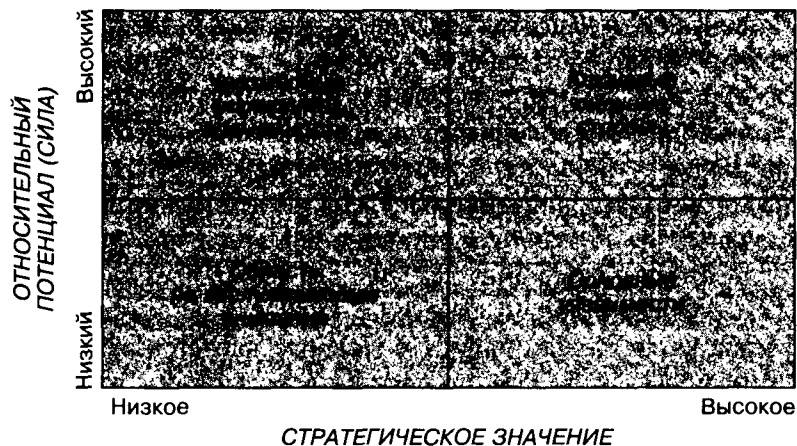


Рисунок 5.8. Схема оценки ресурсов и возможностей

Использование ключевых преимуществ

Первоочередная цель состоит в том, чтобы использовать наши сильные стороны с максимальной отдачей.

- Если ключевыми преимуществами компании *Walt Disney* являются бренд Disney и всемирная любовь детей и взрослых к героям фильмов Диснея, а также возможности по строительству и эксплуатации тематических парков, то вывод напрашивается сам собой: *Walt Disney* не должна довольствоваться имеющимися шестью парками (в Анахайме, Орlando, Париже, Токио, Шанхас и Гонконге); следует открывать больше подобных парков в других местах с соответствующим потенциалом для обеспечения круглогодичной посещаемости
- Если ключевая компетенция серьезных ежедневных газет, таких как *New York Times* (США), *The Guardian* (Великобритания) или *Le Monde* (Франция), состоит в их умении проводить грамотный анализ происходящих событий и улавливать зарождающиеся тенденции, вероятно, им стоит задуматься о запуске новых типов бизнеса, основанных на этих умениях. Например, бизнес-аналитики и других видов консалтинговых услуг. Это может помочь компенсировать сокращающиеся доходы от традиционного бизнеса по продаже газет.
- Если у компании имеется очень небольшое число сильных сторон, этот факт может стать основанием для предположения, что ей

следует сконцентрироваться на стратегии нишевого игрока. Основной «актив» фирмы *Harley-Davidson* — бренд, его история, имидж, узнаваемость. Поэтому фирме полезно сохранять фокус на производстве мотоциклов-круизеров традиционного дизайна, может, и не воплощающих достижения новейших технологий. Британский производитель микропроцессоров *ARM* является лидером в разработке изделий, основанных на RISC-архитектуре; фокус стратегии этой компании очень узок — лицензирование по всему миру своих технологических процессорных решений для мобильных устройств.

Основные слабости — что с ними делать и как?

Что делать компании со своими слабыми сторонами? Очень соблазнительно бороться с ними с помощью выделения дополнительных ресурсов и расширения существующих возможностей. Однако для большинства компаний превращение слабостей в преимущества является проблемой и вызовом на долгую перспективу. В кратко- и среднесрочной перспективе, скорее всего, фирма не будет располагать дополнительными ресурсами, достаточными для кардинального решения этой проблемы.

Наиболее решительный и часто самый успешный способ борьбы со своими слабостями в критических областях — так называемый аутсорсинг. Например, автопроизводители становятся все более избирательными в выборе процессов и видов деятельности, которые оставляют за собой как внутреннее дело фирмы. Тенденция на вертикальную дезинтеграцию производственных процессов является результатом концентрации компаний на максимальном использовании своих сильных сторон и передаче партнерам тех видов деятельности, которые у них получаются лучше. Во многих видах деятельности специализированные поставщики товаров и услуг достигли таких блестящих результатов, что они заведомо превосходят возможности других компаний, для которых эти виды являются важными или даже ключевыми. Так, стал широко распространен аутсорсинг услуг в сфере ИТ (таким поставщикам этих услуг, как *Accenture*, *IBM*, *Capgemini*), в логистике (*Exel*, *Kühne + Nagel*, *UPS*), в организации питания и сервисного обслуживания (*Compass*, *Sodexo*).

Некоторые компании сами осуществляют лишь малое число операций в рамках своей цепочки создания ценности. Например, «производитель» спортивной одежды и обуви *Nike* берет на себя разработку дизайна изделий, маркетинг и «общее руководство», а производство, логистику

и множество других необходимых функций отдаст партнерам. В главе 11 мы более глубоко рассмотрим «вертикальные рамки» работы фирмы.

Грамотная и умная стратегия может позволить компании свести на нет отрицательное воздействие своих слабых сторон. Рассмотрим еще раз случай с *Harley-Davidson*. Совершенно очевидно, что *Harley* не может конкурировать с *Honda*, *Yamaha* и *BMW* в области технологических инноваций. Что же делать? Ответ: попытаться сыграть на своей старомодной технологии и традиционных дизайнерских решениях. Вроде бы устаревшие двигатели со штанговыми толкателями в приводе клапанов и внешний дизайн «из каменного века» стали изюминкой, вокруг которой строится достаточно хорошо продающийся имидж ретромотоцикла.

А что насчет преимуществ, являющихся излишними?

Что делать с теми ресурсами и возможностями фирмы, которые выглядят очень солидно по сравнению с аналогами у конкурентов, но которые, скорее всего, не будут играть значительную роль в получении стабильного конкурентного преимущества? Одним из ответов может стать выборочное избавление от таких ресурсов. Например, если розничный банк имеет широкую сеть отделений, которые все больше «простаивают», вероятно, настало время сократить эту сеть и недвижимость, на основе которой она базируется, и вкладываться в онлайн-овые клиентские сервисы.

Однако точно так же, как кажущиеся слабости иногда могут — с помощью грамотной стратегии — быть преобразованы в конкурентные преимущества, так и вроде бы излишние ресурсы и возможности — в ключевые стратегические плюсы. Например, широкая сеть брокерских офисов *Edward Jones* и ее огромный восьмидесятилетний персонал выглядели все более неуместными в эру, когда большинство брокерских операций происходят онлайн. Однако, сделав упор на персональный сервис, надежность, традиционные консервативные подходы к инвестированию, *Edward Jones* разработал и успешно осуществил вроде бы идущую «против течения» стратегию с упором именно на широкую сеть отделений²⁹.

На исключительно конкурентном рынке курсов MBA бизнес-школы должны искать свои отличительные особенности на базе уникальных ресурсов и возможностей. Тот факт, что Джорджтаунский университет (*Georgetown University*) имеет свои истоки в ордена иезуитов, вроде бы никак не способствует продвижению его учебных MBA программ. Однако подход иезуитов к образованию всегда отличался упором

на развитие цельной личности. Это хорошо соответствует акценту на продвижение ценностных понятий, целостности и развитого интеллекта, не лишённого сильных эмоций, который считается необходимым для формирования лидерских качеств. Ещё один пример: расположение Dartmouth College посреди нью-хэмпширского леса, вдали от центров деловой активности, не кажется преимуществом в деле продвижения учебных бизнес-программ. Но, несмотря на это, в школе бизнеса Dartmouth's Tuck Business School использовали пространственную изолированность и природную красоту местоположения для программ уровня MBA, которые привели к созданию не имеющих себе равных студенческих сообществ и социальной вовлечённости выпускников, что способствовало как индивидуальному развитию, так и сильных коллективистских привычек.

Анализ ресурсов и отраслевой контекст

Важнейшее применение анализа ресурсов и возможностей заключается в определении отраслевых и рыночных сегментов, которым соответствуют сильные и слабые стороны данной фирмы. Оценка ресурсов и возможностей, исходя из их стратегической важности и относительного потенциала, очень чувствительна к тому, как мы определяем конкурентное окружение. Опять вернёмся к примеру с *Harley-Davidson*: главная слабая сторона здесь — технологическое отставание. В данной ситуации попытка выхода на рынок «супербайков», где применение новейших технологий является ключевым фактором успеха, была бы практически самоубийственной. Продолжение работы в сегменте тяжёлых мотоциклов-круизеров имеет значительно больший смысл: в нём технологическая продвинутость играет заметно меньшую роль. Данное соображение говорит о том, что любой анализ ресурсов и возможностей фирмы критически зависит от того, насколько широко или узко рассматривается рынок и отрасль, в которой работает фирма. Можно дать общую рекомендацию: лучше рассматривать рыночное и отраслевое позиционирование компании достаточно (разумно) широко. В противном случае есть риск, что анализ ресурсов и возможностей замкнется в рамках существующей стратегии и может пропустить как реальные угрозы со стороны конкурентов, которые вроде бы конкурентами не являются, поскольку работают в «другом» бизнесе, так и открывающиеся возможности на смежных рынках.

И далее, обобщая: как при использовании любых стратегических схем, в данном случае нужно иметь в виду рамки, в которых анализ

ресурсов и возможностей дает верные результаты и за пределами которых его применимость сомнительна. От конкретной бизнес-ситуации зависят не только критерии стратегической значимости и относительного потенциала, но и каждый ресурс, любая возможность. Например, производственные возможности можно оценивать по критериям эффективности, качества и гибкости. Поэтому анализ ресурсов и возможностей, обсуждаемый в этой главе, скорее всего, в конкретных случаях будет весьма грубым инструментом оценки потенциала фирмы по приобретению конкурентного преимущества. Однако, с другой стороны, он дает систематизированный подход к описанию и оценке портфеля ресурсов и возможностей организации, на основании которого могут проводиться дальнейшие уточнения.

Во вставке 5.8 показано, как подход, описанный в настоящей главе, может применяться для идентификации и оценки ресурсов и возможностей на примере *Icelandair Group*. И как на его основе можно понять потенциал фирмы по приобретению конкурентных преимуществ в бизнесе авиаперевозок.

ВСТАВКА 5.8

Анализ ресурсов и возможностей в деле: *Icelandair Group*

Если принять, что ключевым фактором успеха в бизнесе авиаперевозок является возможность обеспечить безопасное и надежное перемещение пассажиров и грузов между городами отправления и назначения по конкурентоспособной цене, это будет служить отправной точкой анализа ресурсов и возможностей, которыми необходимо обладать для достижения данной цели. Для этого следует рассмотреть цепочку создания ценности, проходя по которой, можно сформировать их список. В таблице 5.4 и на рисунке 5.9 показаны основные ресурсы и возможности, которыми должна обладать любая авиакомпания, и оценка позиций *Icelandair* относительно группы компаний, которые можно рассматривать как прямых конкурентов.

В терминах главных стратегических выводов из анализа можно утверждать, что главным ресурсом, выгодно отличающим *Icelandair*, является географическое положение аэропорта базирования. Действительно, общее население Исландии в 326 000 человек означает, что национальный авиаперевозчик

может легко добиться доминирования на внутреннем рынке пассажирских и грузоперевозок, но этот рынок слишком мал, чтобы обеспечить основу для успешной борьбы на международном уровне. Поэтому для достижения успеха *Icelandair* должна:

- а) тесно сотрудничать с другими авиаперевозчиками и правительством Исландии, чтобы сделать страну центром притяжения туристов со всего мира;
- б) конкурировать в основном на рынке североатлантических маршрутов между городами Европы и Северной Америки.

Для конкурентоспособности по пункту «б» *Icelandair* должна сделать что-то, чтобы потенциальные клиенты рассматривали маршруты с остановкой в пересадочном хабе в Рейкьявике более привлекательными, чем беспосадочные перелеты между крупными городами Европы и Америки, которые имеют все крупнейшие авиакомпании этих континентов. А для этого надо быть достаточно эффективным, чтобы:

- а) иметь возможность предложить клиентам лучшие

цены; б) обеспечить уровень обслуживания, полностью использовать потенциал своих человеческих ресурсов, привлекательность Рейкьявика и всей страны как места, на которое стоит потратить некоторое время при пересадке с рейса на рейс — что и будет отличать *Icelandair* от конкурентов.

Стратегия *Icelandair* ярко выражена в заявлении о своем предназначении (vision): «Реализовать потенциал Исландии как круглогодичной достопримечательности, усилить позиции Исландии как пересадочного узла, сохранять фокусировку на гибкости в работе и наработке опыта».

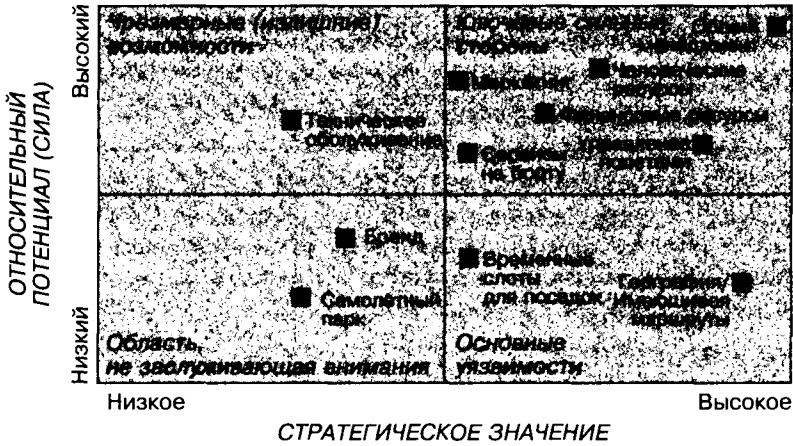


Рисунок 5.9. Диаграмма ресурсов и возможностей *Icelandair*

Таблица 5.4. Ресурсы и возможности *Icelandair Group*

	Стратегическая важность (от 1 до 10)	Относительные преимущества <i>Icelandair</i> (от 1 до 10)
Ресурсы		
Самолетный парк	Самолеты могут передаваться от фирмы и фирме; главные особенности — в годах выпуска самолетов (2)	Средний возраст самолетов компании выше среднего по отрасли, новые лайнеры должны быть введены в эксплуатацию в 2018–2022 гг. (2)
Финансовые ресурсы	Критичны для (а) приобретения других ресурсов, (б) выживания в периоды спадов (7)	Хороший баланс и отчет о движении денежных средств (8)
Географическое положение и маршрутная сеть	Критичность для доступа на рынки и использования «сетевых эффектов» (9)	Крохотный национальный рынок и неудобные маршруты через Северную Атлантику (3)
Временные слоты для посадок	Ключевой показатель доступа к перегруженным аэропортам (6)	Ограниченное присутствие в главных аэропортах Европы и Северной Америки (3)

Окончание табл. 5.4

	Стратегическая важность (от 1 до 10)	Относительные преимущества <i>Icelandair</i> (от 1 до 10)
Бренд	Важный показатель качества и надежности (5)	Недостаточная международная известность и сохраняющийся доставшийся от прошлого имидж «авиалинии для хиппи» (4)
Человеческие ресурсы	Человеческие ресурсы критически важны для появления у компаний большинства возможностей (8)	Хорошо образованный, подготовленный и грамотно мотивированный персонал (8)
Возможности		
Операционная деятельность (организация полетов)	Операционные возможности критичны для снижения расходов и удовлетворения потребностей клиентов (9)	Высокая эффективность операционной деятельности, безопасность и гибкость; издержки в пересчете на одно пассажироместо ниже, чем у основных авиакомпаний Европы и США (8)
Сервисы на борту	Критично важны в бизнес-классе, менее важны в эконом-классе (6)	Опросы клиентов показывают соответствие среднему уровню в бизнес-классе и более высокое соотношение цена/качество в эконом-классе (6)
Техническое обслуживание	Относится к обеспечению надежности и безопасности, но легко отдается на аутсорсинг (3)	Безопасность и надежность в исторической перспективе показывают наличие супервозможностей в данной области (7)
Маркетинг	Важен для продвижения бренда и стимулирования спроса (5)	Ключевой элемент для достижения успеха <i>Icelandair</i> в увеличении туристического потока и доли на рынке авиаперевозок в регионе Северной Атлантики (8)
Общее руководство	Критично для развития операционной деятельности, клиентского обслуживания, маркетинга и техобслуживания (8)	<i>Icelandair</i> располагает динамичным высшим менеджментом, который держит ситуацию под контролем, что обеспечивает гибкий и надежный подход к управлению (9)
Замечания: Эта таблица приводится исключительно как иллюстрация. Оценки даны на основе собственного восприятия автора книги, а не объективных данных. Сравнение ведется с группой авиакомпаний, состоящей из <i>Norwegian, SAS, Lufthansa, British Airways, American, EasyJet</i> и <i>WOW Air</i> .		

РЕЗЮМЕ

Мы переключили основное внимание с окружающей бизнес-среды фирмы на ее внутренние характеристики. Систематическая оценка ресурсов и возможностей компании создает основу для формулирования стратегии. Действительно, когда внешняя, по отношению к фирме, среда находится в состоянии постоянного изменения, внутренние, присущие компании сильные стороны являются тем, что скорее всего обеспечит базу для выработки стратегии.

В этой главе мы попытались сформулировать систематический подход к определению ресурсов и возможностей организации, а затем — к их оценке с точки зрения потенциала для достижения устойчивого конкурентного преимущества и в конечном итоге для получения прибыли.

После получения достаточно полной картины сильных и слабых сторон фирмы, ее ресурсов и возможностей, мы сможем приступить к разработке стратегий, которые помогут компании извлечь максимальную выгоду из ее сильных сторон и одновременно снизить риски негативных влияний ее слабостей. На рисунке 5.10 дана общая схема главных этапов такого анализа.

Мы познакомились с несколькими теоретическими концепциями, но основные моменты анализа ресурсов и возможностей лежат в практической области. В центре этого анализа находится вопрос об определении исключительных, присущих только данной организации черт и особенностей, которые могут позволить ей справляться с некой работой лучше, чем ее соперники, и о тех, которые препятствуют этому. Для этого недостаточно анализировать балансовые отчеты, компетенции сотрудников и данные бенчмаркинга — для этого нужно глубоко понимать ценности и традиции компании, амбиции ее сотрудников, руководства и владельцев, все то, что формирует ее уникальность и устанавливает приоритеты.

Поскольку ресурсы и возможности фирмы образуют фундамент для создания конкурентного преимущества, мы будем вновь и вновь возвращаться к понятиям, рассмотренным в этой главе. В следующей главе мы рассмотрим организационные структуры и системы управления, с помощью которых происходит использование ресурсов и возможностей на практике. В главе 7 более подробно остановимся на конкурентных преимуществах, которых можно достичь на основе ресурсов и возможностей, соответствующих ключевым факторам успеха. А в главе 8 поговорим о том, как компании увеличивают свои возможности, необходимые для успешных ответов на вызовы в будущем.

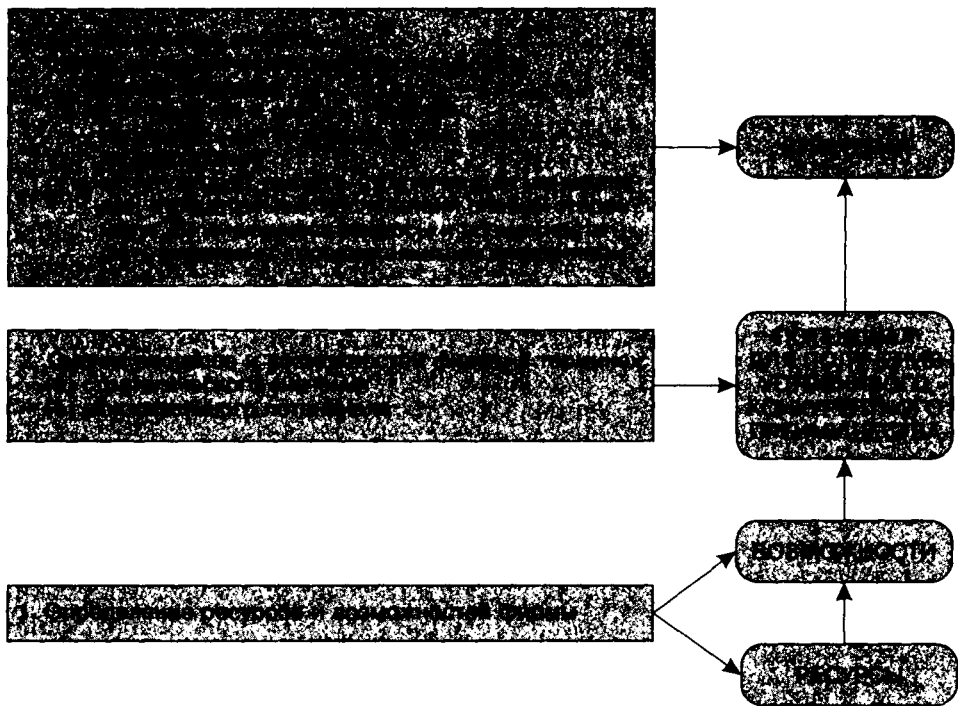


Рисунок 5.10. Обобщение: схема анализа ресурсов и возможностей

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. С момента основания в 1994 году компания *Amazon* расширила свой бизнес и перешла от продажи книг через Интернет к онлайн-торговле широким ассортиментом, к стриминговым аудио- и видеосервисам, разработке и продажам устройств для чтения электронных книг и планшетных компьютеров, к облачным сервисам. Как вы считаете, стратегия *Amazon* основана в первую очередь на поиске и удовлетворении рыночного спроса или на использовании внутренних ресурсов и возможностей?
2. Мировыми лидерами в производстве пишущих машинок в 1970-е годы были *Olivetti*, *Underwood*, *IBM*, *Olympia*, *Remington*, *Smith Corona* и *Brother Industries*. В то время как *IBM* и *Brother Industries* приспособились к революции, связанной с развитием микроэлектронных технологий, большинство других компаний из данного списка потерпели неудачу. Как вы думаете, какие

стратегии скорее всего преследовали эти компании вместо того, чтобы попытаться выйти на рынки персональных компьютеров и средств электронной обработки данных?

3. Я говорил, что расхождения в значении рыночной капитализации и балансовой стоимости компаний могут частично объясняться тем, что их нематериальные ресурсы часто являются недооцененными в балансовых отчетах или вовсе в них не включены. Как вы думаете, для компаний, перечисленных в таблице 5.1, какие типы ресурсов, скорее всего, не включены в балансы или сильно недооценены?
4. Многие компании заявляют: «Наши люди — наш самый важный ресурс». Руководствуясь критериями, приведенными на рисунке 5.7, можно ли считать, что работники имеют важнейшее стратегическое значение? Насколько важны сотрудники для достижения конкурентных преимуществ компаниями *Walmart*, *McDonald's* и *McKinsey & Company*?
5. В этой главе доказывалось, что ключевые внутренние возможности фирмы *Apple* — разработка и дизайн продуктов, которые сочетают достижения новейших микроэлектронных технологий, удобное и надежное программное обеспечение, эстетику и эргономику изделий и грамотный маркетинг. Все это позволяет выводить на рынок продукты, отличающиеся великолепным пользовательским интерфейсом и непревзойденной привлекательностью для пользователей. Как вы думаете, просто ли будет фирме *Samsung* воспроизвести у себя возможности *Apple*?
6. Вернитесь к перечню ресурсов и возможностей *Icelandair*, который был приведен во вставке 5.8. Как вы думаете, каким образом *Icelandair* следует их использовать для достижения лучших результатов в (а) увеличении числа пассажиров, путешествующих в Исландию и вылетающих из страны, и (б) расширении своей доли на рынке авиаперевозок в Северной Атлантике без потерь в прибыльности?
7. Примените анализ ресурсов и возможностей к собственной бизнес-школе. Начните с идентификации ресурсов и возможностей, имеющих непосредственное отношение к успеху на рынке бизнес-образования. Оцените ресурсы и возможности своей школы, а затем дайте стратегические рекомендации, касающиеся таких вопросов, как изучаемые программы, общее позиционирование, специализация школы и ее предложений.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. P. F. Drucker, *Managing in Turbulent Times* (New York: Harper & Row, 1990).
2. The resource-based view is described in J. B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17 (1991): 99–120; J. Mahoney and J. R. Pandian, "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal* 13 (1992): 363–380; M. A. Peterlaf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 179–192; and R. M. Grant, "The Resourcebased Theory of Competitive Advantage," *California Management Review* 33 (1991): 114–135.
3. C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* (May/June 1990): 79–91.
4. "Eastman Kodak: Failing to Meet the Digital Challenge," in R. M. Grant, *Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis* 8th edn (Oxford: Blackwell, 2013).
5. E. Danneels, "Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona", *Strategic Management Journal* 32 (2011): 1–31. E. Danneels, B. Provera, and G. Verona, "(De-)Institutionalizing Organizational Competence: Olivetti's Transition from Mechanical to Electronic Technology", Bocconi University, Milan, 2012.
6. M. Tripsas, "Unraveling the Process of Creative Destruction: Complementary Assets and Incumbent Survival in the Typesetter Industry," *Strategic Management Journal* 18 (Summer 1997): 119–142; J. Bower and C. M. Christensen, "Disruptive Technologies: Catching the Wave," *Harvard Business Review* (January/February 1995): 43–53.
7. A. Madhok, S. Li, and R. L. Priem, "The Resource-Based View Revisited: Comparative Firm Advantage, Willingness-Based Isolating Mechanisms and Competitive Heterogeneity", *European Management Review* 7 (2010): 91–100.
8. Walt Disney Company, 10-K report, 2014.
9. R. Gulati, "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation," *Strategic Management Journal*, 20 (1999): 397–420.
10. S. Green, "Understanding Corporate Culture and Its Relationship to Strategy," *International Studies of Management and Organization*, 18 (Summer 1988): 6–28.
11. J. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, 11 (1986): 656–665.
12. OECD data for 2013. http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=TENURE_AVE.
13. E. Lawler, "From Job Based to Competency-Based Organizations," *Journal of Organizational Behavior* 15 (1994): 3–15; L. Spencer and S. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993).
14. D. Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995); D. Goleman, *Social Intelligence* (New York: Bantam, 2006).
15. C. E. Helfat and M. Lieberman, "The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Prehistory," *Industrial and Corporate Change* 12 (2002) 725–760.
16. P. Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (New York: Harper & Row, 1957).

17. C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* (May/June 1990): 79–91.
18. G. Hamel and C. K. Prahalad state: "the distinction between competencies and capabilities is purely semantic" (letter, *Harvard Business Review*, May/June 1992: 164–165).
19. M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1984).
20. D. J. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18 (1997): 509–533.
21. P. Leinwand and C. Mainardi, "The Coherence Premium", *Harvard Business Review* 88 (June 2010): 86–92.
22. *Adverse selection* refers to the propensity for a market to be dominated by low-quality or risky offerings as a result of information asymmetry. This is also known as the *lemons problem*. See G. Akerlof, "The Market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism," *Quarterly Journal of Economics* 84 (1970): 488–500.
23. J. B. Barney, "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy," *Management Science* 32 (October 1986): 1231–1241.
24. I. Dierickx and K. Cool ("Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science* 35 (1989): 1504–1513) point to two major disadvantages of imitation. They are subject to *asset mass efficiencies* (the incumbent's strong initial resource position facilitates the subsequent accumulation of these resources) and *time compression diseconomies* (additional costs incurred by an imitator when seeking to rapidly accumulate a resource or capability e.g., "crash programs" of R & D and "blitz" advertising campaigns tend to be costly and unproductive).
25. D. Miller, *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall* (New York: Harper-Business, 1990).
26. I. Martin, *Making It Happen: Fred Goodwin, RBS and the Men Who Blew up the British Economy* (London: Simon & Schuster, 2013).
27. "What is Benchmarking?" *Benchnet: The Benchmarking Exchange*, www.benchnet.com, accessed July 20, 2015.
28. "N. Nicholas and J. Van Reenen, "Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?" *Journal of Economic Perspectives* 24 (2010): 203–224.
29. C. Markides, *All the Right Moves* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ НА ПРАКТИКЕ

Краткое содержание

Введение и цели

От стратегии к ее реализации

Система стратегического планирования: связь между стратегией и конкретными действиями

Выстраивание организационной структуры: фундаментальные принципы

Специализация и разделение труда

Проблема кооперации

Проблема координации

Иерархия в структуре организации

Ситуационные подходы к схеме организационной структуры

Выстраивание организационной структуры: выбор правильной структуры

Определение организационных единиц

Альтернативные формы организационной структуры: функциональная, многодивизиональная, матричная

Тенденции в дальнейшем развитии организационных структур

Резюме

Вопросы для самостоятельного изучения

Список источников

В конечном счете не может быть никакого долгосрочного устойчивого преимущества, кроме способности к организации и управлению.

Джей Гэлбрейт (Jay Galbraith) и Эд Лоулер (Ed Lawler)

Я бы предпочел иметь первоклассное выполнение работы и второсортную стратегию, нежели блестящие идеи и посредственных управленцев.

Джейми Даймон (Jamie Dimon), президент JP Morgan Chase & Co.

Многие считают, что практическая работа (по реализации стратегии) ниже достоинства настоящего лидера в бизнесе. Это не так. Наоборот, это главное, чем должен заниматься истинный лидер.

Ларри Боссиди (Larry Bossidy), бывший президент компании Honeywell

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Мы все тратим достаточно много времени на обдумывание своих стратегических планов: как лучше построить карьеру, провести летний отпуск, усилить свою сексуальную привлекательность... Большинство таких «стратегий» остаются «воздушными замками»: если хочется, чтобы стратегия принесла результаты, ее необходимо поддержать конкретными обязательствами и перевести на язык конкретных действий.

Вызовы, связанные с реализацией стратегии организаций, носят более существенный характер, чем в случае частных лиц, так как требуют скоординированных усилий всех сотрудников. Большое число лиц, участвующих в выполнении стратегических решений, не были вовлечены в их выработку и принятие; другие могут обнаружить, что стратегия организации вступит в конфликт с их персональными интересами и устремлениями; некоторые просто не поверят в стратегию. И даже без этого простая правда жизни заключается в том, что проблемы реализации стратегии на практике задвигаются подальше — потому что для действий требуется обязательность и ответственность, настойчивость и много-много работы. «Сколько деловых встреч, в которых вы участвовали, заканчивались тем, что все расходилось, не приходя к твердым решениям, кто и что будет делать, к какому сроку?» — задает вопрос один их видных бизнес-консультантов Рам Чаран (Ram Charan)¹.

Мы начнем разговор о системах управления с перехода от стратегии-концепции к конкретным действиям. Как мы увидим, формальные

системы стратегического планирования могут оказаться не слишком эффективными даже на этапе формулирования стратегии; их главная задача — создание механизма для увязки стратегии с системой ее реализации, которая включает и оперативное планирование, и определение целевых показателей, и распределение ресурсов.

Однако проблема реализации стратегии не ограничивается задачей перевода стратегических решений на язык оперативного планирования. То, как компания организует свою деятельность, является важнейшим фактором, определяющим эффективность стратегического управления. Поэтому более широкую цель данной главы можно сформулировать как выработку концепции, необходимой для понимания вызовов, связанных с выстраиванием оргструктуры, и для создания схем этого выстраивания. Наконец, мы рассмотрим не только роль оргструктуры как таковой, но и некоторые ее неформальные аспекты, а именно организационную культуру.

Еще более широкая цель данной главы — установление главных принципов претворения стратегии в жизнь: основные аспекты организационной структуры и систем, которые определяют эффективность реализации стратегии. В следующих главах мы рассмотрим реализацию стратегии на конкретных примерах. Так, глава 8 посвящена управлению стратегическими изменениями, глава 9 — организационным предпосылкам восприятия инноваций; глава 10 — организационным моментам, необходимым в условиях конкуренции в «традиционных» отраслях; глава 12 — структуре и системам мультинациональных корпораций; глава 14 — организационным проблемам компании, вовлеченной в разные виды бизнеса. А в главе 15 обсуждается роль слияний и поглощений, участия в альянсах для реализации стратегии на практике.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- понять, каким образом осуществляется связь между стратегическим и оперативным планированием, управлением эффективностью и ресурсами в процессе реализации стратегии;
- понять основные принципы, определяющие структурные особенности сложных организаций, при том, что всегда надо помнить — они состоят из живых и реальных людей;
- выбирать организационную структуру, которая лучшим образом соответствует определенному бизнес-контексту;
- понять, как компании меняли свои оргструктуры в последние годы, и оценить силы, которые заставляли их это делать.

ОТ СТРАТЕГИИ К ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

Стратегическое управление обычно рассматривается как процесс, состоящий из двух стадий: сначала формулируется стратегия, потом происходит ее осуществление. Как отмечалось в главе 1, Генри Минцберг (Henry Mintzberg) подверг сомнению восприятие стратегического управления как нисходящего процесса, при котором стадия формулирования в основном относилась к уровню топ-менеджмента, а стадия исполнения — к более низким уровням организации. Он выдвинул концепцию стратегии как процесса: в ходе выполнения сформулированной, «планируемой» или «предполагаемой» стратегии (*intended strategy*) она подвергается «переформулированию» и изменению, превращаясь в «возникающую» или — как чаще говорят — «спонтанную стратегию» (*emergent strategy*)².

Представление о том, что стратегическое управление можно разделить на две достаточно четкие стадии — формулирования и исполнения, неверно. «Планируемая» стратегия неизбежно носит неполный характер в любой организации: она включает цели, направления развития и приоритеты, но не является всеобъемлющим планом действий. Эти «дыры» заполняются в процессе выполнения, а поскольку с течением времени обстоятельства меняются, возникают непредвиденные проблемы, то и стратегия должна меняться. С другой стороны, в процессе формулирования стратегии необходимо учитывать обстоятельства, в которых она будет реализовываться. Распространенное высказывание — «отличная стратегия, паршивое исполнение» — является неправильным диагнозом проблем, вызвавших провал: стратегия, сформулированная без учета условий и возможности своего воплощения в жизнь, является плохо сформулированной и плохо разработанной. Обычная последовательность — сначала формулирование, потом исполнение — кратко выражается формулой: «структуры следуют за стратегией». Однако гуру менеджмента Том Питерс (Tom Peters) утверждает прямо противоположное³: например, для *Domino's Pizza* с глобальной сетью из 8000 франчайзинговых точек или для *Amway* с пирамидальной структурой независимых дистрибуторов, работающих на основе комиссионного вознаграждения, структура и есть стратегия.

Очевидно, что процессы формулирования и исполнения стратегии взаимосвязаны. Тем не менее факт остается непреложным: прежде чем начать действовать для достижения какой-либо цели, эта цель должна быть осознана, а следующие действия должны носить наме-

ренный характер. Значит, все системы стратегического планирования должны исходить из того, что стратегию нельзя начинать выполнять до тех пор, пока она не сформулирована. Это касается, по крайней мере, всех систем, которые я встречал: в них процесс формулирования связан с процессом исполнения с помощью систем оперативного планирования, управления эффективностью и ресурсами.

Система стратегического планирования: связь между стратегией и конкретными действиями

В нашем обзоре истории развития стратегического менеджмента в главе 1 (см. «Краткая история стратегии бизнеса») отмечалось, что в свое время компании взяли на вооружение подходы корпоративного планирования не для выработки стратегии, а для усиления координации и контроля во все более усложняющихся и увеличивающихся в размерах корпорациях.

Нечто похожее имеет место в зарождающихся стартапах: когда Стив Джобс (Steve Jobs) и Стив Возняк (Steve Wozniak) в 1977 году создавали *Apple*, стратегия компании была только в их головах и развивалась лишь во время совместных дискуссий. До изложения стратегии на бумаге дело дошло, когда им потребовалось представить бизнес-план для привлечения венчурных инвесторов⁴. И прошло еще несколько лет, пока, наконец, в *Apple* не приняли за правило процесс систематического стратегического планирования под воздействием необходимости увязки стратегических моментов с решениями, которые нужно принимать ежедневно, бюджетирования капитальных затрат на разные направления бизнеса и на команды, занимавшиеся разработкой и продвижением различных продуктов.

Таким образом, утверждение Минцберга о том, что формализованное стратегическое планирование не является грамотным подходом для разработки стратегии (даже если оно верно), не принимает во внимание значимость систем стратегического планирования. Как мы увидим далее, использование системы стратегического планирования играет важную роль в достижении консенсуса, донесении основных положений стратегии и их рационального обоснования до сотрудников компании, управлении ресурсами, призванном поддержать претворение стратегии в жизнь, и в выработке целевых показателей эффективности, которые будут направлять и мотивировать как индивидуальных сотрудников, так и разные группы, ответственные за реализацию положений стратегии.

Годичный цикл стратегического планирования. Большинство крупных корпораций приняли принцип регулярного (обычно ежегодного, а иногда с периодом в два года) обновления стратегических планов и выработали соответствующие процессы планирования. В результате появляется одобренный советом директоров документ, представляющий собой план развития компании на ближайшие три-пять лет. Процесс стратегического планирования — это систематизированный подход к сбору информации, достижению общего понимания, проведению анализа и выработке решений, которые выстраиваются друг относительно друга в согласованную линию, а также к мотивированию (с помощью целевых показателей) менеджмента, у которого должна присутствовать приверженность к выработанному курсу.

Процесс стратегического планирования зависит от организации. В некоторых случаях он носит очень централизованный характер: даже после того, как стартап вырос в большую компанию, стратегия остается вотчиной первого лица. Так, в компании *MCI Communications* ее бывший президент Орвилл Райт (Orville Wright) отмечал: «в *MCI* мы делаем это исключительно сверху вниз»⁵. Однако в большинстве крупных корпораций процесс стратегического планирования представляет собой комбинацию проектов директив, идущих сверху вниз, и низовых инициатив, доводимых до топ-менеджеров⁶.

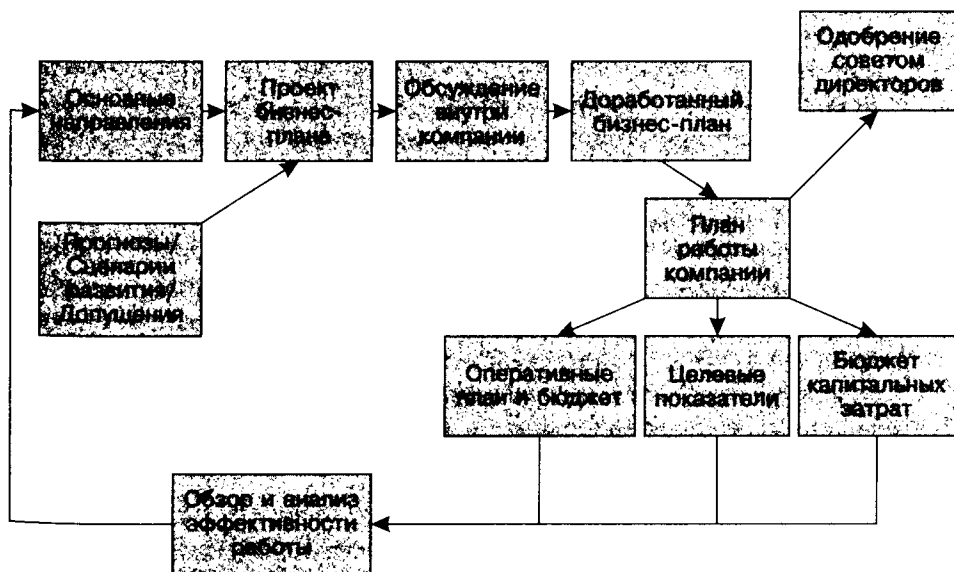


Рисунок 6.1. Типичный годовой цикл стратегического планирования

На рисунке 6.1 представлена схема типичного цикла стратегического планирования. Его главные этапы:

- 1. Определение основных положений: направлений, прогнозов и допущений.** Первым лицом компании (президент, генеральный директор) обычно дает старт процессу, формулируя стратегические приоритеты, которые, как правило, вытекают из обзоров и анализа эффективности работы за предыдущие периоды. В дополнение к этому подразделения компании, отвечающие за стратегическое планирование, могут выдвигать прогнозы и допущения, на основании которых формируется общий для всех подразделений базис стратегического планирования в рамках организации. Например, стратегический план на 2014–2017 годы итальянской нефтяной компании *Eni* был построен на основе (а) поставленной цели увеличения свободного денежного потока как результата расширения объемов производства бензина и рационализации процессов нефтепереработки и (б) прогноза средней цены на нефть в 90 долларов/баррель и среднего обменного курса EUR/USD=1,37.
- 2. Бизнес-планы.** На основе установленных приоритетов и допущений разные подразделения организации – функциональные отделы и службы, филиалы и департаменты, ответственные за различные группы продуктов, составляют свои стратегические планы, которые затем представляются топ-менеджерам для рассмотрения и обсуждения. Это является критически важной стадией системы стратегического планирования: на данном этапе происходит обмен знаниями и идеями, вырабатывается общая позиция, желательно при консенсусе. Этот процесс может быть даже более важным, чем его результат в виде выработанного стратегического плана. Генерал (а затем и президент) Дуайт Эйзенхауэр говорил: «Планы – это ничто, планирование – это все». В случае с *Eni* бизнес-планы разрабатывались для каждого крупного подразделения: нефтеразведывательного и нефтедобывающего, газодобывающего и энерговырабатывающего, маркетингового и перерабатывающего сырье.
- 3. Корпоративный план.** После того как все планы подразделений согласованы и взаимно увязаны, они объединяются в стратегический план корпорации, представляемый на рассмотрение совету директоров.

4. **Бюджет капитальных затрат***. Бюджет капитальных затрат — инструмент, связывающий стратегию с конкретным использованием ресурсов и их направлением на определенные проекты и бизнес-процессы. Он формируется как на основании спускаемых сверху вниз директив, так и с учетом инициатив снизу. Организационные подразделения включают основные проекты, которые планируется осуществить, в проекты своих бизнес-планов. Проекты, как правило, требуют капитальных вложений. Когда на уровне топ-менеджмента происходит интеграция отдельных бизнес-планов в единый стратегический план корпорации, формируются и бюджеты капитальных затрат для компании в целом и для отдельных подразделений. Затем эти подразделения представляют свои запросы на всевозможные капитальные затраты по каждому проекту, которые, в свою очередь, проходят оценку по стандартным методикам — обычно это анализ дисконтированного денежного потока, скорректированный с учетом связанных с проектом рисков. Утверждение планов капитальных затрат происходит на разных уровнях, в зависимости от размеров компании. Проекты с «капексами» примерно до 5 млн долларов могут быть одобрены на уровне руководителей бизнес-подразделений; если же «капексы» вырастают до 25 млн долларов, то ответственность за их утверждение передается на уровень топ-менеджмента крупных направлений бизнеса компании; еще более серьезные проекты могут потребовать одобрения специального комитета на уровне топ-менеджмента корпорации; самые крупные проекты выносятся на совет директоров компании. Возвращаясь к примеру *Eni*, можно проиллюстрировать сказанное тем, что общий уровень капитальных затрат на период 2014–2017 годов был определен в 54 млрд евро, из которых 44,4 млрд евро направлены в разведку месторождений и добычу сырья.
5. **Оперативные планы и целевые показатели.** Реализация стратегии требует выработки на основе общего стратегического плана целого набора более краткосрочных планов, которые дают основу для конкретных действий и постоянного мониторинга производи-

Для термина «капитальные затраты» в русском языке некоторое время назад появилась заимствованная из английского аббревиатура CAPEX (capital expenditure — «капекс»). В противоположность «операционным затратам» — OPEX («опекс»). — *Примеч. пер.*

тельности и эффективности работы. На основе годового оперативного плана вырабатываются конкретные целевые показатели в соответствии с их системой, определенной в стратегическом плане. Эти целевые показатели носят как финансовый (рост объема продаж и маржинальности, рентабельности капитала), так и операционный характер (оборотчиваемость складских запасов, допустимый уровень брака, число открываемых новых точек продаж). В разделе «Постановка целевых показателей эффективности» главы 2 я сделал упор на классический «каскадный» подход к логике выработки целей: общие цели организации разбиваются на более специфичные целевые показатели – по мере того как происходит их спуск по структурным уровням организации. Как показано в главе 2, это можно делать и на основе простого разложения финансовых коэффициентов на составляющие, и с помощью системы сбалансированных показателей.

В таком подходе нет ничего нового: управление методом постановки целей (процесс соучастия в постановке целей) Питер Друкер (Peter Drucker) предложил еще в 1954 году⁸. Целевые показатели эффективности могут быть встроены в годовой операционный бюджет следующего года, который является предварительным формальным отчетом о прибылях и убытках как на уровне всей корпорации, так и на уровне ее отдельных подразделений и департаментов. Годовой бюджет, в свою очередь, часто разбивается на квартальные и месячные бюджеты, что позволяет постоянно и более точно отслеживать исполнение годового бюджета и выявлять отклонения от него на ранних этапах. Операционный (или оперативный) бюджет носит характер отчасти прогнозный, отчасти целевой. Каждое бизнес-подразделение обычно готовит операционный бюджет на следующий год, который потом обсуждается на комитете топ-менеджеров*, где и одобряется (или отклоняется...).

В некоторых организациях процесс бюджетирования является частью системы стратегического планирования: операционный бюджет есть и стратегический план на первый год периода планирования. В иных случаях процесс бюджетирования проходит как следствие выработанного стратегического плана. Оперативное планирование – нечто большее, чем просто постановка целевых показателей и согласование бюджетов; оно также включает планирование специфических действий. Как разъясняют Боссиди (Bossidy) и Чаран (Charan), «оперативный

* Термин «комитет топ-менеджеров» часто в реальных условиях российских компаний может означать «директорское совещание». - *Примеч. пер.*

план включает программы, которые ваш бизнес намеревается претворить в жизнь в течение следующего годовичного периода... Среди таких программ могут быть: запуск новых продуктов; маркетинговый план; план продаж на основе открывающихся рыночных возможностей; производственный план, который предусматривает рост выпуска продукции; план увеличения продуктивности — по росту эффективности»⁹.

ВЫСТРАИВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ: ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ

Реализация стратегии на практике — не просто процесс стратегического планирования и последующая постановка связанных с этим планом целевых показателей, операционная деятельность и управление ресурсами. Это еще и выстраивание структуры организации, которая определяет ее способность к действию. В предыдущей главе мы увидели, что выработка бизнес-процессов и структуры фирмы критически важна для появления у нее организационных возможностей. Точно так же, как в военном деле: от завоеваний римских легионеров до известного исхода Франко-прусской войны 1871 года, побед армии Израиля в Шестидневной войне 1967 года и Войне Судного дня (Yom Kippur) 1973 года, когда высокая степень организованности сыграла решающую роль в военном успехе.

Коммерческие предприятия могут иметь разную форму и быть разного размера. *Samsung Corporation* и бар *Louie's Sandwich* на 32-й улице Нью-Йорка имеют мало общего в организационной структуре. Если мы включим в рассмотрение и общественные организации, различия будут еще сильнее. Однако почти все эти компании начинали как крохотные стартапы, строившиеся исключительно вокруг амбиций и индивидуальных усилий небольших групп людей. Во вставке 6.1 проиллюстрированы некоторые ключевые, общие почти для всех моменты развития бизнес-корпораций.

Несмотря на разнообразие, перед всеми коммерческими предприятиями встает проблема структуризации и выстраивания внутренних систем, которые были бы адекватны конкретным внешним обстоятельствам. Как стратегическое управление есть поиск уникальных решений по приведению внутренних ресурсов и возможностей в соответствие внешним рыночным возможностям (!!!), так и выстраивание организационной структуры — это поиск систем, структур и стилей управления, которые будут наилучшим образом отвечать задаче воплощения этих стратегических решений в жизнь. Чтобы понять главные принципы

и критерии выстраивания организационной структуры, выработать некоторые методические рекомендации, нам нужно в первую очередь рассмотреть основные вызовы и сложности, связанные с этим.

Чтобы выстроить структуру фирмы, мы прежде всего должны осознать, чем она будет заниматься. Вот что пишет Генри Минцберг:

«Любая организованная человеческая деятельность — от изготовления глиняных горшков до высадки человека на Луну — выдвигает два фундаментальных и противоречащих друг другу требования: разделение труда на отдельные задачи и координацию действий по выполнению этих задач в единую деятельность. Структуру организации можно определить просто как совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем они координируются»¹⁰.

Специализация и разделение труда

Фирмы существуют, потому что являются эффективными учреждениями для производства товаров и услуг. Фундаментальный источник эффективности производства — *специализация*, особенно *разделение труда* на отдельные задачи. Классическое утверждение о пользе специализации можно найти в описании процесса изготовления булавок Адама Смита:

«Один человек выдергивает проволоку, другой ее выпрямляет, третий режет, четвертый заостряет один конец, пятый расплющивает другой, чтобы на него можно было надеть головку; приготовление головки требует двух или трех разных операций; отдельно — надевание; отдельно — побелка; и даже завертывание булавки в бумагу — тоже особая специальность»¹¹.

По данным А. Смита, его компания — производитель булавок могла изготовить до 4800 шт. на одного рабочего в день. «Если бы все они работали по отдельности, независимо друг от друга и без предварительного обучения, они бы не сделали и 20 булавок, а возможно, вообще ни одной». Система конвейерных линий Генри Форда, запущенная в 1913 году, основывалась на тех же принципах. С конца 1912 года и до начала 1914 года время, потраченное на сборку Model T, сократилось со 106 до чуть более шести часов.

Однако специализация сопряжена с издержками. Чем глубже разделение труда между разными специалистами, тем выше затраты на координацию их индивидуальных усилий. Чем изменивше внешняя

среда, тем больше решений приходится принимать и тем значительнее затраты на координацию. Следовательно, чем устойчивее бизнес-окружение компании, тем больший эффект дает оптимальное разделение труда. Это утверждение верно и для фирм, и для всех обществ. Цивилизации основаны на усиливающемся разделении труда, которого можно достичь лишь в условиях стабильности. Как показали трагические примеры Сомали, Сирии и Конго, господство хаоса в экономике приводит к общественному регрессу и падению жизненного уровня до состояния физического выживания, когда каждая семья вынуждена вести натуральное хозяйство.

Проблема кооперации

Интеграция усилий отдельных специалистов подразумевает две организационные проблемы. Это проблема кооперации – согласования интересов людей, преследующих разные цели, и проблема координации – даже при отсутствии конфликта целей встает вопрос: как людям гармонизировать свою разнообразную деятельность?

Экономическая литература подходит к анализу неупорядоченности целей с помощью так называемых *агентских проблем*¹². Агентские отношения возникают, когда одна сторона (принципал, которого в данном контексте можно в некоторой мере рассматривать как доверителя) заключает контракт с другой стороной (агентом), чтобы та смогла совершать действия от имени доверителя. Проблема заключается в том, как гарантировать, что агент действует исключительно в интересах своего доверителя. Внутри самой фирмы проблема агентских отношений – это проблема взаимодействия владельцев (акционеров) и профессиональных менеджеров. Центр всех споров о корпоративном управлении – требование к менеджерам действовать при управлении компанией в интересах обеспечения максимальной отдачи для акционеров. В 1990-х годах изменения в системе вознаграждения топ-менеджеров, в особенности увеличение роли той его части, которая предусматривает возможность получения этими менеджерами некоторого пакета акций своей компании, преследовали цель еще большего согласования их интересов с интересами акционеров. Однако корпоративные скандалы в *Enron*, *WorldCom* и ряде других организаций со всей очевидностью доказали, что высокие премиальные (бонусы), выплачиваемые директорам (в частности, в виде акций управляемых ими компаний), заставляют их гнаться за достижением краткосрочных результатов и даже манипулировать финансовой отчетностью,

а не стремиться к долгосрочной прибыльности (и часто действовать в ущерб ей)¹³.

В иерархических структурах агентская проблема существует на всех уровнях. Системы поощрения, контроля и оценки деятельности отдельных служащих предназначены для того, чтобы стимулировать действия по реализации организационных целей и преодолевать тенденции наемных работников по удовлетворению только личных интересов или вообще к уклонению от выполнения организационных задач. Структура компании может порождать фрагментирование целей организации. Организационные единицы создают собственные цели (более низкого уровня — по сравнению с целями всей компании или более крупных подразделений), которые часто вступают в противоречие с аналогичными целями других отделов и департаментов. Классические конфликты происходят между разными функциональными подразделениями: отдел продаж желает угодить своим клиентам, производственный отдел — максимизировать выпуск продукции, НИОКР — предложить новые потрясающие продукты, а финансовые службы волнуют только прибыли и убытки.

ВСТАВКА 6.1

Появление современных корпораций

Крупная корпорация — главная особенность современной развитой капиталистической экономики — появилась сравнительно недавно. Еще в начале XIX века большинство производств, даже в Британии, наиболее промышленно развитой в то время страны, носило характер семейных предприятий, офисы которых располагались в домах владельцев. В США самыми крупными бизнес-организациями в середине XIX века были семейные фермы, а особенно крупными — плантации на юге страны⁴. Корпорация как одна из главных инноваций современного общества возникла из двух источников: развития правовых отношений и новшеств в организации работы.

Корпорация — это коммерческое предприятие, имеющее свои неотъемлемые юридические атрибуты: она может иметь собственность, вступать в договорные отношения, преследовать свои интересы в суде и там же выступать ответчиком. Самые

первые корпорации созданы королевскими указами и были заняты в торговле колониальными товарами: британская Ост-Индская компания (East India Company, 1600), голландская Ост-Индская компания (1602) и Компания Гудзонова залива (Hudson's Bay Company, НВС, 1670). Появление в середине XIX века такой формы, как общество с ограниченной ответственностью, в известной мере защищавшей владельцев компании от корпоративных долгов, привело к быстрому росту широкомасштабного финансирования бизнеса за счет долевого участия (в уставном капитале)⁶.

В XIX веке большинство идей о том, как следует организационно выстраивать корпорацию и управлять ею, брали свое начало из опыта крупнейших организаций того времени, а именно армий европейских государств. Организация прусской армии, которую выстроил генерал фон Мольтке (von Moltke) в 1860-х годах, предусматривавшая

дивизионную структуру во главе с Генштабом, стала базовой моделью для крупных промышленных корпораций⁸. Однако ближе к концу XIX века организационное развитие бизнеса в Америке привело к возникновению новых подходов к бизнес-администрированию, которые сформировали основу «второй индустриальной революции»:

- **Линейно-штабная структура (Line-and-Staff Structure):** неразвитый транспорт и зачаточные системы информационных коммуникаций означали, что большинство компаний вели свою деятельность строго в одном месте. Развитие железных дорог и появление телеграфа все перевернуло. В США именно железнодорожные компании стали пионерами в деле создания географически разделенных бизнес-подразделений, управляемых из одной штаб-квартиры. «Линейные» сотрудники выполняли оперативные функции внутри оперативных единиц; «штаб» представлял собой администрацию и специалистов в разных функциональных областях, которые работали в головном офисе. Простейшая линейно-штабная схема начала усложняться; такие компании, как *Sears Roebuck & Co.* и *Shell Transport and Trading* стали управлять своими многочисленными операционными единицами из нескольких крупных и специализирующихся в разных функциональных областях штаб-квартир.
- **Холдинговые компании** — финансовые структуры, создаваемые материнской фирмой по мере приобретения контрольных пакетов акций в других компаниях, становившихся в результате этого дочерними. Структуры управления ими были просты: материнская компания назначала совет директоров «дочке» и получала от нее дивиденды, при этом какая-либо дальнейшая интеграция или общий управленческий контроль отсутствовали. Холдинговые компании позволяют крупным предпринимателям, таким как Ричард Брэнсон (Richard Branson) или индий-

ская семья Тата, контролировать крупнейшие бизнес-империи без вложения огромных капиталов и создания разветвленных управленческих структур, характерных для современных высокоинтегрированных корпораций.

- **Многодивизионная корпорация:** в 1920-х годах структура корпорации, которая предполагала наличие ряда крупных подразделений, стала вытеснять как высокоцентрализованные функциональные формы организации, так и слабо интегрированные холдинги. Возьмем для примера *DuPont*: растущие масштабы бизнеса, расширение типов выпускаемых продуктов привели к тому, что функциональная структура стала испытывать все большие сложности, а топ-менеджмент оказался перегруженным. Пьер Дюпон (Pierre Du Pont) увидел выход из сложившейся ситуации в децентрализации: было создано 10 подразделений, каждое из которых имело свои службы продаж, разработок и направления по поддержке основной деятельности. Головной офис корпорации во главе с исполнительным комитетом взял на себя ответственность за координацию, стратегическое руководство и управление ресурсами⁹. Вскоре *General Motors*, бывшая слабо интегрированной холдинговой компанией, созданной в результате слияний и поглощений, приняла аналогичную оргструктуру с целью разрешить накопившиеся проблемы слабо финансового контроля и конкурировавших между собой продуктов.

Новая оргструктура (см. на рис. 6.2) предполагала делегирование главам организационных подразделений полномочий по принятию решений, касающихся операционной деятельности вверенных им бизнес-единиц, и ответственности за результаты их деятельности. Разделение полномочий по принятию решений осуществлялось также между главами организационных подразделений и президентом компании, ответственным за развитие корпорации в целом и за общий корпоративный

контроль⁴. На протяжении следующих 50 лет многодивизиональная структура являлась домини-

рующей организационной формой для крупных корпораций.

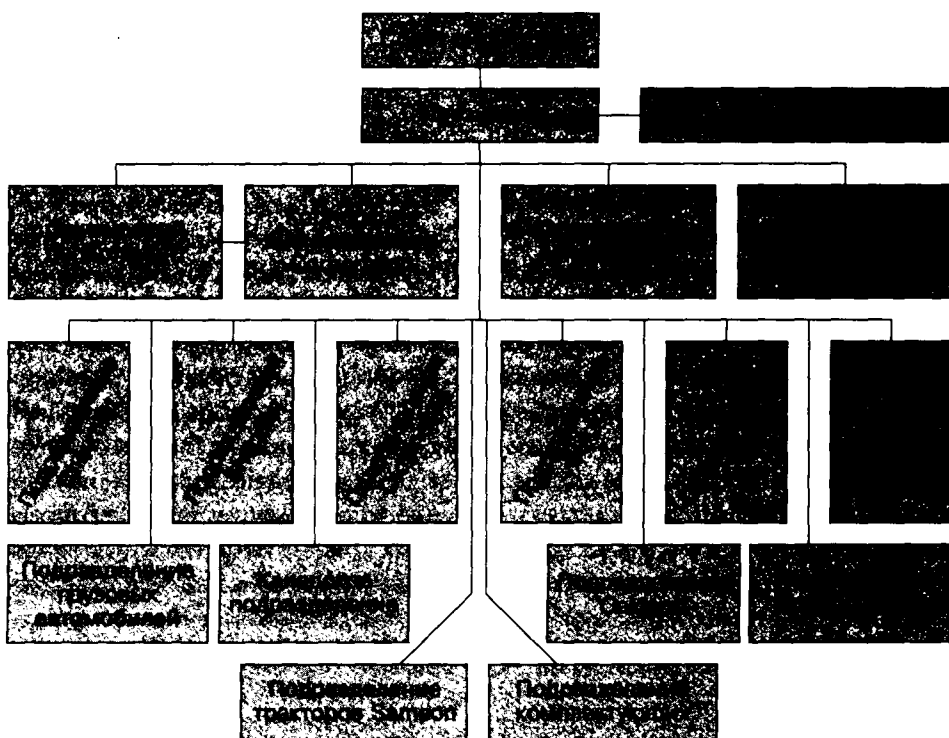


Рисунок 6.2. Корпорация *General Motors*: организационная структура, 1921 год

Источник: А. Р. Sloan, *My Years with General Motors* (Orbit Publishing, 1972): 57. Русское издание «Мои годы в General Motors», 2017.

В последние десятилетия международная экспансия корпораций за пределы их «домашних» рынков стала основным источником роста. Отрасль за отраслью претерпевали кардинальные изменения с появлением глобальных гигантов: *ArcelorMittal* — в производстве стали, *AB Inbev* — в пивоварении, *Toyota* — в автомобилестроении, *McDonald's* — в индустрии ресторанов быстрого питания. Однако, несмотря на колоссальные успехи корпораций как публичных акционерных обществ, другие формы организации бизнеса продолжают существовать. В некоторых секторах — в сельском хозяйстве, розничной торговле, многих отраслях сферы об-

служивания — преобладают семейные фирмы или индивидуальные частные предприниматели; форма партнерства является главной в сфере оказания профессиональных услуг — таких, как адвокатская и юридическая практики; кооперативы распространены в сельском хозяйстве и некоторых других отраслях. И несмотря на волну приватизации 1990-х годов, компании, основным владельцем которых является государство, остаются чрезвычайно влиятельными. *Saudi Aramco*, *Indian Railways*, *China Mobile*, *China National Petroleum* и *Royal Bank of Scotland* — примеры индустриальных лидеров с главенствующей ролью соответствующих государств.

Примечания:

^a A. D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, MA: MIT Press, 1977): Chapter 2.

^b J. Micklethwait and A. Wooldridge, *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea* (New York: Modern Library, 2005).

^a R. Stark, *Sociology*, 10th edn. (Belmont, CA: Wadsworth, 2006).

^c A. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge: MIT Press, 1962): 382–3.

^a A. P. Sloan, *My Years with General Motors* (London: Sidgwick & Jackson, 1963): 42–56.

Существует несколько управленческих механизмов, позволяющих согласовать цели внутри организации:

- *Механизмы контроля*, как правило, работают через систему иерархического надзора. Менеджеры-супервайзеры осуществляют мониторинг работы и производительности подчиненных, которые обязаны получить одобрение вышестоящих лиц на все свои действия, выходящие за рамки непосредственных служебных обязанностей. Такая иерархическая система надзора и контроля опирается на положительные и отрицательные стимулы. Положительным стимулом является продвижение по карьерной лестнице внутри организации; отрицательным — смещение или понижение в должности.
- *Стимулы для достижения требуемой эффективности работы* предназначены для увязывания вознаграждения с конечным результатом. Диапазон стимулов простирается от планов по выработке (например, в штуках) для производственных рабочих до премий топ-менеджерам. Стимулы, связанные с качеством работы, обладают двумя преимуществами: во-первых, они очень мощные, так как непосредственно связывают вознаграждение и результат работы, и, во-вторых, позволяют сэкономить на дорогостоящем контроле и наблюдении за работой служащих. Проблемы оплаты за качество возникают в тех случаях, когда сотрудники трудятся в командах или занимаются деятельностью, результаты которой трудно измерить.
- *Общие ценности*. Некоторые организации способны добиться высокого уровня сотрудничества и низкого уровня конфликта целей даже при отсутствии механизмов тщательного контроля и стимулов, привязанных к результатам работы. Под эту категорию подпадают церкви, благотворительные учреждения, большинство действующих волонтерских команд. Причиной является общность целей членов организации. Здесь есть сходство с коммерческими

предприятиями, как мы видели в главе 2: наличие общих ценностей приводит к тому, что взгляды и восприятие отдельных сотрудников сближаются, и это облегчает достижение консенсуса, предотвращает конфликты и увеличивает эффективность работы фирмы¹⁴. Роль культуры как механизма контроля состоит в том, что она является альтернативой бюрократическому контролю или финансовому стимулированию. Корпоративные ценности — один из компонентов общей культуры внутри компании. Во вставке 6.2 обсуждается роль корпоративной культуры в приведении индивидуальных действий в соответствие со стратегией.

- *Убеждение.* Воплощение стратегии в жизнь требует лидера, а в центре всех лидерских качеств находится способность убеждать, которая для Спендера (J.-C. Spender) является важнейшим элементом и в процессе выработки стратегической концепции, и при ее реализации¹⁵. Эффективность и влияние всех лидеров — политических, военных, религиозных, деловых — зависят от их способности влиять на поведение других. Искусство риторики — это использование языковых средств для целей убеждения. Искусство риторики для менеджера — не только способность передать суть стратегии фирмы; это и способность изменить восприятие сотрудниками своего окружения, их деловые взаимоотношения и, в конце концов, направить все действия на выполнение постоянно актуализируемой в условиях неопределенности и двусмысленности стратегии.

Проблема координации

Желания сотрудничать недостаточно, чтобы члены организации объединили свои усилия, — вовсе не отсутствие общей цели заставляет олимпийские команды ронять эстафетную палочку. До тех пор, пока люди не найдут способ координировать усилия, результата не будет. Как мы уже видели при обсуждении организационных возможностей, исключительно эффективная деятельность таких организаций, как *Walmart*, *Cirque du Soleil* и американская морская пехота, не столько проистекает из навыков отдельных членов этих организаций, сколько является результатом превосходной координации. Вот какие механизмы координации можно обнаружить во всех вышеперечисленных компаниях:

- *Правила и директивы.* Главной особенностью корпораций и других формальных организаций является существование трудовых контрактов, в которых сотрудники соглашаются выполнять некий

диапазон обязанностей (в определенных пределах), предложенных работодателем. Полномочия менеджеров осуществляются посредством выполнения общих правил («Расходы тайных агентов при выполнении ими своих миссий за границей будут покрываться только по предъявлению оригинальных чеков или квитанций») и конкретных указаний («Мисс Маниенни, покажите мистеру Бонду его новую зубную щетку со встроенными 4G и излучателем смертельных лучей»).

- *Рутинная (заведенный порядок)*. В организациях, где действия периодически и последовательно повторяются, координация, основанная на взаимном согласовании и правилах, становится составной частью организационных процедур. Мы уже отметили в предыдущей главе, что «регулярные и предсказуемые последовательности скоординированных действий людей» являются основой организационных возможностей. Если организации требуется эффективно и надежно выполнять сложные действия, то координации, основанной на правилах, директивах или взаимном согласовании, недостаточно. В этом случае координация должна стать составной частью рутинных процедур.
- *Взаимное согласование*. Простейшая форма координации представляет собой взаимное урегулирование отношений между людьми, занятыми выполнением смежных задач. В футболе или парном теннисе каждый игрок спонтанно координирует свои действия с действиями других членов команды, без четко прописанных рутинных процедур. Такое взаимное согласование встречается в командах, где нет явных лидеров, и особенно в случаях ведения работы по достижению каких-либо новых, уникальных целей, где введение и регламентация рутинных процедур вряд ли осуществимы.

ВСТАВКА 6.2

Внутренняя культура организации как средство интеграции

Корпоративная культура включает убеждения, ценности и нормы поведения, принятые в компании, что оказывает влияние на мышление и поведение сотрудников³. Она находит свои внешние проявления в разных принятых символах, церемониях, общественных практиках, дресс-коде, даже в ритуалах и языке общения. В то время

как общепринятые в компании ценности весьма эффективны для координации целей сотрудников, корпоративная культура в целом оказывает большое влияние на появление у компании возможностей и способностей к целенаправленным действиям. Такая культура — сложный феномен. Она подвержена внешним влияниям, особенно

со стороны национальных и этнических обычаев, в окружении которых действует фирма. Она испытывает воздействие со стороны социальных и профессиональных привычек сотрудников организации. Однако больше всего особенности корпоративной культуры вытекают из истории компании: личность и взгляды основателя играют огромную роль. Например, внутренняя культура *Walt Disney Company* до сих пор отражает ценности, устремления и личный стиль жизни Уолта Диснея. Корпоративная культура редко имеет однородный характер: сочетания разных элементов могут отчетливо проявляться и в случае исследовательской лаборатории, и в отделе продаж, и в финансовом департаменте.

Корпоративная культура может облегчать операцию и координацию. В таких компаниях, как *Starbucks*, *Shell*, *Nintendo* и *Google*, сильное влияние корпоративной культуры формирует у сотрудников чувство вовлеченности и солидарности, что облегчает коммуникацию между ними и выполнение организационной рутины. Однако корпоративная культура может и затруднять реализацию стратегии, оказаться фактором расколов и конфликтов. Например, Джон Уикс (*John Weeks*) выделил «культуру жалоб» в английском банке *NatWest* в 1990-х годах, которая являлась барьером для прохождения стратегических инициатив сверху вниз⁶. Корпоративная культура, как правило, облегчает осуществление одних типов деятельности, но затрудняет другие. Например, инвестиционный банк *Salomon Brothers* (в настоящее время — часть *Citigroup*) был известен индивидуалистической корпоративной культурой, которая всячески поощряла внутреннюю конкуренцию, что подстегивало каждого сотрудника в его усилиях на работе, но она же вносила малый вклад в кооперацию отдельных усилий. Корпоративная культура *BBC* отражает крайнюю внутреннюю политизированность, ценности профессионализма, атмосферу подозрительности и приверженность общественному благу, но

мало способствует сосредоточению на запросах клиентов компании⁸.

Корпоративная культура вырабатывается в течение очень долгого времени и не может быть быстро изменена. Поэтому при быстрых изменениях внешней бизнес-среды она из высокоэффективного фактора в деятельности фирмы может превратиться в тормоз. Полицейские силы многих американских городов развили внутри сильную культуру, подразумевающую высокий профессионализм и такой же уровень милитаризма, что крайне положительно сказалось на эффективности борьбы с преступностью, но привело к возникновению проблем с некоторой изоляцией полицейского сообщества от общества в целом, к невосприимчивости полиции к запросам отдельных коммун и общин⁷.

Культура, вероятно, является единственным мощным детерминантом поведения организации. В соответствии с утверждениями Питера Друкера (*Peter Drucker*): «культура закусывает стратегией на завтрак»⁹. Но корпоративная культура не является гибким инструментом в руках высшего менеджмента компании. Это собственность всей компании, которая не поддается манипулированию со стороны топ-менеджеров. Директора и президенты в большей степени воспринимают корпоративную культуру, чем создают ее или меняют. Для них ключевой является способность осознать корпоративную культуру и обеспечить создание условий, при которых структуры и системы фирмы работают в одном направлении, вместе с культурой, а не против нее. Там, где корпоративная культура способствует реализации стратегии, она может быть очень ценной. Во-первых, это дешевый инструмент контроля, который вносит вклад в экономию средств на постоянный мониторинг и финансовые стимулы. Во-вторых, она дает некоторую гибкость: если сотрудники всецело разделяют цели и принципы организации, им в значительной степени можно позволить использовать в работе свою инициативу и креативность.

Примечания:

^а E. H. Schein, "Organizational Culture," *American Psychologist* 45 (1990): 109–19.

^б J. Weeks, *Unpopular Culture: The Ritual of Complaint in a British Bank* (Chicago: University of Chicago Press, 2004).

^в T. Burns, *The BBC: Public Institution and Private World* (London: Macmillan, 1977).

^г "Policing: Don't Shoot," *Economist* (December 13, 2014): 37.

^д J. Weeks, "On Management: Culture Eats Strategy," *Management Today* (June 2006).

Относительная важность роли разных механизмов координации зависит от характера выполняемой деятельности и требуемой интенсивности сотрудничества. Правила хорошо работают в случае осуществления тех видов деятельности, где требуются стандартизированные результаты. Например, большая часть процедур проверки качества имеет в основе простые правила. Рутинная (заведенный порядок) формирует базу для координации в ряде видов деятельности, где между людьми существует тесная взаимозависимость, независимо от того, касается это задачи основного производства (обслуживание клиентов в *Starbucks*) или более сложных задач (выполнение хирургической операции по коронарному шунтированию). Взаимное согласование лучше всего работает в нестандартных случаях (например, при решении возникающих проблем) — там, где сотрудники хорошо информированы о действиях своих коллег, либо вследствие прямого визуального контакта (шеф-повар и его су-шефы), либо вследствие информационного обмена между ними (дизайнеры, пользующиеся интерактивной программой CAD).

Иерархия в структуре организации

Иерархия — фундамент структуры всех организаций. Это главный инструмент, посредством которого компании достигают специализации, координации и кооперации. Несмотря на негативные ассоциации, которые часто вызывает слово «иерархия», она исключительно важна для обеспечения эффективности и гибкости в сложных организациях. Главный вопрос состоит не в том, стоит ли создавать иерархию, — альтернативы здесь просто нет, — а в том, как иерархия может быть структурирована и каким образом должны взаимодействовать ее разные части. Иерархия может рассматриваться и как система контроля, основанная на взаимоотношениях различных полномочий, и как система координации, где она служит инструментом достижения нужной эффективности и приспособляемости.

Иерархия как контроль: бюрократия. Иерархия — это организационная система, в которой индивидуумы занимают места соот-

ответственно своему положению на разных вертикальных уровнях. Сотрудник, находящийся на некотором уровне, отчитывается перед своим начальником, а также имеет подчиненных, деятельность которых контролирует. Иерархия является решением проблемы кооперации путем установления довольно жесткого контроля сверху вниз.

Представление об иерархии как административном механизме, посредством которого реализуется централизованная власть, восходит к правительственной системе, установленной в Китае в конце III в. до н. э. при правлении династии Цинь. С тех пор иерархические системы стали неизменным атрибутом всех крупных организаций в области общественного управления, религии и армии. Для Макса Вебера, «отца теории организации», иерархия была главной чертой системы бюрократии, которая включала следующие понятия: «каждое нижестоящее подразделение подконтрольно или подчиняется вышестоящему»; «систематическое разделение труда»; формализация в составлении «административных актов, решений и правил»; работа, управляемая посредством правил и стандартных операционных процедур, где власть базируется на «вере в легитимность утвержденных законом правил и прав на исполнение властных полномочий, основанных на праве отдавать распоряжения»¹⁶.

Стремление Вебера к рациональности, эффективности и контролю в качестве противовесов широко распространенным в то время «благу» и использованию иерархических полномочий в личных целях привело к структуре организации, которая стремится обезопасить себя от проявления таких человеческих черт (которые часто можно рассматривать как слабости), как эмоции, креативность, товарищество и других особенностей человеческой личности. В результате бюрократические организации называют *механистическими*¹⁷, или *машинной бюрократией*¹⁸.

Иерархия как координация: модульный принцип построения. Почти все сложные системы организованы по иерархическому принципу, где самые мелкие элементы объединяются в более крупные компоненты, которые — в свою очередь — образуют еще более сложные структурные единицы¹⁹:

- человеческое тело состоит из подсистем: дыхательной, нервной, пищеварительной и т. д.; каждая подсистема состоит из органов, которые сформированы из отдельных клеток;
- Вселенная — это некая иерархия, где на верхнем уровне находятся галактики, затем — звездные системы и т. д. — в конце концов мы приходим к атомам и элементарным частицам;

- социальные системы включают отдельных людей, семьи, общины и нации;
- роман организован по принципу разбиения на главы, абзацы, фразы, слова и буквы.

Взгляд на организацию как на естественную иерархическую систему, в отличие от ее рассмотрения как системы вертикального контроля, указывает на преимущества иерархических структур в деле координации производственных процессов:

- *Экономия на координации.* Предположим, что пять партнеров создают консалтинговую фирму. Если они образуют «самоорганизующуюся команду», где координация основана на взаимном согласовании (см. рис. 6.3а), возникает необходимость управлять десятью двусторонними взаимодействиями. Давайте представим себе альтернативный вариант: самый опытный из партнеров назначен управляющим (см. рис. 6.3б). В этой простой иерархии управлять необходимо лишь четырьмя взаимодействиями. Конечно, это ничего не говорит о качестве координации: например, для рутинной работы, такой, как формирование команд проектов из разных партнеров, иерархическая структура, очевидно, более эффективна; а вот для решения сложных проблем лучше, если партнеры организуются сами (без начальственных директив). Чем больше сотрудников в организации, тем отчетливее проявляются выгоды от введения иерархической структуры. Команда, работавшая в фирме *Microsoft* над разработкой операционной системы *Windows 8*, состояла из 3200 инженеров-программистов, тестировщиков и проектных менеджеров. Она была разбита на 35 групп «по направлениям», каждая из которых, в свою очередь, делилась на несколько небольших групп «по компонентам». Как результат, каждому инженеру-программисту требовалось координировать свои усилия только с членами небольшой группы, в которой он или она состояли. Модульная структура команды разработчиков *Windows 8* отражается и в модульной структуре продукта – ОС *Windows 8*.
- *Приспосабливаемость.* Иерархические модульные системы способны развиваться гораздо быстрее, чем унитарные. Такая приспособляемость требует некоторой способности к *декомпозиции*: возможности каждой составляющей подсистемы действовать достаточно независимо по отношению к другим подсистемам. Модульные системы, где каждый модуль обладает большой

степенью независимости, называются *слабо связанными*²⁰. Модульная структура Windows 8 позволяет одной из команд разработчиков внедрить свой инновационный продукт и инновационные программные решения без необходимости согласования его с 34 другими командами. Главное требование - все модули конечного продукта должны сочетаться друг с другом - требует стандартных интерфейсов взаимодействия модулей. Многодивизионная фирма является модульной структурой. В компании *Procter & Gamble* решение о разработке новых шампуней может принять всемирное подразделение по средствам по уходу за волосами и кожей, не привлекая к этому три других подразделения (изделий для детской и женской гигиены, моющих средств, товаров для бритья и здоровья). Филиальная структура помогает *P&G* развивать новые направления бизнеса (*Gillette*, *Wella*) и/или ликвидировать их (кофейное подразделение *Folgers*, чипсы *Pringles*, корма для животных, батарейки *Duracell*)²¹.

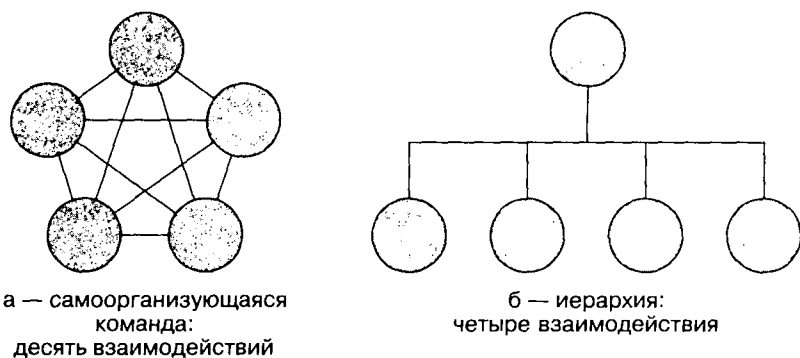


Рисунок 6.3

Ситуационные подходы к схеме организационной структуры

Как и проблемы стратегии, вопросы построения оргструктуры затронули модные тенденции поисков «наилучшей» организационной системы. В течение первой половины XX века повсеместно господствовало убеждение, что бюрократия в сочетании с научным менеджментом является именно такой, «наилучшей» системой. В 1950–1960-х годах *школа человеческих отношений* признала, что сотрудничество и координация в организациях базируются на общественных отношениях, которые бюрократия скорее удушала из-за своей инертности и отчуж-

дения от человеческой личности: «Теория “Х” была поставлена под сомнение теорией “У”»²².

Эмпирические исследования показали, что разные организационные характеристики соответствуют разным обстоятельствам. Бернс (Burns) и Сталкер (Stalker) на примере шотландских машиностроительных компаний выяснили, что фирмы в условиях стабильной внешней бизнес-среды демонстрировали механистические организационные формы, характеризующиеся засильем бюрократии. Однако в условиях менее стабильного рынка фирмы обладали органическими формами, которые были менее формальными и более гибкими²³. В таблице 6.1 сравниваются характеристики двух таких организационных форм.

Таблица 6.1. Сравнение механистической и органической форм организации

Характеристика	Механистическая	Органическая
Постановка задачи	Жесткая и крайне специализированная	Гибкая и менее специализированная
Координация и контроль	Правила и директивы спускаются сверху	Взаимное согласование, общая культура
Коммуникация	Вертикальная	Вертикальная и горизонтальная
Знания	Централизованные	Децентрализованные
Ответственность и лояльность	Перед непосредственным начальником	По отношению ко всей организации и ее целям
Условия бизнес-окружения	Стабильность, низкая технологическая неопределенность	Нестабильность, значительная технологическая неопределенность и двусмысленность

Источник: Адаптировано из: Richard Butler, «Designing Organizations: A Decision-Making Perspective» (London: Routledge, 1991): 76.

К 1970-м годам широкое признание получил ситуационный подход к схеме организационной структуры – идея о том, что оптимальная структура и системы фирмы зависят от того, какая стратегия осуществляется, какая технология используется и в каком окружении существует фирма²⁴. Хотя компании *Google* и *McDonald's* примерно равны с точки зрения доходов, их структура и системы сильно отличаются друг от друга. *McDonald's* очень бюрократизированная компания, для нее характерны высокий уровень специализации работ, формальные системы, упор на правила и процедуры. *Google* подчерки-

вают неформальность в компании с ее низким уровнем специализации работ, акцентом на горизонтальную коммуникацию и преобладание значения принципов над правилами. Эти различия отражают и различия в стратегии, технологиях, подходу к человеческим ресурсам, в динамизме бизнес-окружения. В целом можно сказать, что чем более стандартизированы товары или услуги (прохладительные напитки в банках, тесты для анализа крови или фасоны стрижек для призывников) и чем стабильнее бизнес-окружение, тем выше эффективность бюрократической модели с ее стандартными операционными процедурами и высоким уровнем специализации. Но как только на рынке возникает неопределенность, инновации становятся насущно необходимы или потребители предъявляют спрос на индивидуальные продукты — бюрократическая модель дает сбой.

Те же ситуационные факторы заставляют по-разному организовывать функции внутри компаний. Устойчивые, стандартизированные виды деятельности, такие как оформление платежных ведомостей и казначейских бумаг, уплата налоговых сборов, клиентский сервис или закупочная деятельность, обычно осуществляются эффективно, если организованы в соответствии с бюрократическими принципами. Исследования, разработка новых продуктов, маркетинг и стратегическое планирование требуют более органических способов организации.

По мере того как бизнес-среда становится более турбулентной, все отчетливее проявляется переход к органическим подходам в решении оргвопросов и вытеснению подходов бюрократических. Начиная с середины 1980-х годов, почти все крупные корпорации предприняли серьезные усилия по реструктуризации и реорганизации с целью добиться большей гибкости и более быстрой реакции на меняющиеся обстоятельства. Через многодивизиональную структуру компании децентрализовали процесс принятия решений, уменьшили число иерархических уровней, сократили штат сотрудников головных офисов, повысили важность коммуникаций по горизонтали по сравнению с вертикальной коммуникацией и сместили упор в деле контроля с надзора на подотчетность.

Однако эта тенденция неоднозначна. Финансовый кризис 2008 года и его последствия вынудили многие фирмы восстановить строгий контроль сверху вниз. Осознание того, что требуется более грамотное управление финансовыми, экологическими и политическими рисками в таких секторах, как финансовые услуги, нефтедобыча и нефтепереработка, горнодобывающая промышленность, также способствовало восстановлению централизованного контроля и важности следования

правилам и регламентам. Возможно, циклическое усиление то централизации, то децентрализации, которое демонстрируют многие компании, является попыткой найти оптимальный баланс между четкими интегральными оргструктурами и необходимой гибкостью в ответе на внешние вызовы²⁵.

Развитие бизнеса в сфере информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) идет в разных направлениях. В некоторых случаях автоматизация бизнес-процессов позволяет сделать их более централизованными и бюрократически регламентированными (например, процессы клиентского обслуживания в банках или телеком-операторах). В других случаях ИКТ требует неформальных подходов к координации. Громадный скачок в доступности средств обмена информацией для сотрудников организаций и простота этого обмена многократно увеличили возможности по взаимному согласованию целей и интересов сотрудников без обязательного обращения к руководящим указаниям.

ВЫСТРАИВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ: ВЫБОР ПРАВИЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ

Мы установили, что одним из главных атрибутов организации является иерархия. Для выполнения сложных задач нужно сформировать из сотрудников группы и организационные единицы, между которыми следует наладить кооперацию и координацию.

Ключевыми организационными вопросами являются:

- На какой основе формировать специализированные организационные единицы?
- Каким образом объединять разные организационные единицы, чтобы наладить координацию между ними и контроль за ними?

В настоящем разделе мы рассмотрим две эти проблемы, связанные с выстраиванием оргструктуры.

Определение организационных единиц

На основании чего при создании иерархической структуры сотрудники оказываются «приписанными» к разным организационным единицам внутри фирмы? Это вопрос сложный, и он имеет фундаментальное значение. Многонациональные, многопрофильные компании непрерывно сталкиваются с проблемой: должны ли они формировать свою оргструктуру, ориентируясь, в первую очередь, на подразделения,

ответственные за выпуск разных групп продуктов, или на свои филиалы в разных странах, или на функциональные подразделения? При этом фирмы периодически переключаются с одного варианта на другой. Сотрудники могут группироваться по принципам:

- *решения общих задач*: уборщики будут сотрудниками групп технического обслуживания, преподаватели могут объединяться в факультеты;
- *производства или продаж продуктов*: сотрудников, отвечающие за выкладку товаров на магазинные полки, или ассистентов, обслуживающих покупателей, можно приписать к одному из департаментов: товары для кухни, посуда, постельные принадлежности, бытовая техника;
- *географического положения*: 141 000 сотрудников *Starbucks* разделены по принципу расположения торговых точек – в каждой из них трудятся примерно 16 человек;
- *бизнес-процессов*: на большинстве производств сотрудники организованы по принципу их роли в производственном процессе, например в сборке, контроле качества, складском хранении или отгрузке со склада. Такие процессы, в свою очередь, часто подразделяются на функции, выполняемые отдельными сотрудниками.

Как решить, что положить в основу определения организационных единиц (подразделений) – задачу, продукт, географическое положение или процесс? Фундаментальным тут является степень координации, необходимая для интеграции усилий отдельных людей: сотрудники, которым требуется максимально тесное взаимодействие, должны работать в одной организационной единице. В примере со *Starbucks* каждая торговая точка является вполне естественным подразделением, где объединяются менеджер, несколько бариста и уборщиков. Авиакомпания *British Airways* должна быть организована исходя из процессов и функций: Сотрудники, занятые в конкретных процессах – собственно полет, обслуживание в воздухе, обработка багажа, техническое обслуживание самолетов, финансы, – должны работать в соответствующих организационных единицах, которые, в свою очередь, могут быть объединены в более широкие функциональные подразделения: полетное обслуживание, инженерно-техническая поддержка, маркетинг, продажи, клиентское обслуживание, кадры, информационная поддержка, финансы.

Принцип группировки сотрудников, исходя из необходимого уровня взаимодействия между собой, выдвинул Джеймс Томпсон (James Thompson) при анализе взаимозависимостей внутри организаций. Он выделил три таких уровня: «объединенная взаимозависимость» (самая слабая), когда сотрудники действуют независимо, но производительность каждого зависит от производительности коллег; последовательная взаимозависимость, когда конечный продукт одного сотрудника является исходным продуктом другого; обоюдная взаимозависимость (самая сильная), когда индивидуальные сотрудники в своей работе постоянно зависят друг от друга. На первом уровне организации приоритет должен быть отдан формированию организационных единиц из взаимозависимых сотрудников (например, из сотрудников нефтяной буровой установки или группы консультантов, работающих по заказу конкретного клиента)²⁶.

В общем, приоритеты на первом уровне организации, как правило, ясны: в реальных ситуациях обычно понятно, по какому принципу (задачи, процессы, география) должны формироваться организационные единицы. А как эти единицы сгруппировать на следующем, более широком уровне, менее очевидно. В 1921 году было совершенно непонятно, станет ли компания *DuPont* более успешной, если ее структура продолжит строиться по функциональному принципу или будет реорганизована по принципу линеек продуктов. При вступлении в должность президента компании *Procter & Gamble* в 2000-м году Алану Лафли (A. G. Lafley) пришлось решать: сохранять недавно принятую структуру подразделений, отвечающих за продуктовые направления, или вернуться к предыдущей структуре, основанной на делении по региональным филиалам.

Решая, как организовать верхние уровни компании, следует отталкиваться от того же принципа: в каких моментах координация требуется прежде всего? В компании *Nestlé* для менеджеров производств изделий из шоколада важнее тесно координировать свою деятельность с высшими руководителями маркетинга и продаж шоколада, чем с руководителями заводов по выпуску бутылок воды *Evian*: *Nestlé* лучше организовать по принципу подразделений, выпускающих группы продуктов, чем по функциональному принципу. *Hyundai Motor* производит ряд моделей автомобилей и продает их во многих странах мира. Однако, принимая во внимание глобальную стратегию этой фирмы и степень унификации между разными моделями автомобилей, оргструктуру лучше выстроить исходя из функционального принципа, а не отталкиваясь от отдельных групп продуктов или региональных подразделений.

Со временем относительная важность координации по конкретным направлениям меняется, что вызывает необходимость для фирмы поменять свою структуру. Процессы *глобализации* предполагают все более свободную торговлю и облегчают международные коммуникации, а также делают покупательские предпочтения все более унифицированными. В результате мультинациональные корпорации уходят от принципа построения на основе региональных структур и становятся во все большей степени структурированными по принципу продуктовых подразделений, оперирующих в глобальном масштабе.

Альтернативные формы организационной структуры: функциональная, многодивизиональная, матричная

На основе альтернативных подходов к группировке рабочих задач и видов деятельности мы можем выделить три основные организационные формы: *функциональную, многодивизиональную и матричную структуру*.

Функциональная структура. Фирмы, занимающиеся одним видом бизнеса, как правило, организуются по функциональным направлениям. Объединение функционально сходных задач способствует проявлению эффекта масштаба, стимулированию обучения и расширению возможностей, а также использованию стандартизированных систем контроля. Поскольку межфункциональная интеграция происходит на верхнем уровне организации, функциональные структуры в огромной степени способствуют централизованному контролю со стороны первого лица компании и топ-менеджеров.

Однако даже в тех фирмах, которые производят один продукт, функциональные структуры сталкиваются с проблемами кооперации и координации. Разные функциональные подразделения ставят свои цели, вырабатывают собственные ценности, терминологию и нормы поведения, которые затрудняют межфункциональную интеграцию. По мере роста фирмы топ-менеджерам становится все труднее добиваться эффективной интеграции. Поскольку разные функции фирмы тяготеют к *тесной взаимозависимости* в большей степени, чем к слабой, рамки возможной децентрализации сужаются. В частности, трудно управлять индивидуальными функциями как полуавтономными центрами получения прибыли.

Поэтому даже слабо диверсифицированные бизнесы, особенно в стадии быстрого роста, зачастую меняют функциональный принцип построения оргструктуры на принцип формирования подразделений

вокруг групп выпускаемых продуктов: самый яркий пример – *General Motors* в 1920-х годах.

По мере «взростания» компании или даже всей отрасли потребность в сильном централизованном контроле и эффективной функциональной координации часто берет верх над межфункциональной интеграцией на уровне товаров. Например:

- Когда в 1984 году Джон Скалли (John Scully) стал генеральным директором *Apple Computer*, компания была организована по группам продукции: Apple II, Apple III, Lisa и Macintosh. Межфункциональная координация внутри каждой группы была хорошо налажена, но не существовала должная интеграция между разными видами продукции: каждый продукт имел собственную операционную систему, прикладные программы для них абсолютно несовместимы с продуктами других групп, не представлялось возможным достичь эффекта масштаба в закупках комплектующих, производстве и дистрибуции. Скалли предложил реорганизовать *Apple Computer* по функциональным производственным линиям, чтобы усилить контроль, сократить издержки и выработать более последовательную продуктовую стратегию.
- Компания *General Motors*, пионер в области многодивизиональных структур, перешла на более функциональную структуру. По мере того как стратегические приоритеты компании смещались в сторону повышения эффективности, она сохранила свои фирменные бренды (Cadillac, Chevrolet, Buick), но произвела слияние отдельных подразделений, каждое из которых отвечало за выпуск машин отдельного бренда, в более функционально организованную структуру. Это позволило воспользоваться эффектом масштаба, в значительной мере способствовало дальнейшему росту и ускорило обмен технологиями между подразделениями (сравните рис. 6.4 и рис. 6.2).

Многодивизиональная структура. Мы уже касались вопроса, как в течение XX века появился и развивался многодивизиональный тип организационной структуры корпораций в качестве ответа на проблемы координации деятельности отдельных структурных единиц, которые, в свою очередь, образовывались из за все большей диверсификации. Главным преимуществом компании, состоящей из нескольких дивизионов (независимо от того, базируется такое разделение на принципе отдельных групп продуктов или географического местоположения),

является децентрализация процесса принятия решений. Многодивизиональная структура служит классическим примером модульной организации с относительно слабыми связями между модулями, где на уровне подразделения-дивизиона разрабатываются стратегии и принимаются оперативные решения, а штаб-квартира корпорации занимается стратегическим планированием, управляет бюджетом и осуществляет общее руководство (в той мере, в какой полномочия не могут быть делегированы на уровень подразделений).

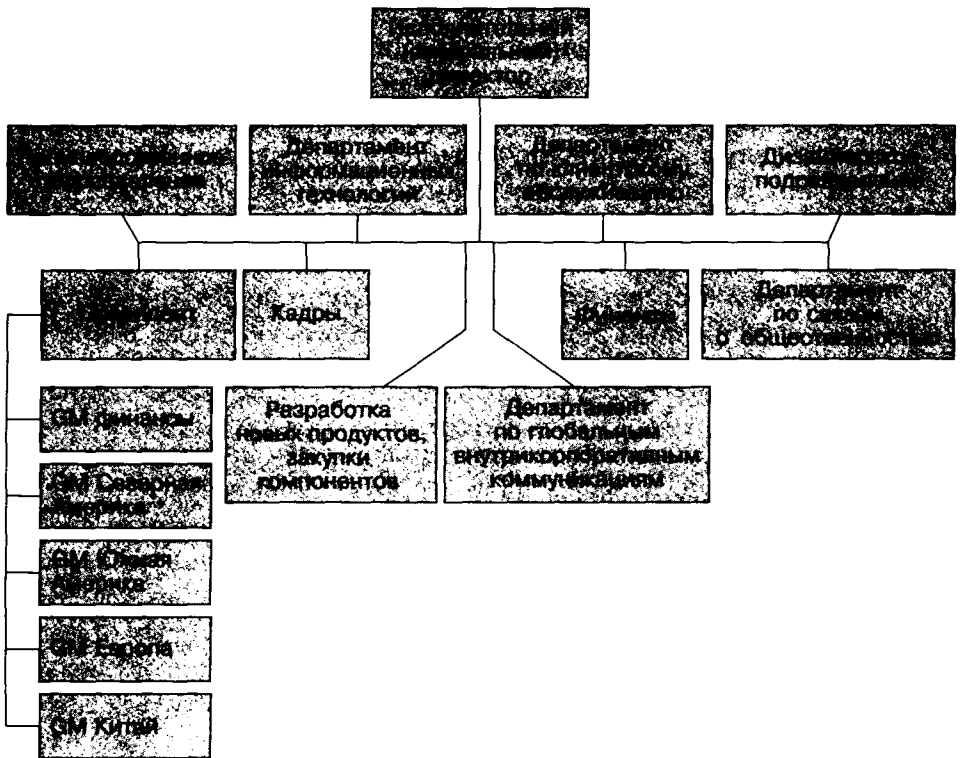


Рисунок 6.4. General Motors Corporation: организационная структура, 2015 год

Примечание: все департаменты, не относящиеся к сфере компетенции президента, а замыкающиеся непосредственно на генерального директора, имеют глобальный характер.

Многодивизиональная корпорация добивается преимуществ в эффективности, потому что способна применить обычный набор корпоративных инструментов управления к широкому диапазону разных направлений бизнеса. В ИТТ система «управления по цифрам» Гарольда Джинина (Harold Geneen) позволила успешно работать более чем с 50 непосредственными подчиненными — руководителями

подразделений. В *British Petroleum* система «целевых контрактов» Джона Брауна позволяет ему управлять 24-мя направлениями бизнеса. При том, что руководители этих направлений являются его непосредственными подчиненными. Относительная автономия подразделений также способствует проявлению у руководителей отдельных направлений бизнеса лидерских качеств — важный фактор в деле подготовки кандидатов на высшие посты в компании и преемственности руководства.

Как правило, в больших корпорациях, состоящих из нескольких бизнес-подразделений, можно выделить три уровня: корпоративный центр, бизнес-подразделения и отдельные, более мелкие бизнес-единицы, каждая из которых представляет собой отдельную компанию, специализирующуюся на четко очерченном виде деятельности, с самостоятельными финансами, для которой может быть сформулирована своя стратегия. На рисунке 6.5 показана организационная структура *General Electric* на корпоративном уровне и на уровне подразделений.

В главе 14 мы более детально рассмотрим организационные структуры многопрофильных корпораций.

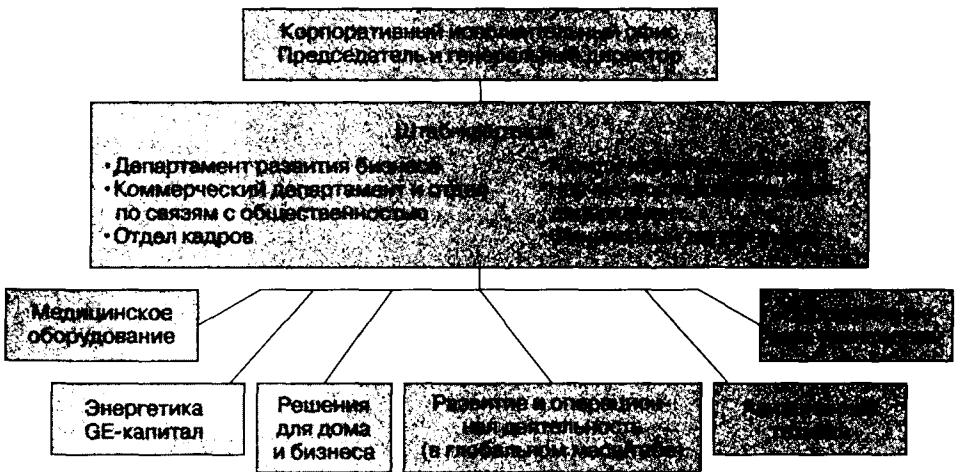


Рисунок 6.5. *General Electric*: организационная структура, 2015 год

Источник: годовой отчет *General Electric* за 2014 год.

Матричные структуры. Независимо от принципов организационного формирования подразделений все компании, выпускающие широкий спектр продуктов, объединяющие в своей деятельности множество функциональных направлений и географически разбросанные по разным регионам и странам, должны координировать свою деятельность

В 1960–1970-х годах многие диверсифицированные многонациональные компании, включая *Philips*, *Nestlé*, и *Unilever*, взяли матричные структуры на вооружение, хотя в них одно из измерений матрицы всегда было главенствующим над остальными с точки зрения концентрации полномочий и постановки приоритетов. В старой матричной структуре *Shell* географическое измерение в лице руководителей национальных филиалов и региональных координаторов несло основную ответственность за бюджетный контроль, руководство персоналом и формулирование стратегии.

Начиная с 1980-х годов, большинство крупных корпораций отказались от матричных структур или реорганизовали их. *Shell* отказалась от матричной структуры в 1995–1996 годах ради структуры, базирующейся на делении на четыре сектора бизнеса: добыча сырья, переработка нефти и сбыт нефтепродуктов, химикаты, газ и энергетика. В 2001 и 2002 годах швейцарско-шведский инженерный гигант *ABB* отказался от своей хваленной матричной структуры из-за снижения прибыльности и растущего долга. В условиях быстро изменяющегося бизнес-окружения компании столкнулись с тем, что пользу от формальной координации по нескольким измерениям перевешивают такие издержки, как излишняя сложность, раздутый штат головного офиса, более медленный процесс принятия решений, размытые полномочия и ответственность. Бартлетт (Bartlett) и Гошал (Ghoshal) отмечают, что матричные структуры «вели к конфликтам и путанице; умножение каналов (координации и согласования) порождало информационные заторы в результате бесконечно размножающихся комитетов и отчетов, в которых организация вязла, как в болоте; а перекрывающиеся сферы ответственности (и полномочий) порождали подковерную борьбу и вели к потере персональной ответственности»²⁷.

Тем не менее сложные организации, выпускающие широкий спектр продуктов, объединяющие в своей деятельности множество функциональных направлений и разбросанные географически, должны координировать внутреннюю деятельность по всем измерениям. Проблема матричной организации состоит не в том, чтобы попытаться скоординировать множество направлений -- в сложных организациях такая координация приобретает решающее значение, -- а в том, что эти попытки становятся чрезмерно формализованными, что приводит к значительному увеличению численности управленческого персонала головного офиса корпорации и сверхсложным системам, замедляющим принятие решений и сводящим на нет предпринимательскую инициативу. Поэтому возникла тенденция делать упор на формальные системы

координации и контроля на одном (условно «главном») направлении (измерений матрицы), а координацию по другим оставлять более неформальной. Хотя структура *Shell* выстроена в основном вокруг четырех секторов бизнеса и эти секторы осуществляют финансовый и стратегический контроль над отдельными операционными компаниями, у *Shell* до сих пор в каждой стране есть руководители, отвечающие за координацию деятельности фирмы в юридических и налоговых сферах, отношения с правительственными органами, и руководители функциональных направлений, отвечающие за технические вопросы и распространение лучших методов работы внутри своих функциональных направлений – независимо от того, идет речь о производстве, маркетинге или кадрах.

Тенденции в дальнейшем развитии организационных структур

Консультанты и специалисты по теории менеджмента не раз заявляли об уходе иерархических структур и появлении новых организационных форм. Пару десятков лет назад два выдающихся американских специалиста в области исследования организационных структур утверждали, что «новая организационная революция» характеризуется «более плоской иерархической структурой, децентрализованным процессом принятия решений, большей толерантностью к неопределенности, проницаемостью внутренних и внешних разделительных линий, предоставлением больших полномочий сотрудникам, способностью к обновлению, самоорганизующимися подразделениями и механизмами координации, самостоятельно интегрирующимися (в корпоративную структуру)»²⁸.

На практике, однако, можно заметить эволюцию типов оргструктур в большей мере, чем их революцию. Безусловно, произошли серьезные изменения в структурах и системах управления промышленными предприятиями, но в очень малом количестве случаев эти изменения можно характеризовать как радикальные и инновационные, полностью рвущие с прошлым. Иерархические структуры остаются главной формой практически во всех компаниях, а традиционные конфигурации – функциональные, многодивизиональные или матричные – до сих пор бросаются в глаза. Тем не менее при их сохранении происходит следующее:

- «Уплотнение» (иерархии). Компании сокращают число вертикальных уровней в своих оргструктурах. Побудительным стимулом является стремление к сокращению затрат и повышению

чувствительности организации к внешним факторам. Расширение сфер ответственности сотрудников также приводит к изменению характера взаимодействия менеджеров с подчиненными — все большему уходу от постоянного надзора и поощрению низовой инициативы. Так, в *Tata Steel* количество уровней управленческой иерархии сократилось с 13 до пяти. В интервью с консультантами из McKinsey президент компании доктор Iragi отметил: «Наш штат, без сомнения, раздут, но еще более разрушительным является невосприимчивость к возникающим (и тут же исчезающим) возможностям... Процесс принятия решений у нас не настолько быстр, как должен быть, все ждет одобрения сверху, прежде чем действовать... Целью является пересмотр содержания работы, чтобы наполнить ее большим смыслом. Задача — вдохнуть в организацию свежих сил, расширив должностные обязанности сотрудников при уменьшении числа уровней отношения подчиненности»²⁹.

- *Адхократия и организация на основе формирования команд* (лат. ad hoc — «по случаю» — Примеч. пер.). Эти организации, по Генри Минцбергу, характеризуются наличием общих ценностей у своих сотрудников, их высокой вовлеченностью в общее дело, гибкостью и спонтанностью в координации усилий и коммуникациях между ними. Иерархия, разделение на начальников и подчиненных, механизмы контроля в основном отсутствуют³⁰. Как правило, адхократии существуют там, где требуется решение возникающих проблем; преобладают виды деятельности, не укладывающиеся в рутину; высоко ценятся опыт и умение. В исследовательских организациях и консалтинговых фирмах, группах, разрабатывающих новые продукты, в индустрии развлечений и кризисном управлении наблюдается явная тенденция к адхократическим формам. Даже в ряде крупных организаций, таких как *Google* и *W. L. Gore & Associates*, в некоторых рекламных агентствах взята на вооружение система, основанная на формировании более-менее временных команд, демонстрирующая отличительные черты адхократии.
- *Проектные организации*. Близкими к организациям, построенным по принципу отдельных команд, являются фирмы, основанные на проектном управлении. Их главной чертой является изначальное понимание, что каждое рабочее задание ограничено во времени, поэтому организационная структура должна быть динамичной и гибкой. Проектные организации широко рас-

пространены в таких секторах, как строительство, консалтинг, нефтегазодобыча, инженерно-техническое обслуживание. Поскольку любой проект отличается от другого и всякий раз требует определенной последовательности действий, проектами должны заниматься сплоченные команды, чья деятельность опирается на опыт предыдущих и параллельно осуществляемых проектов (в том числе другими командами). Так как время, отведенное на циклы той или иной деятельности, имеет тенденцию к сжатию, компании все чаще вводят элементы проектного управления и команд исполнителей в свою привычную дивизионную и функциональную структуру. Например, разработка новых продуктов, управление изменениями и передачей знаний, исследования осуществляются в виде проектов, которыми занимаются команды исполнителей.

- *Сетевые структуры.* Общей особенностью новых подходов к выстраиванию оргструктуры компаний является упор на неформальные аспекты. При описании и анализе таких неформальных структур их рассматривают по аналогии с социальными сетями, изучая, как там работает взаимодействие между участниками (рассмотрение может выходить за пределы данной организации). Анализ с позиций схожести с соцсетями должен показать, как в организации построены информационные потоки и обмен ноу-хау, по каким принципам распределяются полномочия и приобретается влияние, как организация адаптируется к обстоятельствам. Важность соцсетей для определения типов поведения сотрудников и эффективности компании в целом привела некоторых специалистов по менеджменту к выводу о том, что подобные неформальные социальные структуры в большей степени подходят для основы оргструктуры, вытесняя традиционные формальные подходы. Поэтому Гуннар Хедлунд (Gunnar Hedlund), а также Бартлетт (Bartlett) и Гошал (Ghoshal) предложили сетевую модель в качестве основы для оргструктуры мультинациональной корпорации³¹. Основной упор сделан не на создании формальных взаимоотношений в компании, а на типы коммуникаций и взаимодействия. Это означает выдвигание на первый план неформальных механизмов, с помощью которых происходит координация деятельности внутри фирмы, а работы оказываются выполненными. Последние достижения информационных и коммуникационных технологий многократно увеличили возможности координирования за рамками формальных структур. Это дало повод аналитикам предположить, что многие

традиционные формальные структуры, унаследованные фирмами из прошлого, должны быть упразднены.

- *Проницаемость внутренних и внешних разделительных линий.* Взаимоотношения по типу сетевых структур существуют как между отдельными людьми, так и между компаниями. По мере того как компания развивает бизнес вокруг своих основных возможностей и компетенций, а ее продукты становятся все более сложными, взаимодействие между фирмами по типу сетевого становится более важным. Как мы увидим, когда подробнее рассмотрим стратегические альянсы (глава 15), отдельные сети тесно взаимосвязанных компаний были атрибутом производственных процессов на протяжении столетий. Это отчетливо прослеживается на примере промышленности Северной Италии³². Голливуд и Кремниевую долину тоже отличают кластеры специализированных фирм, координирующих деятельность для разработки и производства сложной продукции³³.

Разные организационные формы имеют и общие черты:

- *Основной упор — на координацию, а не на контроль.* В отличие от иерархии типа «приказ и контроль» эти структуры почти полностью сосредотачиваются на координации. На смену иерархическому контролю приходят финансовые стимулы, культура и общественный контроль.
- *Опора на неформальную координацию,* при которой взаимное приспособление заменяет регламенты и директивы: центральным моментом для всех неиерархических структур является их зависимость от добровольной координации через двусторонние и многосторонние согласования. Координация посредством взаимной адаптации осуществляется все легче благодаря информационным технологиям.
- *Сотрудники, играющие множество организационных ролей.* Очень трудно сочетать сложные модели координации с высоким уровнем гибкости и реактивности, если организационные структуры и служебные обязанности заданы жестко. Во все большем числе случаев каждому сотруднику требуется одновременно выполнять разные задачи и играть разные роли. Например, в дополнение к основной работе бренд-менеджера какого-либо продукта или линейки продуктов, сотрудник может быть занят в работе комитета, отслеживающего деятельность какого-либо

сообщества, являться частью команды проекта по бенчмаркингу или интернет-маркетингу.

РЕЗЮМЕ

Процессы выработки стратегии и ее воплощения в жизнь тесно связаны друг с другом. Первый из них требует обязательного учета возможностей фирмы для реализации стратегии. В то же время процесс реализации неизбежно влияет на создание стратегии. Чтобы стратегическое управление компанией являлось успешным, ее система стратегического планирования должна быть тесно связана с конкретными действиями, обязательствами, контролем и управлением ресурсами. Поэтому операционные планы и бюджеты капитальных затрат — критически важные компоненты системы стратегического управления компаний.

Реализация стратегии зависит от организационной структуры фирмы. Понимая необходимость сочетать специализацию и разделение труда с кооперацией и координацией, мы можем оценить фундаментальные принципы выстраивания оргструктуры.

Применяя эти принципы на практике, сумеем понять, как лучше распределить сотрудников по организационным единицам, сгруппировать эти единицы в более широкие подразделения — в частности, сделать выбор между основными организационными формами: функциональной, многодивизиональной и матричной.

Мы увидели, как менялись организационные структуры компаний в последние годы под влиянием требований внешних факторов и возможностей, появляющихся в результате развития информационных и коммуникационных технологий.

Следующие главы будут посвящены более детальному изучению организационных структур и систем управления, соответствующих разным стратегиям и разным контекстам бизнеса. В заключительной главе 16 мы рассмотрим некоторые новые тенденции и идеи, способные изменить наши представления об организационной структуре.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Джек Дорси (Jack Dorsey), президент *Twitter Inc.*, обратился к вам за помощью в организации системы стратегического планирования для своей компании. Посоветуете ли вы ему формализованную систему на основе годового цикла, подобную опи-

санной в разделе «Система стратегического планирования: связь между стратегией и конкретными действиями» и на рисунке 6.1? (Обратите внимание: стратегия Twitter кратко сформулирована во вставке 1.5 главы 1.)

2. Обращаясь ко вставке 6.1, не думаете ли вы, что, по мере того как компания *DuPont* расширяла товарный ассортимент, поменяв взрывчатые вещества на масляные краски, красители, пластмассы и синтетические волокна, ее функциональная структура, организованная вокруг производственных фабрик и других функциональных направлений – продаж, финансов и НИОКР, стала чересчур громоздкой? Почему многодивизиональная структура, выстроенная с опорой на линейки продуктов, повысила эффективность управления?
3. Если говорить о вашей фирме (университете, компании или некоммерческой организации), какие отделы или виды деятельности организованы механически, а какие органически? Насколько модель организации соответствует разному контексту внешнего окружения и бизнес-процессам разных отделов и видов деятельности?
4. В 2008 году *Citigroup* объявил, что его розничный бизнес будет разделен на обычный банкинг, который продолжит работу через отдельные банки в разных странах, и на подразделение *Global Cards*, которое будет представлять собой отдельное глобальное направление бизнеса (наподобие *Global Wealth Management* – подразделения того же *Citi*). Руководствуясь аргументами, приведенными в разделе «Определение организационных единиц», ответьте на вопрос: почему обслуживание кредитных карт следует организовывать в виде глобального подразделения, а остальные операции проводить в национальных подразделениях?
5. Примеры компаний *Apple Computer* и *General Motors* (см. раздел «Функциональная структура») показывают эволюцию организационной структуры в течение жизненного цикла отрасли. Во время фазы роста многие компании берут на вооружение мультидивизиональную структуру, а во время зрелости и упадка обращаются к функциональным структурам. Почему так происходит? (Примечание: может, вам стоит обратиться к главе 8, где описаны основные характеристики модели жизненного цикла.)
6. Нарисуйте организационную схему бизнес-школы, которую вы знаете. Работает ли она на основе матричной структуры? Напри-

мер, есть ли в ней функциональные/основанные на дисциплинах отделения наряду с подразделениями, ответственными за индивидуальные программы? Какое измерение этой матрицы является ведущим и насколько эффективна координация между двумя этими измерениями? Как бы вы реорганизовали структуру вашей школы, чтобы она стала более эффективной и рентабельной?

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. L. Bossidy and R. Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Random House, 2002): 71.
2. H. Mintzberg, "Patterns of Strategy Formulation," *Management Science* 24 (1978): 934–48; "Of Strategies: Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal* 6 (1985): 257–272.
3. T. J. Peters, "Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills," *California Management Review*, 26 (Spring 1984): 111–128.
4. Apple Computer: Preliminary Confidential Offering Memorandum, 1978. <http://www.computerhistory.org/collections/catalog/102712693>.
5. *MCI Communications: Planning for the 1990s* (Harvard Business School Case No. 9-190-136, 1990): 1.
6. For a description of the strategic planning systems of the world's leading oil and gas majors, see: R. M. Grant, "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors," *Strategic Management Journal* 24 (2003): 491–518.
7. "Eni 2014–2017 Strategic Plan" (Rome: Eni, February 13, 2014).
8. P. F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper, 1954).
9. L. Bossidy and R. Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Random House, 2002): 227.
10. H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993): 2.
11. A. Smith, *The Wealth of Nations* (London: Dent, 1910): 5.
12. K. Eisenhardt, "Agency Theory: An Assessment and Reviews," *Academy of Management Review* 14 (1989): 57–74.
13. L. A. Bebchuk and J. M. Fried, "Pay without Performance: Overview of the Issues." *Academy of Management Perspectives* 20 (2006): 5–24.
14. T. Peters and R. Waterman, *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982).
15. J.-C. Spender, *Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise* (Oxford: Oxford University Press, 2014).
16. M. Weber, *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (Berkeley, CA: University of California Press, 1968).
17. T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock Institute, 1961).
18. H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993): Chapter 9.
19. H. A. Simon, "The Architecture of Complexity," *Proceedings of the American Philosophical Society* 106 (1962): 467–482.

20. J. D. Orton and K. E. Weick, "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization," *Academy of Management Review* 15 (1990): 203–223.

21. On organizational modularity, see R. Sanchez and J. T. Mahoney, "Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organizational Design," *Strategic Management Journal* 17 (Winter 1996): 63–76; C. Baldwin and K. Clark, "Managing in an Age of Modularity," *Harvard Business Review* (September/October 1997): 84–93.

22. "Idea: Theories X and Y," *The Economist* online extra (October 6, 2008), www.economist.com/node/12370445, accessed July 20, 2015.

23. T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961).

24. L. Donaldson, "Contingency Theory (Structural)," in R. Thorpe and R. Holt (eds.), *The Sage Dictionary of Qualitative Management Research* (London: Sage, 2008).

25. J. Nickerson and T. Zenger refer to this as *structural modulation*: "Being Efficiently Fickle: A Dynamic Theory of Organizational Choice," *Organization Science* 13 (2002): 547–567.

26. J. D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967). The nature of interdependence in organizational processes is revisited in T. W. Malone, K. Crowston, J. Lee, and B. Pentland, "Tools for Inventing Organizations: Toward a Handbook of Organizational Processes," *Management Science* 45 (March 1999): 489–504.

27. C. A. Bartlett and S. Ghoshal, "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind," *Harvard Business Review* (July/August 1990): 138–145.

28. R. Daft and A. Lewin, "Where are the theories for the new organizational forms?" *Organization Science* 3 (1993): 1–6.

29. R. Kumar, "De-Layering at Tata Steel," *Journal of Organizational Behavior Education* 1 (2006): 37–56.

30. H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993): Chapter 12.

31. G. Hedlund, "The Hypermodern MNC: A Heterarchy?" *Human Resource Management* 25 (1986): 9–35; C. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution*, 2nd edn (Boston, Harvard Business School, 1998).

32. M. H. Lazerson and G. Lorenzoni, "The Firms that Feed Industrial Districts: A Return to the Italian Source," *Industrial and Corporate Change* 8 (1999): 235–266; A. Grandori, *Interfirm Networks* (London: Routledge, 1999).

33. R. J. DeFilippi and M. B. Arthur, "Paradox in Projectbased Enterprise: The Case of Film Making," *California Management Review* 42 (1998): 186–191.

ЧАСТЬ III. БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ И ПОИСК КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

ГЛАВА 7. ИСТОЧНИКИ И ПАРАМЕТРЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Краткое содержание

Введение и цели

Как достигается и удерживается конкурентное преимущество

Достижение конкурентного преимущества

Устойчивое конкурентное преимущество

Виды конкурентного преимущества: меньшие издержки и дифференциация продукции

Анализ издержек

Источники преимущества по издержкам

Использование цепочки создания ценности для анализа издержек

Анализ дифференциации продукции (или как отличаться от других)

Природа и важность дифференциации

Анализ дифференциации: спрос

Анализ дифференциации: предложение

Давайте сведем все воедино: цепочка создания ценности в анализе дифференциации

Воплощение в жизнь стратегий экономии издержек и дифференциации продукции

Резюме

Вопросы для самостоятельного изучения

Список источников

Моторизованная коляска Sears за 395 долларов

Это за готовый автомобиль с резиновыми шинами, осями на подшипниках Timken, крышей, лобовым стеклом, тремя масляными лампами, гудком и галлоном смазочного масла. Больше ничего не надо покупать — только бензин.

...Мы обнаружили, что существует производитель автомобильных шасси, который делает 75% кузовов, используемых во всех американских машинах. Мы поняли, что из-за большого объема бизнеса это предприятие выпускает шасси, которые стоят дешевле, чем если бы автопроизводители делали их сами. Мы связались с этим производителем кузовов и задали вопрос, сможет ли он сделать шасси для моторизованной коляски Sears и какова будет ее цена на больших количествах. То же самое сделали по всему циклу изготовления этой коляски. Каждая часть и компонент были тщательно отобраны. Выяснилось, что Sears сделана из лучших материалов и сконструирована для того, чтобы занять место конных экипажей с откидным верхом. Она собирается на нашей собственной фабрике под контролем нашего эксперта — человека, 15 лет работающего в автомобильной отрасли, который сотрудничал с нами последние три года ради создания нужной людям машины по цене, которую себе может позволить каждый.

Выдержка из рекламного каталога Sears, Roebuck & Co. за 1909 год

Если в продаже недвижимости тремя основными моментами являются местоположение, местоположение и местоположение, для успешных продаж потребительских товаров важны три ключевых пункта — дифференциация, дифференциация и дифференциация.

Roberto Goizueta, бывший президент Coca-Cola Company

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

В этой главе мы сведем воедино разные элементы конкурентного преимущества, которые проанализировали в предыдущих главах, и попытаемся продвинуться дальше в этих вопросах. В главе 1 отмечалось, что фирма может достичь более высокой прибыльности двумя способами: ведя бизнес в привлекательной отрасли или добившись конкурентного преимущества над соперниками. Из этих двух источников максимальной прибыльности большее значение имеет конкурентное преимущество. Поскольку конкуренция усиливается практически во всех видах бизнеса, считанные отрасли могут сами по себе в какой-то мере гарантировать

доход. Поэтому главная цель стратегии фирмы состоит в том, чтобы достичь конкурентного преимущества.

Из глав 3 и 5 мы узнали о двух основных компонентах анализа конкурентного преимущества. В последней части главы 3 проанализированы его внешние источники: запросы потребителей и природа конкурентной борьбы в конкретном рыночном сегменте определяют ключевые факторы успеха. В главе 5 рассмотрены внутренние факторы получения устойчивого конкурентного преимущества: возможности и ресурсы фирмы.

В этой главе мы более глубоко проанализируем фактор конкурентного преимущества и рассмотрим его в динамике, анализируя процессы как способствующие возникновению преимуществ, так и их размыванию и даже полному исчезновению. Это даст серьезное понимание того, как можно получить конкурентные преимущества и как их удержать. Далее мы рассмотрим два основных направления, по которым идет гонка за получением конкурентных преимуществ: борьбу за уменьшение издержек и стремление к отличиям от конкурентов (дифференциацию). Наконец, мы попытаемся выработать систематический подход к анализу двух этих направлений.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- идентифицировать обстоятельства, при которых фирма способна получить и удерживать конкурентное преимущество перед соперниками;
- различать два основных вида конкурентных преимуществ: уменьшение издержек и приобретение отличительных особенностей, выделяющих фирму на фоне конкурентов;
- определять пути уменьшения издержек в отрасли, применять анализ затрат для понимания положения фирмы относительно конкурентов в этом аспекте, выработать стратегии по увеличению эффективности затрат и связанной с этим конкурентоспособности;
- понимать значимость дифференциации продукции (то есть приобретения отличительных – по сравнению с относительными аналогами конкурентов – свойств), анализировать возможные отправные точки для этой дифференциации, выработать стратегии по достижению связанных с ней преимуществ.

КАК ДОСТИГАЕТСЯ И УДЕРЖИВАЕТСЯ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Чтобы понять, как именно появляется конкурентное преимущество, давайте сначала разберемся, что оно собой представляет. Многие из нас могут распознать конкурентное преимущество, увидев его: *Walmart* — в дисконтной розничной продаже, *Singapore Airlines* — в пассажирских перевозках на дальние расстояния, *Google* — в интернет-поиске, *Embraer* — в производстве региональных пассажирских самолетов. Однако дать определение конкурентному преимуществу довольно сложно. На простейшем уровне мы можем определить его следующим образом: «Если две или более фирмы конкурируют на одном и том же рынке, одна из них получает конкурентное преимущество над своими соперниками, когда стабильно имеет (или может получить) более высокий показатель прибыли».

Проблема заключается в следующем: если мы идентифицируем конкурентное преимущество по максимальной прибыльности, почему нам вообще нужно понятие конкурентного преимущества? Ответ состоит в том, что конкурентное преимущество может и не проявляться в более высокой прибыльности — фирма вполне может пожертвовать показателями прибыльности в текущий момент ради инвестиций с целью завоевания большей доли рынка в технологии, лояльности клиентов или ради надбавок своим руководителям¹.

Рассуждая о природе конкурентных преимуществ как о результате использования внутренних сильных сторон фирмы, выражающемся в появлении внешних проявлений успеха, я, возможно, вызвал у читателя мысль, что конкурентные преимущества являются достаточно стабильными и статичными. На самом деле, как мы видели в главе 4, обсуждая конкуренцию как процесс «креативного разрушения», конкурентное преимущество — феномен глубоко неравновесной природы, оно возникает в результате перемен, а далее запускает процесс еще более острой конкурентной борьбы, которая приводит к разрушению этого преимущества.

Достижение конкурентного преимущества

Изменения, приводящие к появлению конкурентного преимущества, могут быть внешними, либо внутренними. На рисунке 7.1 показана общая схема данной системы.

Внешние источники изменений. Чтобы внешнее изменение создавало конкурентное преимущество, оно должно неодинаково воздействовать на фирмы вследствие существующих между ними различий в ресурсах, возможностях или стратегическом позиционировании. Например, в течение 2014 года цена на баррель сырой нефти типа Brent упала со 108 долларов до 58. В результате в индустрии производства автомобилей положение таких фирм, как *Daimler*, *Jaguar* и *Land Rover*, равно как и некоторых других, делающих упор на выпуск больших и мощных машин с традиционными двигателями, улучшилось относительно *Toyota*, *Honda*, *Tesla* и других производителей, в портфеле которых значительную долю занимают автомобили с высокой топливной эффективностью и электромобили.

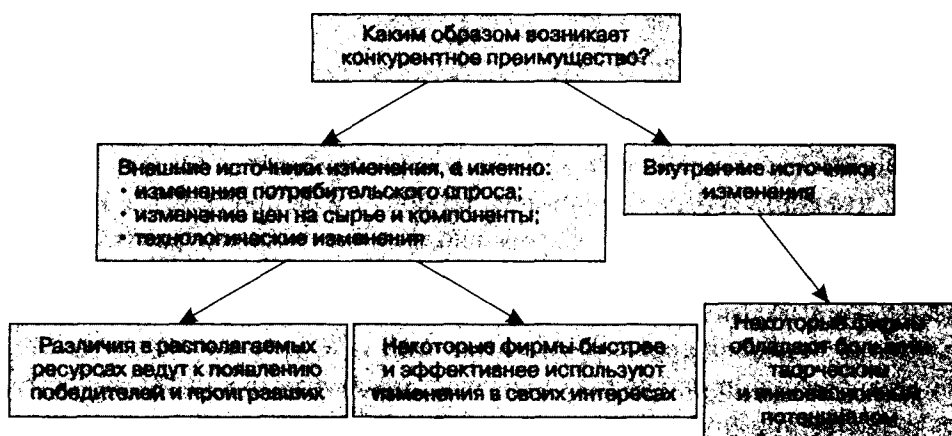


Рисунок 7.1. Возникновение конкурентного преимущества

Чем шире размах внешних изменений и чем сильнее различия между компаниями в их стратегическом позиционировании, тем выше вероятность того, что эти изменения вызовут появление новых конкурентных преимуществ. Это отражается в разбросе показателей прибыльности разных компаний одной отрасли. В мировой табачной индустрии внешняя среда сравнительно устойчива, и ведущие фирмы придерживаются схожих стратегий, используя аналогичные ресурсы и возможности: показатели их прибыльности традиционно близки. С другой стороны, индустрия игрушек состоит из множества разнообразных фирм, которые работают в условиях быстрых и непредсказуемых изменений в технологиях и потребительских предпочтениях. Как итог, разница в прибыльности существенна и меняется с течением времени.

Конкурентное преимущество, возникающее на основе внешних изменений, также зависит от внутренних возможностей фирмы по реагированию на эти изменения. Любое внешнее изменение создает предпринимательские возможности, которые приносят пользу компаниям, которые наиболее эффективно их используют. Умение чутко реагировать подразумевает наличие двух главных отличительных характеристик:

- способность предвидеть изменения внешнего окружения. *IBM* выказала потрясающую способность к обретению новых конкурентных преимуществ благодаря тому, что все время предугадывала и эффективно использовала большинство существенных изменений в ИТ-секторе: появление персональных компьютеров и Интернета, сдвиг основного источника прибыльности с производства аппаратного обеспечения в сторону разработки программ и предоставления связанных с этим сервисов, развитие облачных технологий. А компания *Hewlett-Packard* не смогла должным образом эти изменения распознать и среагировать на них;
- скорость реакции. По мере того как рынки становятся более неустойчивыми и непредсказуемыми, быстрота реакции приобретает все большую важность в качестве источника конкурентного преимущества. Первым условием быстроты реакции является информация. Привычные экономические и рыночные прогнозы становятся менее эффективными, и компании все чаще полагаются на «системы раннего оповещения», устанавливая прямые контакты с покупателями, поставщиками и даже конкурентами. Второе условие – краткость цикла основных бизнес-процессов, позволяющая оперативно действовать исходя из информации о развитии нового рынка. В индустрии модной одежды жизненно важным фактором успеха является быстрое реагирование на возникающие в моде тенденции. *Zara*, сеть розничных магазинов одежды, принадлежащая испанской компании *Inditex*, создала интегрированную вертикальную структуру, благодаря которой время от создания модели до ее поставок в розничную продажу сократилось менее чем до трех недель (норма в отрасли – от трех до шести месяцев)². Представление о быстроте реакции как об источнике конкурентного преимущества выдвинула компания *Boston Consulting Group*, предложившая концепцию *конкуренции, основанной на времени*³, и далее – на волне интереса со стороны консультантов и академических кругов – концепцию стратегической подвижности (*strategic agility*)⁴. Прогресс

в ИТ-сфере — Интернет, системы обмена данными в режиме реального времени и беспроводные коммуникации — предоставил дальнейшие возможности ускорения реакции на изменения во всех видах бизнеса.

Внутренние источники изменений: конкурентное преимущество на основе инноваций. Конкурентное преимущество может создаваться и внутри компании — за счет инноваций, которые тоже могут подрывать конкурентные преимущества прежних лидеров рынка, что является сутью процессов, названных Шумпетером (Schumpeter) «созидательным разрушением» (*creative destruction*)⁵. Хотя под инновацией обычно понимают новые продукты или процессы, воплощающие новую технологию, главным источником конкурентного преимущества является стратегическая инновация — новые подходы к удовлетворению потребностей клиентов и борьбы с конкурентами.

Стратегические инновации обычно подразумевают создание потребительской стоимости на основе новых продуктов, знаний или того, как потребитель получает тот или иной продукт. Например, в розничной торговле двигателем конкуренции является постоянный поиск новых концепций и форматов. Он может принимать форму создания крупных универсамов с широким ассортиментом товаров (*Toys-R-Us, Home Depot*), расширения спектра услуг для покупателей (*Nordstrom*), новых подходов к демонстрации и размещению товаров (*Sephora* в торговле косметикой) или полностью пересмотренной системы работы с потребителем, которая меняет цепочку создания ценности (*IKEA*). Стратегические инновации, особенно в сфере электронной коммерции, часто принимают форму инновационных бизнес-моделей. Во вставке 7.1 обсуждается понятие «бизнес-модели» и даются примеры инноваций в данной области.

ВСТАВКА 7.1

Инновационные бизнес-модели

Среди множества умных словечек в теории и практике администрирования бизнеса термин «бизнес-модель» — один из наименее определенных. По Джован Магретта (Joan Magretta) бизнес-модели — это просто «описание того, как предприятие работает». Такое описание отвечает на фундаментальные вопросы: Как мы делаем деньги в нашем бизнесе? и Какова глубинная экономическая логика, объясняющая, как мы предоставляем нашим клиентам

некую нужную им ценность за приемлемую (для них) цену?». Следующие определения расширили концепцию бизнес-модели, включив в это понятие не только основную логику того, как предприятие создает ценность и получает ее часть, но и систему, позволяющую это делать. Так, Цотт (Zott) и другие соавторы определяют бизнес-модель как «описание сущности и структуры транзакций, способов управления этими транзакциями, которые имеют

цель создания стоимости/ценности посредством использования открывающихся возможностей»⁶.

Хотя термины «бизнес-модель» и «стратегия» часто используются в качестве синонимов, нужно определить различия между ними, чтобы концепция бизнес-модели имела самостоятельный смысл. А именно: бизнес-модель — это описание общей конфигурации системы ведения бизнеса, принятой в компании, стратегия же описывает специфику того, как фирма вписывается со своей бизнес-моделью в конкретный контекст рыночной ситуации, использует в данном контексте свои ресурсы и возможности. Например, авиакомпания *Southwest Airlines* внедрила новую бизнес-модель, предусматривающую минимальный сервис для пассажиров и только прямые перелеты между пунктами отправления и назначения при использовании одной модели самолета. Такая модель авиаперевозчика-лоукостера была реплицирована другими новыми авиакомпаниями по всему миру. При этом *Southwest*, *Ryanair*, *EasyJet* и *AirAsia* имеют собственные, отличающиеся друг от друга стратегии касемо маршрутных сетей и особенностей того, как бизнес-модель реализуется на практике.

Стратегические инновации в виде внедрения новых бизнес-моделей несут революционизирующий потенциал и в традиционных отраслях. Безусловно, это относится к индустрии авиаперевозок — модель низкобюджетных перевозок, впервые предложенная *Southwest*. Это относится и к франчайзингу — бизнес-модель, пионером внедрения которой среди дилеров была компания *Singer* (производство

швейных машин); модель, популяризированная и доведенная почти до идеала в *McDonald's*.

Последняя волна интереса к концепции бизнес-модели связана с развитием электронной коммерции, когда перед новыми рыночными игроками встал фундаментальный вызов — как монетизировать инновационные подходы⁷. Например, издатели газет приняли множество разных бизнес-моделей в поисках пути для получения дохода от онлайн-служб; среди них:

- бесплатный доступ к ресурсам с платным размещением там рекламы;
- подписка пользователей на доступ к информации;
- бесплатный доступ с ограничениями (например, по скорости скачивания информации);
- частично бесплатный доступ, при котором часть информации остается бесплатной, а доступ к более ценной ее части предоставляется только подписчикам.

Примечания:

³ J. Magretta, "Why Business Models Matter," *Harvard Business Review* (May 2002): 86–92.

⁶ C. Zott, R. Amit, and L. Massa, "The Business Model: Recent Developments and Future Research," *Journal of Management*, 37 (July 2011): 1019–1042.

⁷ "The Search for a New Business Model," *Pew Journalism Research Project* (March 4, 2012). <http://www.journalism.org/2012/03/05/search-new-business-model/>.

Альтернативный подход к определению потенциала стратегических инноваций развили профессора INSEAD — Ким Чан (Kim Chan) и Рене Моборн (Renée Mauborgne). Их «стратегия голубого океана» направлена на поиски «неосвоенных рыночных пространств» (см. вставку 7.2)⁶. Стратегические инновации часто подразумевают комбинирование атрибутов продуктов, которые рассматривались как противоречащие друг другу (хотя бы частично). Например, авиакомпания *Virgin America* предлагает цены на перелеты, типичные скорее

низкобюджетным перевозчикам, но с некоторыми сервисами на борту, которые даже превосходят аналогичные, предоставляемые традиционными авиаперевозчиками. В самом деле, общей чертой многих инновационных стратегий является сочетание низкой цены продукта с повышенной потребительской стоимостью. Однако Гэри Хэмел (Gary Hamel) предупреждает, что лишь немногие стратегические инновации приводят к появлению устойчивого конкурентного преимущества: система бренд-менеджмента *Procter & Gamble* или бережливое производство *Toyota*, скорее всего, будут редкими примерами этого⁷.

ВСТАВКА 7.2

Стратегия «голубого океана»

Ким Чан (Kim) и Рене Моборн (Mauborgne) выступили с идеей, что самые привлекательные возможности для получения бизнес-результатов находятся не в существующих отраслях бизнеса с их традиционными методами и подходами к конкуренции (которые эти авторы называли «красными океанами»), а в поисках тех областей рынка, где конкуренция почти отсутствует. Такие «голубые океаны» могут представлять собой новые виды бизнеса, возникающие в результате технологических инноваций (например, мобильные коммуникации или биотехнологии), но в большей степени должны быть новыми рыночными пространствами внутри уже существующих видов бизнеса, использующих технологии, ставшие «традиционными». Примерами таких новых пространств являются:

- создание новых групп клиентов для существующих продуктов, — *Apple Computer* в свое время осознал потенциал использования микрокомпьютеров в школах и дома;
- придание нового смысла и содержания, новой концепции для уже существующих продуктов — *Cirque du Soleil* заново создал искусство цирка, превратив его в мультимедийный зрелищный спектакль;
- новый взгляд на относительный удельный вес разных атрибутов имеющихся продуктов, пере-конфигурирование цепочки создания ценности,

что может привести к появлению конкурентного преимущества. Так, стратегической инновацией компании *Dell* была интегрированная система заказов, сборки и дистрибуции персональных компьютеров, которая обеспечила покупателям беспрецедентно широкие возможности выбора и быстрое выполнение заказов.

Система «стратегической канвы» (strategy canvas) является одним из инструментов развития стратегий «голубых океанов». На горизонтальной оси показываются разные характеристики продукта, важные в конкурентной борьбе; по вертикальной оси откладываются количественные показатели этих характеристик, которые данная фирма предлагает своим клиентам. Отталкиваясь от «линии ценности», показывающей существующие предложения на рынке (то есть от «стратегической канвы»), можно понять, какова должна быть стратегия фирмы, чтобы вывести на рынок продукт с новой комбинацией имеющихся атрибутов — в этом состоит главный вызов при создании данной стратегии. Это, в свою очередь, дает выбор четырех вариантов решений:

- Увеличение. Показатели каких атрибутов продукта должны быть подняты заметно выше среднего по отрасли?
- Ликвидация. Какие атрибуты, по которым давно идет конкуренция в отрасли, возможно (и должно) вообще исключить из рассмотрения?

- Уменьшение. Показатели каких атрибутов продукта должны быть уменьшены до уровней, заметно ниже средних по отрасли?
- Создание. Какие новые атрибуты могут быть (и должны быть) созданы, которые до сих пор не были присущи данному типу продуктов отрасли?

На рисунке 7.2 приведено сравнение линий ценности для *Cirque du Soleil* и среднестатистического, традиционного цирка.

Источник: W. C. Kim and R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Boston: Harvard Business School Press, 2005).

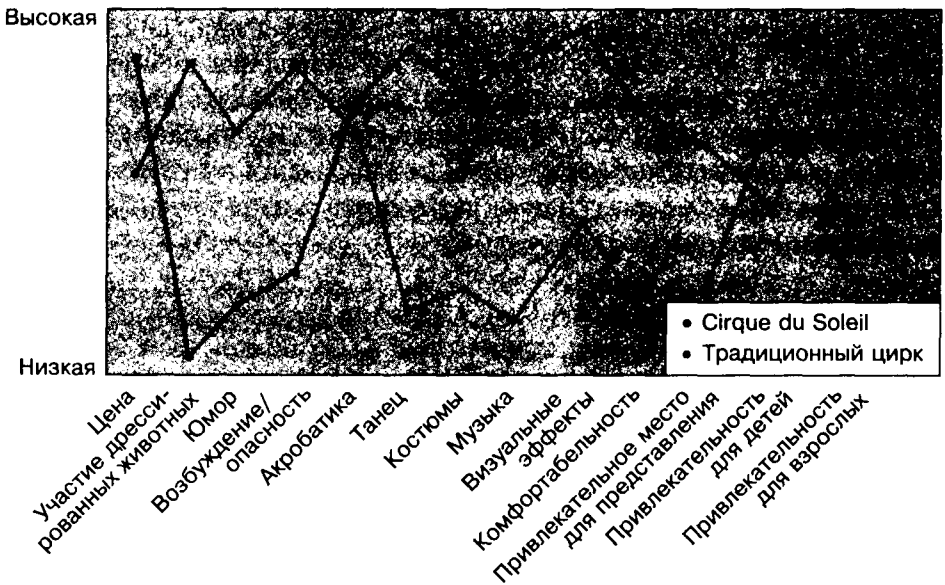


Рисунок 7.2. Стратегическая канва: линии ценности для *Cirque du Soleil* и традиционных цирков

Устойчивое конкурентное преимущество

После того как конкурентное преимущество достигнуто, оно начинает размываться конкуренцией. Скорость этого размывания зависит от способности конкурентов к имитации или инновации. Имитация (подражание) — самая прямая форма конкуренции; поэтому для сохранения долгосрочного конкурентного преимущества необходимо установить барьеры на пути имитаторов. Румельт (Rumelt) использует термин «изолирующие механизмы» для описания «барьеров, предотвращающих подрыв повышенной прибыльности отдельной фирмы»⁸. Опыт последних лет показывает, что изолирующие механизмы достаточно эффективны для сохранения конкурентных преимуществ: различия между фирмами

в показателях прибыли зачастую делятся десять и более лет⁹. Однако, как мы обсуждали в главе 4 (см. раздел «Динамика конкуренции»), возникновение гиперконкуренции может ускорять процесс размывания конкурентных преимуществ.

Для понимания источников формирования изолирующих механизмов нам необходимо исследовать процесс конкуренции по имитационному принципу. Чтобы одна фирма могла успешно подражать стратегии другой, требуется выполнение четырех условий: она должна быть в состоянии понять, в чем заключаются сильные стороны конкурента; иметь достаточно сильные побудительные мотивы для занятия имитацией; быть в состоянии понять причины появления конкурентных преимуществ у соперника и, наконец, должна обладать необходимыми для имитации ресурсами и возможностями. По каждому из этих условий-факторов «старожил» рынка может создать соответствующий изолирующий механизм с целью затруднить жизнь потенциальным имитаторам (см. рис. 7.3).

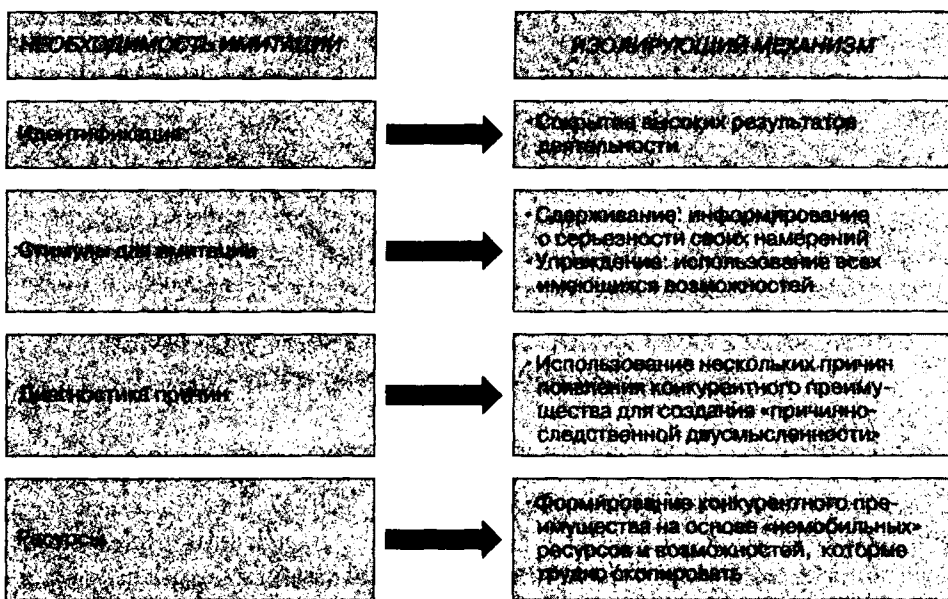


Рисунок 7.3. Устойчивое конкурентное преимущество: типы изолирующих механизмов

Идентификация: сокрытие высоких показателей деятельности. Простым барьером для имитаторов является сокрытие высоких показателей прибыльности фирмы. Вот что говорит Джордж Сток (George Stalk) из *Boston Consulting Group*: «Один из способов вывести кон-

курентов из равновесия заключается в том, чтобы так замаскировать прекрасные результаты своей работы, что, когда соперники их увидят, будет уже слишком поздно»¹⁰. В классическом кинофильме «Сокровища Сьерра-Мадре» (1948) Хамфри Богарт (Humphrey Bogart) и его партнеры смогли полностью спрятать свою находку от других золотоискателей¹¹.

Для фирм, занимающих доминирующее положение в какой-либо рыночной нише, одно из преимуществ оставаться частной (непубличной) компанией состоит в том, что это помогает избежать разглашения своего финансового положения. Мало кто среди изготовителей консервов понимал, насколько прибыльным может оказаться изготовление консервов для собак и кошек, пока Антимонопольная комиссия Великобритании не обнаружила, что лидирующая в этой области *Pedigree Petfoods* (дочернее предприятие *Mars Inc.*) получила доход с капитала в размере 47%¹².

Избежать конкуренции, утаивая прибыль, частной компании намного легче, чем акционерной. Что касается *Mars Inc.*, неразглашение финансовых результатов помогло ей защитить свой высокоприбыльный бизнес — производство продуктов питания для домашних животных и кондитерских изделий.

Желание предотвратить появление новых конкурентов может быть настолько сильным, что заставит компанию пожертвовать максимизацией прибыли в краткосрочной перспективе. *Теория сдерживающего ценообразования* в самом простом изложении постулирует, что фирма, имеющая сильное положение на рынке, устанавливает цены на таком уровне, который снижает привлекательность рынка для потенциальных новых участников¹³.

Сдерживание и преимущественное право. Фирма может избежать конкуренции, устраняя стимулы для имитации. Если она сумеет убедить конкурентов в нерентабельности подражания, то сумеет избежать и их притязаний на то, чтобы поколебать ее позиции. В главе 4 мы обсуждали стратегии сдерживания и роль «сигналинга» и твердости в следовании этим стратегиям¹⁴. Как мы помним, чтобы сдерживание сработало, перспектива неприятных последствий для имитаторов или новых рыночных игроков должна быть реальной. Компания *Monsanto* развязала агрессивную ценовую войну против фирмы *Holland Sweetener Company* вслед за истечением срока действия своего патента на продукцию NutraSweet в 1987 году. Несмотря на то что затраты *Monsanto* на это были существенными, приобретенная в результате репутация агрессивного игрока на рынке заставила осталь-

ных потенциальных производителей аспартама (заменителя сахара) отказаться от активных действий¹⁵.

Фирма может сдерживать имитацию, используя свои преимущественные права (если они имеются): занимая существующие и потенциальные стратегические рыночные ниши до того, как они станут доступны другим, компания сужает диапазон инвестиционных возможностей, открывающихся для претендентов. Использование преимущественного права может принимать очень разные формы:

- Если рыночный лидер будет быстро увеличивать количество модификаций товара, у новых игроков на рынке и менее сильных конкурентов останется не так много возможностей создать свою рыночную нишу. Например, с 1950 по 1972 год шесть ведущих поставщиков хлопьев для завтрака вывели на американский рынок 80 новых брендов¹⁶.
- Крупные инвестиции в производственные мощности, сделанные до увеличения рыночного спроса, также ограничивают возможности конкурентов. Масштабные инвестиции *Monsanto* в оборудование для производства продукции *NutraSweet*, сделанные до окончания срока действия патентов на нее, являлись неприкрытой угрозой потенциальным производителям дженерика аспартама.
- Увеличение количества патентов может сохранить основанное на уникальных технологиях преимущество за счет ограничения развития технических возможностей конкурентов. В 1974 году доминирующее рыночное положение *Xerox* защищала крепостная стена из более чем 2 тыс. патентов, большинство которых так и не были использованы. Когда в 1970 году *IBM* внедрила на рынке свое первое копирующее устройство, *Xerox* предъявила ей иск за нарушение своих прав по 22 патентам¹⁷.

Исследование причин появления конкурентного преимущества: «причинно-следственная двусмысленность» и «неопределенные возможности для подражания». Если одна фирма собирается подражать конкурентному преимуществу другой, она должна понять, что лежит в основе успехов ее конкурента. Для *Kmart* или *Target* задача повторения успеха *Walmart* в формате розничного дискаунтера прежде всего заключается в достижении понимания того, что привело *Walmart* к подобному успеху. Увидеть, что *Walmart* делает «по-другому», достаточно просто. Трудность состоит в том, чтобы определить, какие именно особенности определяют повышенную прибыльность этой

компании. Может, это местоположение магазинов *Walmart* (обычно в маленьких городах, где непосредственная конкуренция не так сильна)? Или, возможно, интегрированная система логистики закупок, складирования и сбыта? Или уникальность связана с системой управления? Или различия существуют благодаря информационной системе, облегчающей логистику и процесс принятия решений? Или все дело в корпоративной культуре, базирующейся на традиционных ценностях американской глубинки: экономности и трудолюбии? Подобные вопросы встают перед *Sony* в попытках воспроизвести успехи *Apple* в сфере потребительской электроники.

Липпман и Румельт называют эту проблему «причинно-следственной двусмысленностью»: чем более многомерно конкурентное преимущество фирмы и чем в большей мере оно увязано сложным образом с набором ее ресурсов и возможностей, тем труднее конкуренту понять, что является детерминантами успеха лидера. Результатом неизвестности причинно-следственных связей является *неопределенность возможности имитации*: там, где неясны причины успеха конкурента, попытка подражать его стратегии имеет неопределенные шансы успех¹⁸.

Исследования, проведенные в последнее время, позволяют предположить, что проблемы подражания стратегии могут быть глубже. Мы узнали из главы 5, что возможности компании являются результатом сложной комбинации ресурсов, а специфические сочетания этих возможностей и дают (могут дать) конкурентное преимущество. Изучение взаимодополняемости разных видов деятельности фирм заставляет предположить, что эти сочетания выходят за рамки широкого спектра управленческих методов¹⁹. Компания *Urban Outfitters* являет собой пример уникальной «системы видов деятельности» (см. вставку 7.3). Там, где различные виды деятельности тесно увязаны друг с другом, теория сложных систем — в частности, НК-моделирование — прогнозирует появление некоторого числа «пиков соответствия» в конкретной конкурентной среде. Причем каждый из этих пиков будет связан с уникальной комбинацией ключевых стратегических факторов²⁰. В результате для потенциального имитатора задача достичь того же пика, где находится лидер, не только означает воссоздание такой же замысловатой комбинации стратегии, оргструктуры, системы управления, лидерских качеств менеджеров и бизнес-процессов, но она и чревата тем, что, если в этом воссоздании сделать что-то даже чуть-чуть не так, легко угодить не на этот пик, а свалиться в прилегающую к нему долину²¹. Перед потенциальным подражателем встанет сложный вопрос — решить, какие методы

управления являются действительно лучшими по сути, а какие — «контекстуальными», то есть лучшими только при условии дополнения их другими. Например, если мы рассмотрим, как *Sears Holdings* обдумывает, какие управленческие методы *Walmart* имеет смысл воспроизвести в своих магазинах *Kmart*, увидим, что некоторые из них (например, требование, чтобы все сотрудники магазина улыбались покупателям, передача данных с точек продаж напрямую в корпоративную базу данных) полезны при любых обстоятельствах. Другие же, например ценовая политика *Walmart* в соответствии с принципом «низкие цены каждый день», низкое значение отношения «реклама/продажи», дистрибуция по «верной» схеме, скорее всего, будут полезными лишь в сочетании с остальными методами.

ВСТАВКА 7.3

Urban Outfitters

Компания *Urban Outfitters Inc.* была основана в Филадельфии в 1976 году. К 2014 году три основные сети ее магазинов — *Urban Outfitters*, *Anthropologie* и *Free People* — насчитывали в общей сложности 500 точек в 10 странах. Компания провозглашала, что ее покупатели — хорошо образованные, молодые (от 18 до 30 лет) городские жители, потребности которых она удовлетворяет с помощью уникального сочетания продаваемых товаров в условиях захватывающей окружающей обстановки своих магазинов: «Мы создали единообразную обстановку во всех наших торговых точках, которая помогает устанавливать эмоциональную связь с покупателями. Каждый элемент этой обстановки отвечает эстетическим требованиям нашего покупателя. Креативный дизайн пространств наших магазинов означает настоящую цельную мозаику арматуры, отделки, архитектурных деталей. Все продаваемые товары интегрированы во множество своеобразных их комбинаций, которые продуманы так, чтобы давать нашим клиентам общий вид, соответствующий конкретному стилю жизни». По Майклу Портеру (*Michael Porter*) и Николаю Сигелкову (*Nicolaj Siggelkow*), *Urban Outfitters* использует набор управленческих методик, каждая из которых четко различима,

и одновременно они тесно связаны друг с другом. Представленные товары выполнены в урбанистическо-богемном стиле — это предметы одежды и обстановки, подарки; все выставлено в отдельных секциях, имеющих зачастую вид восточных базаров с уникальным дизайном. Чтобы покупатели постоянно посещали магазины этих сетей, обстановка каждой секции меняется каждые две недели, что создает ощущение шопинга в новом месте. Подчеркивая сопричастность и вовлеченность в жизнь покупателей, *Urban Outfitters* отказывается от традиционных форм рекламы в пользу блогов и передачи впечатлений из уст в уста. Каждая методика имеет мало смысла, но, будучи грамотно соединены вместе, они представляют собой четкую и целостную стратегию. Попытки имитации конкурентного преимущества *Urban Outfitters*, скорее всего, обречены на провал, так как трудно воспроизвести каждый аспект стратегии по-отдельности — прежде чем объединить их нужным образом.

Источники: *Urban Outfitters Inc. 10-K Report to January 31, 2014*; M. E. Porter and N. Siggelkow, “Contextuality within Activity Systems and Sustainable Competitive Advantage,” *Academy of Management Perspectives* 22 (May 2008): 34–56.

Ресурсы и возможности. Установив источники конкурентоспособного преимущества компании-лидера, потенциальный имитатор должен решить задачу мобилизации необходимых для имитации ресурсов и возможностей. Как мы увидели в главе 5, фирма может приобрести ресурсы и возможности двумя способами: купить их или создать. Ограничения на их передачу и воспроизведение являются барьерами для имитаторов. (обсуждение особенностей ресурсов см. в главе 5, секция «Сохранение конкурентного преимущества»). Во вставке 7.4 обсуждается, как требования к ресурсам, необходимым для приобретения конкурентного преимущества, варьируются в зависимости от ситуации на разных рынках.

ВСТАВКА 7.4

Конкурентное преимущество в условиях разных рынков

Конкурентные преимущества возникают там, где наблюдаются отклонения от «идеальности» в конкурентном процессе, которые есть результат условий, при которых важнейшие ресурсы и возможности становятся доступными*. Поэтому, анализируя «несовершенства» в конкурентной борьбе, мы можем понять причины возникновения конкурентных преимуществ в условиях разных рынков. Главное различие пролегал между двумя видами деятельности, направленной на создание ценности: торговля и производство.

На торговых рынках крайним случаем является так называемые *рынки с эффективной конкуренцией*, которые ближе всего подходят к идеальной модели рынка или к рынку с идеальной конкуренцией (в качестве примера можно упомянуть рынки ценных бумаг, валют или фьючерсов на различные биржевые товары). Там, где рыночные цены являются результатом максимальной информированности всех игроков о всех возможных аспектах текущей ситуации, а также если эти цены практически мгновенно реагируют на появление новых дан-

ных, никакой отдельно взятый трейдер не может рассчитывать заработать в среднем больше, чем любой другой. Невозможно обманывать рынок достаточно долго. А это значит, что на таких рынках в принципе отсутствует возможность приобрести какое-либо конкурентное преимущество. Его отсутствие отражает ситуацию равной (для всех) доступности ресурсов: в данном случае это два ресурса — финансы и информация, которые одинаково доступны всем трейдерам.

Необходимым условием появления возможности приобрести более-менее устойчивое конкурентное преимущество на торговых рынках является наличие отклонений от идеальности в конкурентном процессе: там, где доступ к информации для всех игроков неодинаков, конкурентное преимущество получает тот, у кого доступ шире — отсюда проистекает криминализация инсайдерского получения информации в большинстве развитых экономик.

В случае, если рыночные транзакции сами по себе стбят серьезных денег (точнее, администрирование

* Автор фактически хочет сказать, что наши конкурентные преимущества есть результат ошибок наших соперников. Примерно как в любой спортивной игре, например в футболе: если бы команды-соперники не допускали ошибок, все матчи заканчивались бы нулевыми ничьими. *Примеч. науч. ред.*

транзакций), конкурентное преимущество получают трейдеры, минимизирующие свои затраты на это. Например, лучшую рентабельность демонстрируют низкозатратные паевые инвестиционные фонды, по сравнению с фондами, управляемыми профессионалами. Так, индексный фонд Vanguard's S&P 500 Index fund, имеющий административные затраты на уровне 0,5% годовых, превзошел по эффективности работы 90% всех американских паевых фондов акций.

Если на каких-то рынках наблюдаются повторяющиеся «поведенческие модели» (например, «эффект маленькой фирмы» или «январский эффект»), конкурентные преимущества могут получить трейдеры, лучше всего разбирающиеся в психологии рыночных игроков или в циклических движениях цен (например, на основе анализа диаграмм). Если рынок в какой-то момент демонстрирует повальное увлечение чем-либо, возможно получение конкурентного преимущества, если в краткосрочной перспективе поддаться стадному чувству («импульсивный трейдинг»), а на более далекую перспективу переключиться на стратегию движения «против течения». Уоррен Баффет (Warren Buffett) являет собой пример идущего против течения инвестора. Вот его высказывание: «Бойтесь, когда другие испытывают алчность. Будьте алчными, когда другие боятся».

Если же речь идет о производстве, возможностей получить конкурентное преимущество несравненно больше — потому что там, как правило, требуется сложный набор ресурсов и возможностей, которые к тому же часто носят специфический характер, а также потому, что легкость доступа к ним может флуктуировать. В производственных отраслях чем более разнообразны возможности фирмы и имеющиеся у нее ресурсы, тем выше ее потенциал для получения конкурентных преимуществ. В электроэнергетическом секторе Европы растущее число рыночных игроков и их отличия друг от друга (это такие фирмы, как поставщики электроэнергии *EDF* и *ENEL*; дистрибуторы природного газа *Gaz de France*, *Centrica*; крупные нефтяные компании *Shell* и *ENI*; независимые генерирующие компании *AES*, *E.ON*, а также многочисленные производители электричества, использующие энергию ветра) предоставляют все большие возможности для получения конкурентного преимущества, а также приводят к тому, что разница в прибыльности этих рыночных игроков растет во все в большей мере.

Однако разница в имеющихся ресурсах может и приводить к размыванию конкурентных преимуществ: чем более одинаковыми ресурсами и возможностями обладают конкуренты, тем проще им копировать успех друг друга.

ВИДЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА: МЕНЬШИЕ ИЗДЕРЖКИ И ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПРОДУКЦИИ

Фирма может достичь более высоких показателей прибыли (или потенциальной прибыли) по сравнению с конкурентами одним из двух способов: поставлять идентичный продукт или услугу по более низкой стоимости либо предложить товар или услугу, отличные настолько, что покупатель пожелает заплатить ценовую премию, превышающую дополнительные затраты на видоизменение. В первом случае фирма

обладает преимуществом по издержкам, во втором — за счет дифференциации продукции. Пытаясь добиться преимущества по издержкам, фирма стремится к лидерству по издержкам в отрасли или отраслевом сегменте. Для этого необходимо, чтобы она «выявила и использовала все источники преимущества по издержкам [и] продавала стандартный товар без каких-либо излишеств»²². Выделение компании из ряда своих конкурентов достигается в том случае, «когда она предлагает нечто уникальное, что покупатели ценят больше, чем просто низкую цену»²³. Рисунок 7.4 иллюстрирует оба случая. В реальной жизни компании, как правило, сочетают оба этих вида в рамках своего позиционирования в бизнесе — ориентации на широкий охват или на рыночную нишу, в результате чего Майкл Портер (Michael Porter) предложил три обобщенных типа стратегии: достижение лидерства по издержкам, дифференциация своих продуктов (привнесения специфических черт-атрибутов, которые отличали бы их от ближайших аналогов, предлагаемых конкурентами) и фокусирование (см. рис. 7.5).

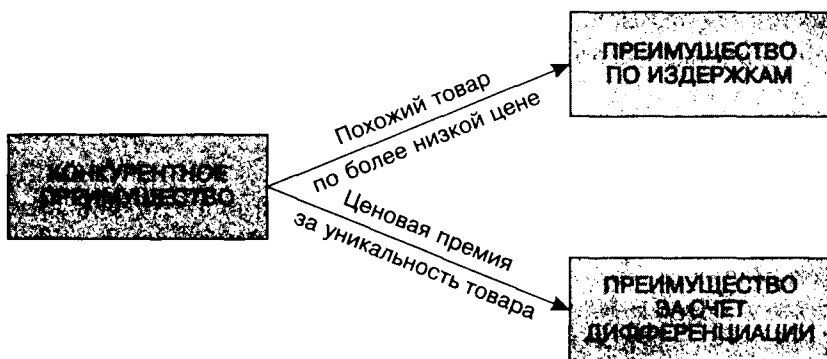


Рисунок 7.4. Откуда происходит конкурентное преимущество

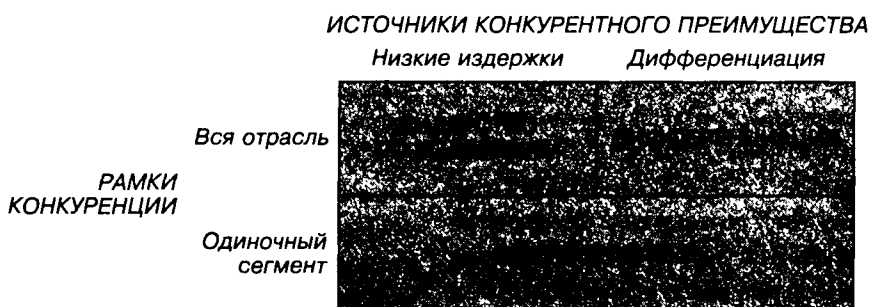


Рисунок 7.5. Общие стратегии по Портеру

Анализ издержек

Исторически стратегический менеджмент всегда делал акцент на низких издержках как основе конкурентного преимущества в отрасли. Это отражает традиционный упор экономистов на цену как на главное средство конкуренции. Наравне с стремлением крупных промышленных корпораций, которые на протяжении прошлого века ориентировались на достижение эффекта масштаба и расширение охвата производства с помощью инвестиций в массовое производство и дистрибуцию. В 1970-х и 1980-х годах погоня за снижением издержек нашла отражение в интересе к методам, основанным на так называемой «кривой опыта» (experience curve) как на инструменте стратегического анализа (см. вставку 7.5).

В последние десятилетия компании были вынуждены более широко-масштабно и радикально переосмыслить проблему эффективности своих затрат. Растущая со стороны развивающихся рынков конкуренция породила серьезное ценовое давление на западные и японские фирмы, что привело к выработке новых подходов к сокращению издержек, включая аутсорсинг, использование офшоров, пересмотр бизнес-процессов, бережливое производство и сокращение числа организационных единиц.

ВСТАВКА 7.5

BCG и кривая опыта*

В основе кривой опыта лежит систематическое сокращение времени, необходимого для строительства самолетов и судов типа Liberty во время Второй мировой войны. В ходе исследований, охвативших широкий спектр деятельности, — от производства бутылочных крышек и холодильников до междугородных звонков и страхования, — BCG отметила регулярность в сокращении затрат на производство единицы продукции с увеличением общего числа произведенных изделий за все время. Эта закономерность получила название «закон опыта»: издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару уменьшаются на фиксированный процент (обычно от 15 до 30%) при каждом удвоении общего числа выпущенных изделий. (Издержки на

единицу продукции при получении добавленной стоимости — это общие издержки на производство единицы продукции за вычетом затрат на приобретение необходимых для этого компонентов и материалов.)^{*} На рисунке 7.6 приведена кривая опыта для автомобиля Ford Model T.

Кривая опыта оказывает сильное влияние на стратегию. Если фирма в состоянии увеличить выпуск своей продукции быстрее конкурентов, она сможет двигаться вниз, вдоль кривой опыта, тоже быстрее, увеличивая различия в издержках в свою пользу. BCG высказала предположение, что главной стратегической целью фирмы должен быть количественный рост производства через завоевание максимально возможной доли рынка. BCG обнаружила, что компания Honda является хорошим примером

* Boston Consulting Group — крупнейшая американская консалтинговая фирма. — Примеч. пер.

такой стратегии на рынке мотоциклов⁶. Правильность стратегии на увеличение рыночной доли подтверждается многочисленными исследованиями, в которых указано наличие положительной связи между прибыльностью и рыночной долей⁸. Однако это не говорит о причинно-следственной связи между ними — скорее всего, прибыльность и доля на рынке являются совместным результатом некоего базового источника конкурентного преимущества — создания инновационного продукта или грамотного маркетинга⁷.

Слабости метода кривой опыта как инструмента стратегического анализа состоят в том, что, во-первых, она пренебрегает несколькими важными способами экономии на издержках (обучение, эффект масштаба, процессы инновации),

и, во-вторых, она фактически предполагает, что сокращение издержек происходит автоматически, с «приобретением опыта производства». Хотя в реальной жизни это происходит благодаря грамотному менеджменту.

Примечания:

⁵ Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience* (Boston: BCG, 1970).

⁶ Boston Consulting Group, *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry* (London: HMSO, 1975).

⁸ R. Jacobsen and D. Aaker, "Is Market Share All That It's Cracked Up To Be?" *Journal of Marketing*, 49 (Fall 1985): 11–22.

⁷ R. Wensley, "PIMS and BCG: New Horizons or False Dawn?" *Strategic Management Journal*, 3 (1982): 147–58.

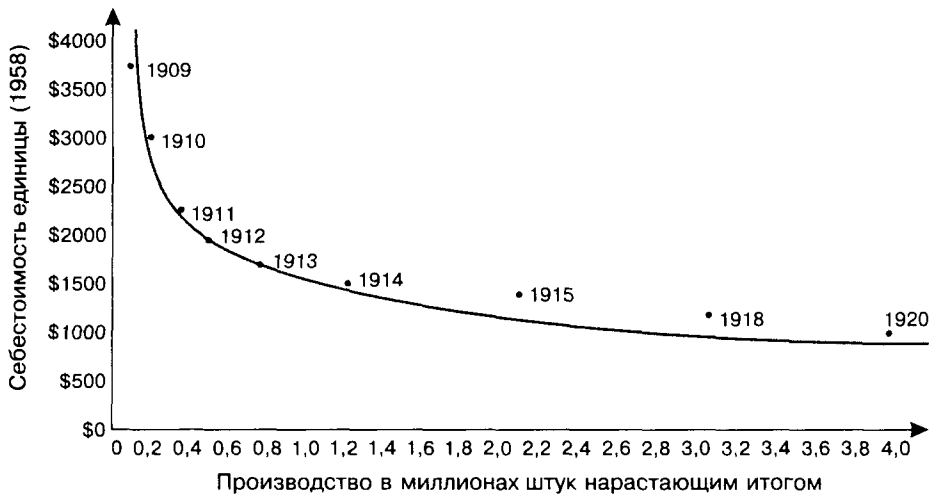


Рисунок 7.6. Кривая опыта для автомобиля Ford Model T, 1909–1920

Примечание. Кривая на рисунке проведена исходя из фактора 85%, то есть себестоимость единицы продукции снижается на 15% каждый раз, когда общее производство нарастающим итогом удваивается.

Источники преимущества по издержкам

Существует семь главных детерминант себестоимости единицы продукции фирмы, по которым ее можно сравнивать с конкурентами; мы будем называть эти детерминанты *драйверами затрат* (см. рис. 7.7).

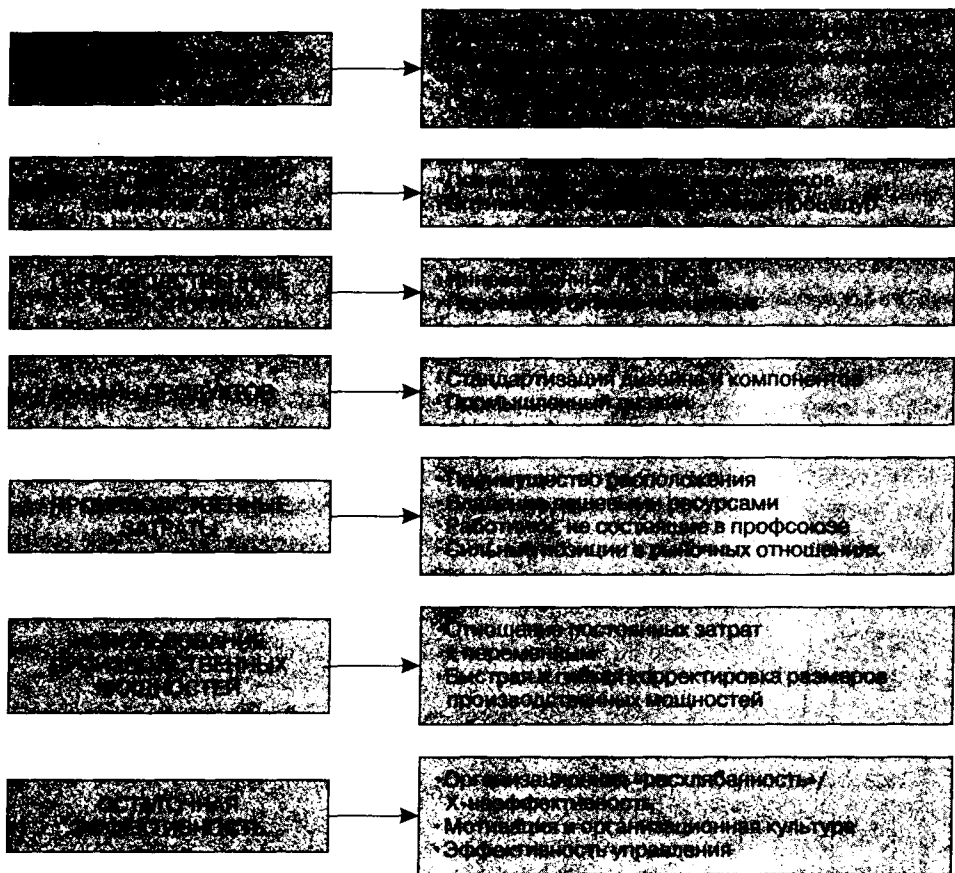


Рисунок 7.7. Основные способы (драйверы) получения преимуществ на основе уменьшения издержек

Относительная важность этих драйверов в разных отраслях, разных фирмах внутри одной отрасли и для разных видов деятельности внутри одной компании неодинакова. Исследуя каждый драйвер затрат в конкретной фирме, мы можем сравнить структуру ее затрат с конкурентами и выявить источники неэффективности, выработать рекомендации по совершенствованию эффективности затрат.

Эффект масштаба. Господство крупных корпораций в большинстве отраслей производства и сферы обслуживания обусловлено эффектом

* X-неэффективность - термин, введенный Х. Лейбенстайном (Harvey Leibenstein) и означающий разницу между оптимально эффективным ведением бизнеса (с точки зрения экономической теории) и тем, что наблюдается на практике и обусловлено недостаточно высоким уровнем конкуренции. – *Примеч. пер.*

масштаба. Он возникает в тех случаях, когда увеличение объемов ресурсов (то есть производственных затрат в абсолютных величинах), используемых в процессе производства, приводит к снижению себестоимости (единицы продукции). Традиционно эффект масштаба ассоциируется с производственным бизнесом. На рисунке 7.8 показана типичная взаимосвязь между себестоимостью единицы продукции и величиной задействованных производственных мощностей. Точка, в которой максимально проявляется эффект масштаба, — минимальный эффективный размер производства (*MEPS* — *Minimum Efficiency Plant Size*).

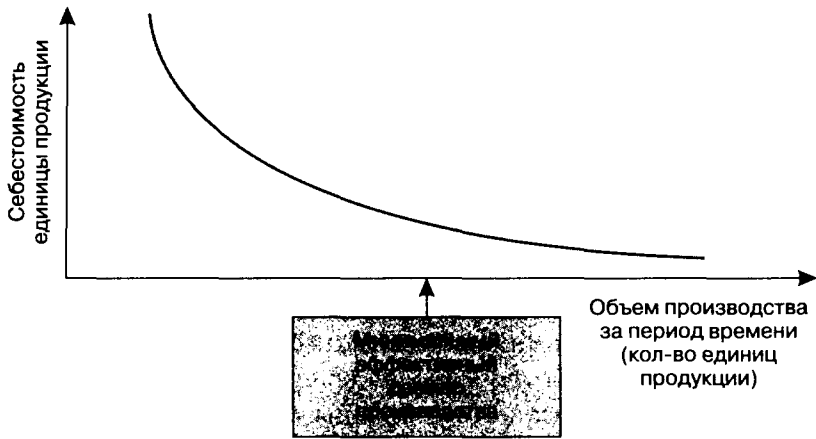


Рисунок 7.8. График зависимости себестоимости, усредненной по большому отрезку времени

Экономия на масштабе производства проистекает из трех важных источников:

- *Технологической взаимосвязи ресурсов на входе и объема выпускаемой продукции.* Во многих видах деятельности увеличение выпуска продукции не требует пропорционального увеличения затрат на входе. Нефтеналивной танк объемом 10 тыс. баррелей не стоит в пять раз дороже резервуара емкостью 2 тыс. баррелей. Аналогичная экономия, связанная с объемом, имеет место при морских и автомобильных грузовых перевозках, в сталелитейной и нефтехимической промышленности.
- *Неделимости.* Многие ресурсы доступны только в больших объемах, многие виды деятельности имеют смысл лишь в серьезных масштабах. Эффект масштаба здесь достигается постольку, поскольку фирмы в состоянии отнести связанные с ними издержки

на больший объем выпускаемой продукции. В опытно-конструкторских разработках, запуске новых продуктов, на рекламном рынке лидеры, как правило, имеют значительно меньшие относительные издержки (соотнесенные с объемом продаж), чем их более мелкие конкуренты.

- *Специализации.* Увеличение масштаба бизнеса позволяет углубить специализацию. Массовое производство предполагает разбиение производственного процесса на отдельные задачи, которые выполняют специалисты узкого профиля, использующие специализированное оборудование. Специализация ускоряет обучение и способствует автоматизации. Она имеет очень большое значение в таких «интеллектуальных» отраслях, как инвестиционный банкинг, управленческий консалтинг и разработка программного обеспечения, где большие фирмы могут предложить услуги, требующие глубоких специальных знаний и умений, по широкому спектру ноу-хау.

Экономия на масштабе производства — самая важная определяющая компонента уровня концентрации в отрасли (доли продукции отрасли, приходящейся на самые крупные фирмы). Во многих отраслях, связанных с производством и продажей потребительских товаров, достигаемый эффект масштаба форсировал общую консолидацию отрасли.

На рисунке 7.9 показано, что бренды безалкогольных напитков, продажи которых наиболее велики, как правило, требуют минимальных относительных затрат на рекламу (на единицу продукции). В других отраслях, особенно связанных с космосом, авиацией, автомобилями, разработкой программного обеспечения и телекоммуникациями, необходимость вложений (а значит, в какой-то мере замораживания) огромных средств в разработку новых продуктов привело к ускоренной консолидации. Там, где разработка новых продуктов очень затратна, объем производства критически важен для достижения прибыльности. Проект Boeing 747 оказался суперприбыльным потому, что между 1970 и 2014 годами было построено 1508 самолетов. Главный вызов, стоящий перед проектом Airbus A380, — достаточен ли спрос на эти лайнеры в глобальном масштабе, чтобы окупить затраты в 18 млрд долларов на разработку самолета.

Однако компании малого и среднего бизнеса продолжают выживать и процветать, конкурируя с более крупными соперниками даже в тех отраслях, где значение эффекта масштаба очень велико. В автомобильной промышленности *BMW*, *Jaguar*, *Land Rover* и *Hyundai* были более прибыльными, чем *Toyota*, *Ford* или *GM*. Нет доказательств того, что в коммерческом банке крупные банки в среднем превос-

ходят своих меньших собратьев и по прибыльности, и по величине относительных издержек²⁴. Каким образом мелкие и средние фирмы справляются с недостатками своего масштаба? Они компенсируют его, во-первых, за счет гибкости, обусловленной меньшим размером предприятия; во-вторых, отдавая на аутсорсинг те виды деятельности, эффективность которых особо чувствительна к масштабам (например, производители специальных автомобилей обычно продают лицензии на свои технологии и дизайнерские решения, закупаая крупные узлы вроде двигателя); в-третьих, избегая проблем мотивации и координации, которые часто характерны для предприятий большого масштаба²⁵.

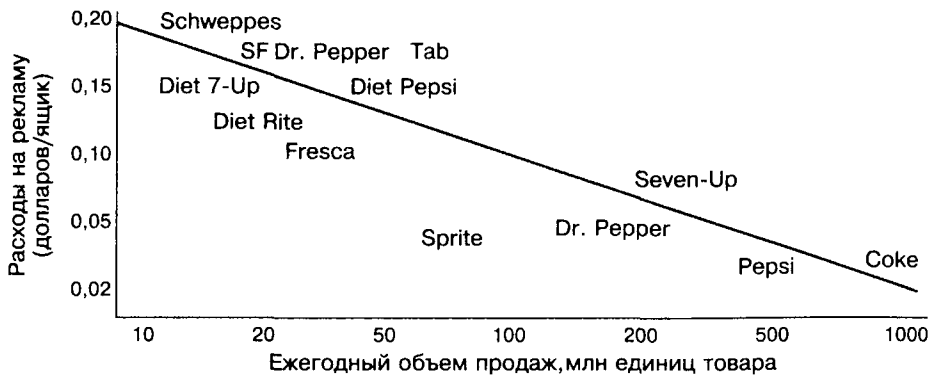


Рисунок 7.9. Эффект масштаба в рекламе: американская индустрия безалкогольных напитков

Эффект приобретенного опыта. В основе кривой опыта (см. вставку 7.5) лежит факт того, что по мере выполнения каких-то действий происходит обучение. Многократное повторение таких действий развивает индивидуальные навыки и способствует формированию организационных рутинных процедур. Так, в 1943 году требовалось примерно 40 000 человеко-часов для изготовления бомбардировщика B-24 «Либерејтор»*. В 1945 году эта же работа требовала всего 8000 человеко-часов²⁶. Еще один пример — доминирование корпорации *Intel* на глобальном рынке микропроцессоров в значительной степени обусловлено накопленными компанией за долгие годы опытом и знаниями в разработке и производстве этих невероятно сложных продуктов. Приобретение знаний и опыта происходит и на уровне отдельного сотрудника, и на уровне

* Американский тяжелый бомбардировщик времен Второй мировой войны, который стал самым массовым бомбардировщиком в истории авиации. — Примеч. пер.

групп — через «тонкую настройку» взаимодействия друг с другом в рамках организационных рутинных процедур²⁷.

Эффект от совершенствования технологических и бизнес-процессов. Более совершенные процессы производства и управления могут дать огромную экономию издержек. Революционно новый процесс изготовления стекла компании *Pilkington* обеспечил ей (и другим фирмам-лицензиатам) недостижимое лидерство по издержкам в стекольной индустрии. В период с 1912 по 1914 год сборочный конвейер позволил сократить *Ford* время, затрачиваемое на сборку автомобиля Model T, со 106 до шести часов.

Когда инновационный процесс приводит к появлению нового оборудования, дальнейшее распространение новинок на рынке, как правило, происходит очень быстро. Однако полное использование всех преимуществ новых технологических процессов в большинстве случаев требует кардинального пересмотра должностных обязанностей на каждом рабочем месте, мотивирующих сотрудников факторов, вида/конструкции выпускаемых продуктов, организационной структуры и системы управления и контроля. С 1979 по 1986 год *General Motors* потратила 40 млрд долларов на разработку нового технологического процесса, который должен был превратить компанию в самого эффективного мирового производителя автомобилей.

Однако существенный рост эффективности вследствие пересмотра разных процессов внутри компании может происходить из организационных усовершенствований, которые не обязаны сопровождаться технологическими инновациями. Лидирующее положение *Dell* по уровню издержек на рынке сборки персональных компьютеров в 1990-е годы происходило из пересмотра процессов внутри традиционной для отрасли цепочки создания ценности. Главные компоненты системы «бережливого производства» *Toyota* включают жесткое соблюдение временного графика (доставка «точно вовремя» *just-in-time*), «тотальный» контроль качества, непрерывное совершенствование всего-всего («кайдзен»), командная работа и партнерские отношения с поставщиками²⁸.

Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) — это подход к пересмотру процессов операционной деятельности, который завоевал большую популярность в 1990-х годах. «Гуру реинжиниринга» Майкл Хаммер (*Michael Hammer*) и Джеймс Чампи (*James Champy*) дали BPR такое определение: «Фундаментальное переосмысление и радикальная модернизация процессов бизнеса, направленные на кардинальные улучшения таких жизненно важных современных критериев деятельности, как затраты, качество, уровень обслуживания и скорость»²⁹. BPR признает

тот факт, что операционные и коммерческие процессы эволюционируют со временем без какого-либо устойчивого направления или их систематической оценки. BPR начинает с ответа на вопрос: «Если бы мы все начали с нуля, как бы мы организовали этот процесс?»

BPR во многих случаях привел к значительному улучшению эффективности, качества и скорости работы (см. вставку 7.6), но там, где бизнес-процессы сложны и глубоко встроены в организационную рутину, вероятно ситуация, когда никто в организации до конца не в курсе, как существующие бизнес-процессы устроены и работают. Поэтому рекомендации Хаммера и Чампи «уничтожить» существующие процессы и «начать с чистого листа» чреваты разрушением организационных возможностей, которые взращивались на протяжении длительного времени. В последние годы BPR частично был заменен *управлением бизнес-процессами*; при этом акцент сместился с управления рабочим процессом на более широкое применение информационных технологий (в частности, интернет-технологий), реорганизацию и улучшение организационных процессов³⁰.

Разработка продуктов. Разработка новых продуктов, которые можно эффективно производить, — это вывод на рынок продуктов, в основе которых лежит не столько функциональность и эстетика, сколько простота производства. Такой подход может существенно сократить издержки, особенно если они связаны с внедрением нового технологического процесса.

- Компания *Volkswagen* сократила расходы на разработку новых изделий и затраты на комплектующие, разработав более 30 моделей на основе четырех разных платформ. *Volkswagen Beetle*, *Audi TT*, *Golf* и *Audi A3*, а также несколько моделей *Seat* и *Skoda* имеют общую платформу.
- В производстве печатных плат для электронных устройств данный подход привел к действительно огромному выигрышу в производительности за счет того, что он способствовал дальнейшей автоматизации производства. Это дало большой рост выработки продукции.

ВСТАВКА 7.6

Реинжиниринг бизнес-процессов в IBM Credit

Майкл Хаммер и Джеймс Чампи описывают, как реинжиниринг бизнес-процессов привел к тому, что в компании *IBM* время принятия решения об одобрении кредита для новых клиентов, запрос

на который подавался соответствующим сотрудником отдела продаж, было сокращено с 6 дней до 4 часов. При старой системе существовало пять стадий:

1. Сотрудник по телефону направлял запрос на одобрение кредита, этот запрос регистрировался просто на листке бумаги.
2. Запрос в бумажном виде отправлялся в отдел кредитного контроля, который должен был проверить надежность клиента.
3. Запрос вместе с результатами проверки пересылался в отдел делопроизводства, где составлялся проект кредитного договора.
4. Все документы попадали к ответственному за назначение кредитного процента.
5. В конце цепочки клерки подготавливали окончательный проект договора со всеми цифрами, который отправлялся иницировавшему процесс сотруднику.

Пара менеджеров, раздраженных и разочарованных волокитой и связанной с ней потерей в объеме продаж, провела следующий эксперимент. Они взяли запрос на финансирование и лично прошли с ним пять стадий. Весь процесс занял 90 минут!

Проблема заключалась в том, что бюрократический процесс одобрения кредита был построен

с ориентацией на самые сложные случаи запросов на кредит, которые *IBM* когда-либо получала. Однако подавляющее большинство запросов не требовало изучения узкими специалистами: все, что требовалось, — определить ставку кредита и внести ее в стандартные алгоритмы документооборота. Исходя из этого была проведена фундаментальная модернизация процесса выдачи кредита. Изменение привело к замене узких специалистов (кредитных контролеров, расчетчиков и т. д.) универсалами, которые выполняли все пять этапов. Лишь в случае, когда запрос был нестандартным или особо сложным, приглашали специалистов. В результате не только время обработки заявок было сокращено на 94%, но и уменьшилось число сотрудников фирмы, занятых в этом процессе, а число одобрений кредитов для клиентов многократно выросло.

Источник: на основе M. Hammer and J. Champy, «Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution» (New York: HarperBusiness, 1993): 36–9.

Услуги тоже можно организовать так, чтобы предоставлять их было легко и эффективно. Компания *Motel 6*, лидер по издержкам в американской индустрии бюджетных мотелей, тщательно разрабатывает свой сервисный продукт, чтобы сохранять низкий уровень операционных расходов. Эти мотели располагаются в дешевых пригородных районах, используют стандартные проекты зданий, отказываются от сооружения бассейнов и ресторанов, а номера спроектированы так, чтобы максимально облегчить ежедневную уборку и сохранить низкие расходы по содержанию гостиничного фонда. Однако на низкие затраты, связанные с предоставлением услуг, негативно влияет склонность покупателей запрашивать нечто, отличающееся от стандарта («я хочу, чтобы булочка моего гамбургера была прожарена только с одной стороны»). Это требует четко разработанной стратегии по управлению возможными отклонениями от стандартных услуг — через компромисс с клиентом либо с помощью четких рамок в отступлениях от стандарта³¹.

Использование производственных мощностей. В кратко- и среднесрочной перспективе производственная мощность какого-либо производственного предприятия более-менее постоянна, а изменения в объеме

выпускаемой продукции означают, что коэффициент использования этой мощности растет или падает. «Недоиспользование» имеющихся мощностей приводит к повышению себестоимости единицы продукции, потому что постоянные издержки приходится закладывать в меньший объем выпуска. Увеличение выпуска сверх расчета, то есть превышение нормальной загрузки производственных мощностей, тоже часто ведет к росту себестоимости и снижению эффективности. Например, усилия компании *Boeing* по росту числа передаваемых заказчикам авиалайнеров в 2006–2011 годах привели к увеличению удельных затрат из-за оплаты сверхурочных, премий за работу в ночное время и по выходным, увеличения процента брака и более высоких эксплуатационных расходов. Способность быстро адаптировать имеющиеся производственные мощности к спадам спроса может стать важнейшим источником экономии на издержках. Во время рецессии 2008–2009 годов выживание компаний в самых пострадавших отраслях — строительстве, производстве строительного оборудования и розничной торговле — потребовало быстрого реагирования на падение спроса: компания *Caterpillar* объявила о сокращении 20 тыс. рабочих мест 28 января 2008 года, в день опубликования квартального отчета, показавшего падение продаж³².

Затраты на закупку входных ресурсов.** Фирмы в любой отрасли не обязательно платят одну и ту же цену за приобретаемые одинаковые входные ресурсы.

- *Различия в ценах на входные ресурсы, в зависимости от географии.* В разных местах цены на входные ресурсы могут варьироваться; самые важные колебания наблюдаются в заработной плате в разных странах. В США в 2014 году инженеры-программисты зарабатывали, в среднем, 82 тыс. долларов в год. В Индии средняя зарплата таких специалистов составляла 11 тыс. долларов. В 2014 году в автомобилестроении почасовая зарплата рабочих

* Или так называемые накладные расходы — затраты предприятия, величина которых не зависит от объема выпускаемой продукции. — *Примеч. науч. ред.*

** В русском языке не сложилось к настоящему моменту устоявшееся слово или словосочетание, адекватное английскому «inputs», используемому автором. Дословный перевод не представляется возможным. Далее будет использован термин «входные ресурсы», однако читатель должен иметь в виду, что за ним стоит все многообразие исходных товаров и услуг, которые фирма приобретает (на стороне) и которые являются критически необходимыми для создания конечного продукта этой фирмы. Самое важное отличие английского «inputs» от часто используемого русскоязычного «сырье и материалы», которое не дает использовать последнее в этом переводе, заключается в том, что в понятие «inputs» входит и рабочая сила. Таким образом, «входные ресурсы» — это сырье и материалы, компоненты, энергия, услуги сторонних организаций, нанимаемая рабочая сила. — *Примеч. науч. ред.*

на китайских заводах равнялась около 3,5 доллара, а в США — 28 долларов (без учета премиальных)³³.

- *Права собственности на источники дешевых поставок.* В сырьевых и материалосемких отраслях владение дешевыми источниками сырья и материалов может создать уникальное преимущество по издержкам. Себестоимость добычи сырой нефти для трех «супергигантов» (*ExxonMobil*, *Royal Dutch Shell* и *BP*) в 2013 году составляла примерно 18 долларов за баррель, тогда как для компании *Aramco* из Саудовской Аравии она была всего лишь около 5 долларов.
- *Рабочая сила, не объединенная в профсоюзы.* Существование на предприятиях профессиональных союзов часто означает более высокий уровень зарплат и пособий персоналу, а также правила и должностные обязанности, которые снижают эффективность компании. В американской индустрии авиаперевозок, в *Virgin America*, сотрудники которой не объединены в профсоюз, средняя зарплата и пособия на одного работника в 2013 году составляли в общей сложности 79 161 доллар, а в компании *United*, 80% сотрудников которой являются членами профсоюза, — 98 300 долларов.
- *Сильные рыночные позиции.* Возможность договариваться с поставщиками о ценовых преференциях и скидках может являться важнейшим фактором для лидеров рынка в деле снижения издержек, что особенно наглядно проявляется в сфере розничной торговли³⁴. Растущее доминирование компании *Amazon* в книготорговле позволяет ей требовать с издателей скидки в размере до 60%³⁵.

«Остаточная» эффективность. Даже после учета основных драйверов затрат — эффекта масштаба, совершенствования технологии производства, особенностей предлагаемых на рынке продуктов и процессов их производства, экономии затрат на входные ресурсы и оптимальное использование производственных мощностей — обычно остается неясно, почему фирма имеет более низкие удельные затраты, чем ее конкуренты. Эта «остаточная» эффективность связана с тем, насколько близко фирма подошла к своему уровню оптимальности. Остаточная эффективность зависит от способности компании преодолеть свои «организационные слабости»³⁶ или «X-неэффективность»³⁷. Эти дополнительные издержки нередко концентрируются в штаб-квартирах крупных корпораций и становятся целью, с которой борются активные инвесторы³⁸.

Сокращение «остаточных издержек» часто возможно, лишь когда фирма оказывается перед лицом вставшего в полный рост вопроса о выживании. Например, в первый год своей работы в качестве гене-

рального директора *Nissan Motor* Карлос Гон (Carlos Ghosn) сократил операционные издержки на 20%³⁹. В *Walmart*, *Ryanair* и *Amazon* высокий уровень «остаточной эффективности» является результатом выстроенных систем управления и развитых корпоративных ценностей, среди которых выделяются нетерпимость к ненужным тратам и превознесение бережливости.

Использование цепочки создания ценности для анализа издержек

Чтобы проанализировать состояние дел в компании с точки зрения издержек и попытаться выявить возможности по их сокращению, необходимо рассмотреть, как организованы отдельные виды деятельности. В главе 5 было введено понятие цепочки создания ценности в качестве метода рассмотрения последовательности разных видов деятельности, характерных для компании или ее отдельных подразделений. Каждый вид деятельности имеет собственную структуру затрат, определяемую соответствующими ей комбинациями причин, что отчетливо отражается на структуре себестоимости. Анализ цепочки создания ценности с целью оптимизации издержек призван определить:

- относительный вклад каждого вида деятельности в общие издержки;
- драйверы затрат для каждого вида деятельности и сравнительную эффективность выполнения фирмой каждого вида деятельности;
- как издержки, связанные с одним видом деятельности, влияют на издержки в других;
- какие виды деятельности необходимо осуществлять фирме, а какие требуют использования аутсорсинга.

Анализ ситуации с издержками в фирме на основе цепочки создания ценности включает стадии:

1. *Выделение отдельных видов деятельности фирмы*, которые будут звеньями в цепочке создания ценности, что делается во многом по усмотрению проводящих такой анализ специалистов. При этом требуется определить, какие виды деятельности имеет смысл разделить, какие являются важнейшими с точки зрения затрат и за какими стоят в достаточной мере разные драйверы этих затрат.
2. *Определение вклада каждого вида деятельности в формирование общих издержек*. Майкл Портер предложил подробно расписать все операционные расходы и задействованные активы — для

каждого вида деятельности в цепочке создания ценности. Однако даже при таком подходе разнесение затрат по видам деятельности может представлять серьезную трудность⁴⁰.

3. *Определение драйверов затрат.* Необходимо понять по каждому виду деятельности, какие факторы определяют уровни затрат в сравнении с другими фирмами? Для некоторых видов драйверы затрат можно определить по характеру этого вида и типам связанных с ним издержек. Для видов деятельности, подразумевающих большие постоянные затраты — таких, как разработка и маркетинг новых продуктов, — основным драйвером затрат, скорее всего, будет возможность разнесения издержек на большой объем продаж. Для тех видов, которые требуют больших индивидуальных затрат труда сотрудников, решающее значение приобретают уровень заработной платы, тип рабочего процесса и норма брака.
4. *Определение взаимосвязей.* Затраты, связанные с каким-то одним видом деятельности, в определенной степени можно определить по тому, как выполняются другие. Например, компания *Xerox* обнаружила, что ее высокие по сравнению с конкурентами затраты на обслуживание отражают сложность дизайна ее копируемых устройств, требовавших 30 разных взаимосвязанных юстировок.
5. *Определение возможности сократить издержки.* Идентифицируя области сравнительной неэффективности и драйверы затрат для каждой из них, можно увидеть возможности сокращения затрат. Если одним из ключевых драйверов затрат* является эффект масштаба, нельзя ли увеличить объем производства? Если основной проблемой являются затраты на зарплату, может, сотрудники согласятся на меры, которые увеличат их производительность? Или возможен перенос производства в другой регион? Если фирма не в состоянии эффективно осуществлять конкретный вид деятельности, нельзя ли передать его на аутсорсинг?

На рисунке 7.10 показано, как использование цепочки создания ценности в автомобильной индустрии может привести к предложениям о сокращениях издержек.

* Автор использует термин «cost drivers» («драйверы затрат»), который в зависимости от контекста можно понимать как «причины затрат» или как «способы уменьшения» затрат: недаром заголовок рис. 7.7 фактически делает акцент именно на методы получения преимущества по издержкам. Тогда термин «cost drivers» более адекватно переводится примерно как «отправные точки/способы/методы экономии на издержках». Читателю далее следует иметь в виду эту некоторую двусмысленность. — *Примеч. науч. ред.*

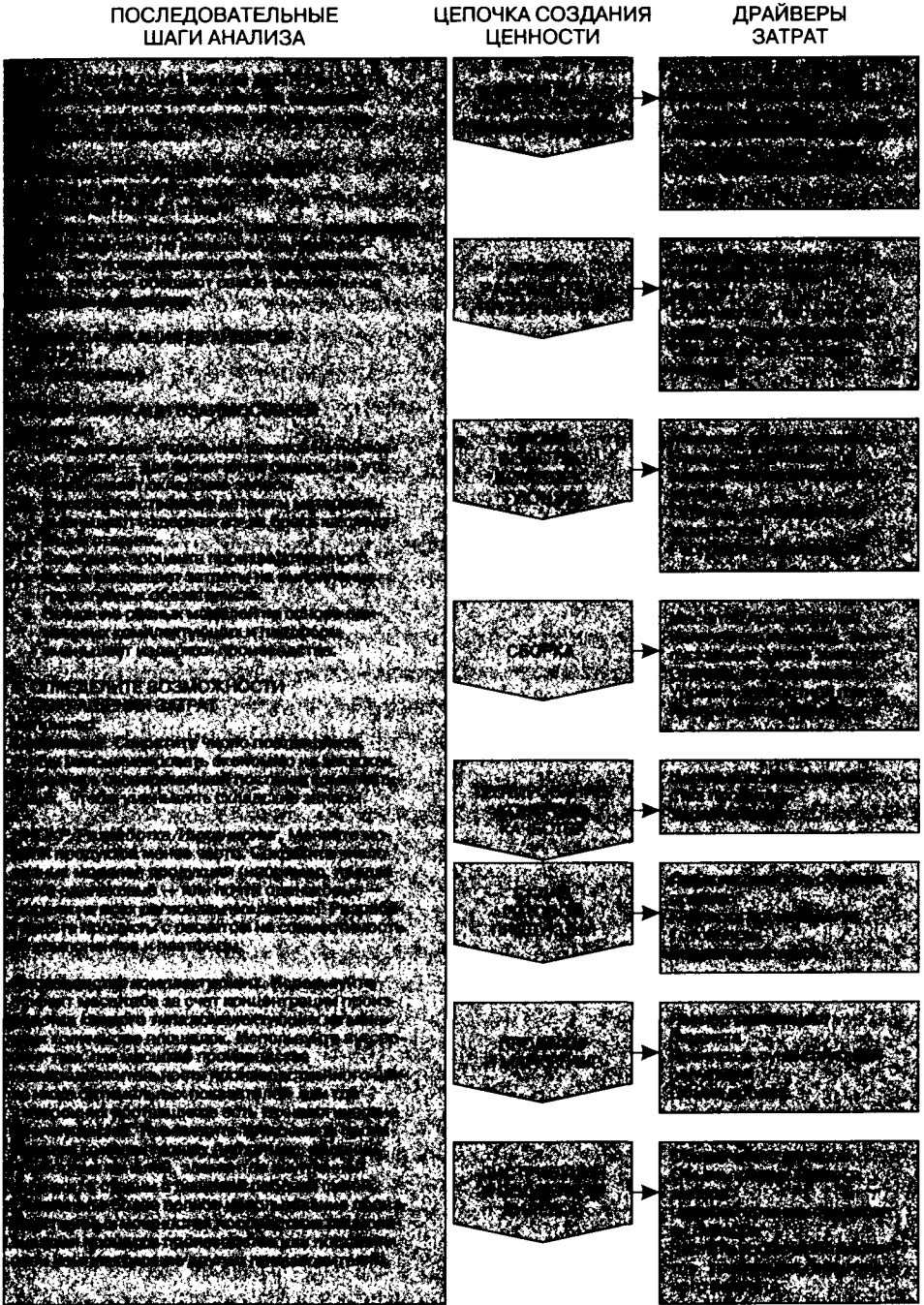


Рисунок 7.10. Использование цепочки создания ценности в анализе издержек производителя автомобилей

АНАЛИЗ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ПРОДУКЦИИ (ИЛИ КАК ОТЛИЧАТЬСЯ ОТ ДРУГИХ)

Фирма выделяется среди конкурентов, «когда предлагает нечто уникальное, что является большей ценностью для покупателей, нежели простое предложение низкой цены»⁴¹. Преимущество за счет отличия от других возникает, когда фирма может получить на рынке ценовую премию, превышающую затраты на достижение этих отличий.

Каждая фирма имеет возможности делать предложение своих продуктов на рынке отличным от аналогов конкурентов, хотя диапазон такой дифференциации зависит от характеристик предлагаемого продукта. Автомобиль или ресторан имеют большие потенциальные возможности для дифференциации, чем цемент, пшеница или чипы компьютерной памяти. Последние называются специальным термином «коммодити»* именно потому, что достаточно четкая дифференциация их физических качеств сильно затруднена. Однако, как утверждает Том Питерс (Tom Peters): «Все что угодно можно превратить в товар или

* Полностью адекватного английскому «commodity» слова или словосочетания в русском языке нет. Слово «commodity» употребляется в основном для обозначения товаров, главной особенностью которых является стандартность потребительских свойств, мало зависящих от производителя, конкретные виды и экземпляры таких товаров легко взаимозаменяемы. Еще одним атрибутом «commodity» является покупка этих товаров на рынках не для конечного потребления, а для последующей перепродажи, переработки или использования в качестве компонентов в более сложных изделиях. Примерами «commodities» являются нефть, металлы, зерно, сахар, хлопок и т. д. Зачастую это сырьевые товары достаточно низкой степени переработки. Так как многие «commodities» торгуются на товарных биржах, то есть тенденция к переводу слова «commodity» на русский язык как «биржевой товар», которое, тем не менее, не является абсолютно точным. Еще одна тенденция в переводе – употребление словосочетания «товары широкого потребления» – представляется ошибочной, так как под ним понимаются, как правило, распространенные товары домашнего обихода (посуда, повседневная одежда, бытовая техника и т. д.), которые в 99,9% случаев предназначены не для перепродажи, а для конечного потребления. Еще одна современная тенденция – применять слово «commodity» для обозначения сложных и даже высокотехнологичных изделий, которые стали настолько распространенными, похожими друг на друга и относительно дешевыми, что потребителя интересует только их цена, а не происхождение и особенности характеристик. Примерами таких изделий являются чипы и карты компьютерной памяти и т. п. Поэтому вместо попыток перевода термина «commodity» далее будет использоваться его транслитерация, а само слово «коммодити» будет рассматриваться как вновь заимствованное. Более подробно об всех тонкостях перевода «commodity» см. <https://www.forextimes.ru/foreks-stati-eti-zagadochnye-kommoditi> – *Примеч. науч. ред.*

услугу, обладающие добавленной стоимостью»⁴². Давайте рассмотрим следующие примеры:

- Цемент, несомненно, является типичным «коммодити», но компания *Cemex*, базирующаяся в Мексике, поставщик цемента и бетонных смесей, превратилась в крупнейшего поставщика в мире с помощью стратегии, делающей акцент на «решениях для строительства». Одним из компонентов этой стратегии является гарантия того, что 98% поставок осуществляются точно в срок (в целом по отрасли своевременность поставок - 34%)⁴³.
- Продажа книг в Интернете по многим параметрам является торговлей «коммодити» – все онлайн-торговцы имеют доступ к одним наименованиям и способам дистрибуции. Тем не менее компания *Amazon* воспользовалась данными, полученными из опыта ведения бизнеса, и предложила широкий спектр услуг, создающих дополнительную стоимость: списки бестселлеров, обзоры и аннотации, персональные рекомендации для потенциальных покупателей.

Урок заключается в следующем: дифференциация – не только предложение товара с отличительными характеристиками, а еще определение и понимание всех возможных путей взаимодействия фирмы и покупателей, выяснение того, как усилить или модифицировать взаимодействие, чтобы предложить потребителям дополнительную ценность. Это требует двустороннего подхода: фирмы (предложения) и покупателей (спроса). В то время как анализ со стороны предложения ориентирован на выявление потенциальных возможностей фирмы создать нечто уникальное, решающий вопрос звучит так: действительно ли дифференциация создает потребительскую ценность и превысит ли созданная ценность затраты на дифференциацию? Только понимая, чего хотят клиенты, каким образом они делают выбор и какими мотивами руководствуются, мы сможем найти возможности для прибыльной дифференциации.

Таким образом, стратегии дифференциации нацелены на уникальность не только ради отличия от других. Дифференциация заключается в понимании своих клиентов и того, как наш продукт может удовлетворять их потребности. В этом смысле поиски преимущества за счет дифференциации приводят к сути стратегии бизнеса. Фундаментальные вопросы дифференциации одновременно являются фундаментальными проблемами стратегии бизнеса: кто наш покупатель? Каким образом мы создаем для него потребительскую ценность? Как мы можем делать это эффективнее и экономичнее, чем кто-то другой?

Поскольку дифференциация связана с уникальностью, достижение преимущества за счет дифференцирования требует изобретательности и креативности, его не достичь путем применения стандартных структур и методов. Мы не хотим сказать, что преимущество за счет дифференциации не поддается системному анализу. Как мы уже неоднократно видели, есть два требования к созданию прибыльной дифференциации. Если говорить о предложении, фирма должна позаботиться о своих ресурсах и возможностях, благодаря которым она может добиться уникальности (и сделать это лучше, чем конкуренты). Что касается спроса, здесь главным выступает понимание потребностей и предпочтений потребителей. Эти два момента и определяют главные компоненты нашего анализа дифференциации продукции.

Природа и важность дифференциации

Потенциальные возможности дифференциации товара или услуги частично определяются их физическими характеристиками. Для товаров, которые отличаются технической простотой (пара носков, кирпич), удовлетворяют простые потребности (штанор, гвоздь) или должны отвечать строгим техническим стандартам (чип оперативной памяти компьютера, термометр), возможности дифференциации ограничены техническими или рыночными факторами. Технически сложные изделия (самолет), удовлетворяющие сложные потребности (автомобиль, проведение отпуска), или товары, которые не обязаны соответствовать конкретным техническим стандартам (вино, игрушки), открывают гораздо больший простор для дифференциации.

За пределами вышеперечисленных ограничений потенциал дифференциации любого товара или услуги ограничен лишь человеческим воображением. В случаях простых, на первый взгляд, товаров — шампунь, туалетная бумага, вода в бутылках, — увеличение количества их брендов на полках любого универсама является доказательством изобретательности фирм и сложности природы потребительских предпочтений. Дифференциация выходит за рамки физических характеристик товара или услуги, включает все, что может повлиять на их ценность для потребителя. Это означает, что она затрагивает все аспекты взаимоотношений между компанией и ее покупателями. Способность *Starbucks* брать до 5 долларов (в сравнении с 1,38 доллара в среднем по США) за чашку кофе восходит не к характеристикам самого кофе, а к общему «ощущению от посещения *Starbucks*», которое включает атмосферу потребления кофе; ценности, пропагандируемые компанией; чувство общности и причастности, которое возникает у посетителей.

Дифференциация — не тот вид деятельности, которым должны заниматься специальные функциональные подразделения, например отдел дизайна или маркетинга; она пронизывает все виды деятельности, связанные с общением с клиентами, и прочно впаяна в идентичность и культуру компании.

Дифференциация может проходить в *материальных* и *нематериальных измерениях*. Материальная дифференциация связана с видимыми характеристиками товара или услуги, имеющими непосредственное отношение к потребительским предпочтениям и процессу совершения выбора. Эти характеристики включают размер, форму, цвет, вес, дизайн, материал и такие потребительские качества, как надежность, вкус, скорость, долговечность и безопасность. Материальная дифференциация также простирается на товары и услуги, тесно связанные с интересующим нас продуктом: доставку, послепродажное обслуживание, аксессуары.

Возможности для нематериальной дифференциации возникают благодаря тому, что ценность товара или услуги, ощущаемая покупателями, зависит не только от объективных характеристик продукта или его соответствия каким-либо критериям. При выборе любых продуктов и услуг есть социальные, эмоциональные, психологические и эстетические соображения. Жажда статуса, исключительности, индивидуальности и безопасности является мощным мотивирующим фактором, определяющим выбор большинства потребительских товаров. Там, где товар или услуга удовлетворяет сложные потребности покупателя, к совершению выбора имеют отношение все стороны имиджа фирмы-поставщика, приобретают еще большее значение для тех товаров и услуг, в свойствах которых трудно убедиться в момент совершения покупки (речь идет о так называемых *experience goods* — товарах, полезность и качество которых выясняются только в процессе использования). К ним относятся косметика, медицинские и образовательные услуги.

Дифференциация и сегментация. Следует различать дифференциацию и сегментацию. Дифференциация — это вопрос о том, *каким образом* конкурирует фирма, как она предлагает нечто уникальное своим клиентам. Уникальность может выражаться в постоянстве (*McDonald's*), надежности (*Federal Express*), статусе (*American Express*), качестве (*BMW*) и инновациях (*Apple*). Сегментация же отвечает на вопрос, *где именно* конкурирует фирма с точки зрения целевых групп покупателей, географических рынков и типов товаров.

Если сегментация является важной характеристикой структуры рынка, то дифференциация — стратегический выбор фирмы. Дифференциация может привести к позиционированию на конкретных

сегментах рынка или нет. *IKEA*, *McDonald's*, *Honda* и *Starbucks* идут по пути дифференциации своего предложения, но позиционируют себя на рынке товаров и услуг массового спроса и охватывают многие демографические и социально-экономические сегменты рынка⁴⁴.

Устойчивость преимущества за счет дифференциации. Дифференциация создает более надежный фундамент для конкурентного преимущества, нежели упор на низкие издержки. Усиление конкуренции со стороны стран с низким уровнем зарплат и других издержек, колебания валютных курсов выявили хрупкость, казалось бы, устойчивого положения лидеров по издержкам.

Кроме того, преимущество по издержкам оказывается крайне уязвимым перед лицом технологических инноваций: положение брокерских контор, предлагавших свои услуги по низким ценам, было подорвано интернет-брокерами, а магазинов-дискаунтеров — онлайн-продавцами. Конкурентные преимущества, достигнутые за счет дифференциации своих продуктов, представляются более надежными. Крупные компании, которые на протяжении долгого времени имеют рентабельность собственного капитала выше среднего по отрасли — такие, как *Colgate Palmolive*, *Diageo*, *Johnson & Johnson*, *Kellogg's*, *Procter & Gamble*, *3M* и *Wyeth*, — постоянно преследуют цель дифференциации своих продуктов по параметрам качества, узнаваемости бренда и инновационности.

Анализ дифференциации: спрос

Анализ потребительского спроса позволяет определить, какие характеристики продукта способны создать ценность для покупателей, а также готовность потребителей заплатить за особенности, отличающие данный продукт от аналогов, и оптимальное позиционирование компании по сравнению с конкурентами с точки зрения параметров такой дифференциации.

Анализ спроса начинается с понимания, почему покупатели приобретают тот или иной товар или услугу. Какие потребности и требования есть у человека, покупающего персональный компьютер? Что движет компанией, когда она нанимает консультантов по управлению? При исследовании рынка систематически изучаются предпочтения потребителей и то, как они воспринимают существующие товары. Однако ключ к успеху в дифференциации своей продукции — понимание своего клиента: простые и прямые вопросы о назначении товара и о том, какие потребности он удовлетворяет, часто могут прояснить гораздо больше, чем объективные статистические данные исследований рынка (см. вставку 7.7).

ВСТАВКА 7.7**Понимание того, что представляет собой продукт**

Обратиться к стратегии — значит обратиться к глубокому пониманию того, чем на самом деле является продукт. Например, не так давно японская компания, производящая бытовую технику, пыталась создать новую кофеварку-перколятор*. Менеджеры ломали голову над вопросом: следует ли им пойти по пути моделей *General Electric*? Или по пути *Philips*? Должна ли она быть большего или меньшего размера? Я убедил их задать совершенно иные вопросы: почему люди пьют кофе? Что они ищут, когда пьют кофе? Если ваша цель состоит в том, чтобы лучше обслужить клиента, разве не следует прежде всего понять, почему этот клиент пьет кофе? Тогда бы вы узнали, какую кофеварку делать.

Вскоре был получен ответ: хороший вкус. Тогда я спросил инженеров компании, что они сделали для того, чтобы помочь покупателю насладиться прекрасным вкусом кофе. Они сказали, что пробовали создать хорошую кофеварку. Тогда я поинтересовался, что влияет на вкус кофе. Никто не смог ответить. Это был следующий вопрос, на который нужно получить ответ. Оказывается, на вкус напитка влияет масса вещей: качество зерен кофе, температура, вода. Мы выполнили свое «домашнее задание» и выявили все факторы, влияющие на вкус готового кофе.

Оказалось, что самую важную роль играет качество воды. Однако проект кофеварки в то время его не учитывал. Затем мы обнаружили, что важно распределение крупинки молотого кофе и время

между помолом и добавлением воды. В результате мы по-новому взглянули на товар и свойства, которыми он должен обладать. Появилась необходимость во встроенном устройстве для устранения хлора из воды. И обязательно включить в проект встроенную кофемолку. Все, что остается сделать клиенту, — налить воду и засыпать зерно.

Чтобы начать что-то делать, вы должны задать правильные вопросы и наметить правильные стратегические цели. Если вас волнует только, что *General Electric* производит кофеварки, способные приготовить кофе за 10 минут, убедите своих инженеров спроектировать кофеварку, способную приготовить кофе за 7 минут. И если вы будете придерживаться этой логики, изучение рыночной конъюнктуры скажет вам, что лучший способ — быстрорастворимый кофе... Традиционные методы маркетинга не решают данную проблему. Если вы спросите людей, что они предпочитают: чтобы приготовление кофе занимало 10 минут или 7 минут, они, естественно, скажут, что семь. Но это неправильный вопрос. Отвечая на него, вы будете откатываться к (одной и той же) исходной точке, пробуя побить конкурентов в игре по их правилам. Если вы сосредоточены прежде всего на конкурентах, вы никогда не сделаете шаг назад и не спросите себя, что на самом деле нужно покупателям и чем в действительности должен быть ваш продукт.

Источник: приводится с разрешения Harvard Business Review — выдержка из «Getting Back to Strategy», Kenichi Ohmae, (November-December 1988): 154.

Понимание потребностей потенциальных покупателей требует анализа их предпочтений по отношению к атрибутам продукта. Методы такого анализа включают:

* Тип кофеварки, которая внешне похожа на чайник и в которой горячая вода многократно проходит через отделение с молотым кофе — по принципу гейзера. В настоящее время почти не применяется. - *Примеч. пер.*

- **Многомерное шкалирование (MDS)** – метод графического отображения, который в данном случае позволяет построить наглядные модели того, как покупатели воспринимают сходство и различие продуктов конкурентов, и проанализировать данные с точки зрения основных атрибутов этого продукта⁴⁵. Например, опросы покупателей по поводу конкурирующих болеутоляющих средств привели к появлению диаграммы, приведенной на рисунке 7.11. Этот метод использовали также для классификации 109 сортов односолодового шотландского виски в соответствии с характеристиками цвета, запаха, небного вкуса, вкусового наполнения и послевкусия⁴⁶.
- **Совместный (или сопряженный) анализ** позволяет определить, насколько сильны потребительские предпочтения в отношении разных атрибутов продукта. Для применения этого метода необходимо, во-первых, идентифицировать основные атрибуты продукта, а во-вторых, провести рыночные исследования, чтобы ранжировать гипотетические продукты, обладающие альтернативной совокупностью атрибутов. Полученные результаты можно использовать, чтобы оценить долю покупателей, которые предпочли бы гипотетический новый товар имеющимся на рынке конкурирующим видам продукции⁴⁷. Совместный анализ был использован компанией *Marriott* для выявления атрибутов своей сети гостиниц *Courtyard*.
- **Метод гедонистического ценообразования** рассматривает продукт как множество его основных атрибутов⁴⁸. Этот метод использует регрессионный анализ для оценки неявной рыночной стоимости каждого атрибута. Например: ценовые различия между разными моделями автоматических стиральных машин европейских производителей связаны с разными параметрами их допустимой загрузки, скоростью отжима, потреблением энергии, количеством программ стирки и надежностью. Стиральная машина, имеющая режим отжима со скоростью 1000 оборотов в минуту, продается по цене примерно на 200 долларов выше, чем та, у которой этот параметр не превышает 800 оборотов в минуту⁴⁹. Аналогично, ценовые различия между моделями персональных компьютеров отражают различия в скорости работы процессора, объеме памяти и жесткого диска. Результаты данного анализа затем могут быть использованы при принятии решений о том, какие изменения в параметрах различных атрибутов следует сделать при разработке нового продукта, призванного заменить имеющийся, и какие изменения в его цене будут адекватны.

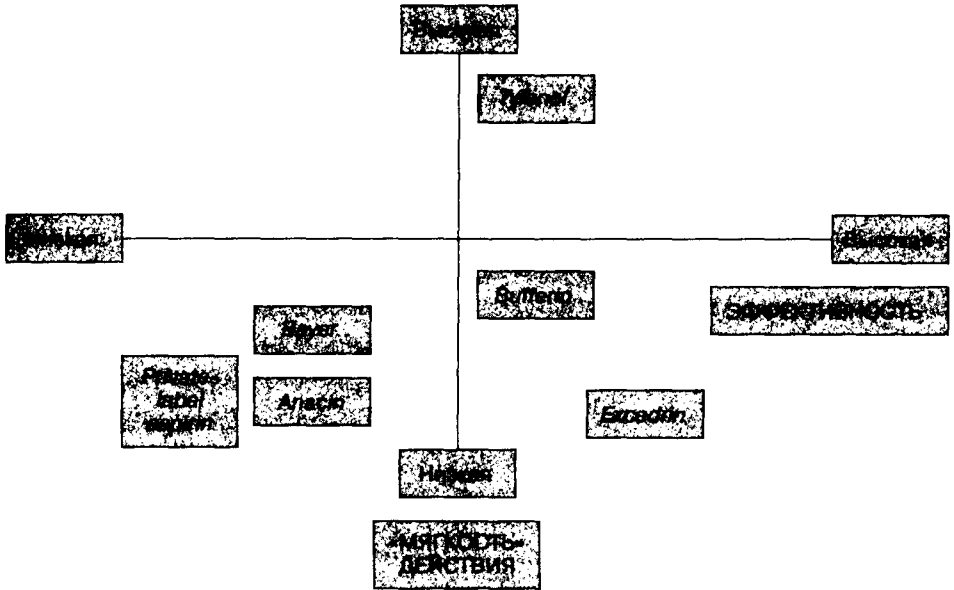


Рисунок 7.11. Восприятие потребителями конкурирующих болеутоляющих средств: представление в нескольких (двух) измерениях

Роль социально-психологических факторов. Анализ дифференциации продуктов в терминах измеримых атрибутов, как правило, не учитывает глубинную мотивацию покупателей. Только немногие товары и услуги приобретаются для удовлетворения базовых потребностей. Большая же часть покупок обусловлена стремлением к социальным и психологическим целям — например, желанием «быть не хуже других» или попытками самоутвердиться. Психолог Абрахам Маслоу (Abraham Maslow) разработал иерархию человеческих потребностей, начиная с базовых, от которых зависит выживание, до потребности в безопасности, принадлежности к какой-либо социальной группе, уважении и самореализации⁵⁰. Ценность бренда большинства товаров в значительной степени определяется связанными с этим брендом статусом и самоидентификацией, нежели более-менее объективными характеристиками брендированного продукта. Провал в выводе на рынок New Coke («Новой кока-колы») в 1985 году стал результатом того, что *Coca-Cola* предпочла дифференциацию нового продукта по «реальному» параметру (новому вкусу), а не по неосознаемому (аутентичность)⁵¹. Компания *Harley-Davidson* не питает подобных иллюзий: она прекрасно понимает, что продает образ жизни, а не транспортные средства.

Если ключевыми потребностями покупателя, которые удовлетворяет данный продукт, являются самоутверждение и выражение своей принадлежности к какой-либо социальной группе, это имеет далеко идущие последствия для определения путей дифференциации. В частности, чтобы выявить возможности прибыльной дифференциации, мы должны проанализировать не только сам продукт и его характеристики, но и его покупателей, их стиль жизни и устремления, а также то, какое отношение ко всему этому имеет данный продукт. Исследования рынка, уделяющие основное внимание демографическим и социально-экономическим факторам, в данной ситуации могут оказаться менее продуктивными, чем достижение глубокого понимания характера того, как потребитель относится к конкретному продукту. По мере того как потребители становятся более чувствительными к тому, как ведут себя компании, предоставляющие привычные (или новые) для этих потребителей товары и услуги, возникают движущие силы, толкающие эти компании к большей социальной ответственности, которая работает в этом случае на сохранение и преумножение ценности их брендов⁵².

На рисунке 7.12 представлены ключевые пункты, вытекающие из обсуждения данных вопросов, которые помогают исследовать влияние потребительского спроса на потенциальные возможности дифференциации продуктов.

Анализ дифференциации: предложение

Анализ спроса выявляет спрос покупателей на дифференциацию продуктов и их готовность платить за нее. Приобретение фирмой конкурентного преимущества за счет такой дифференциации также зависит от того, может ли эта фирма ее осуществить. А это, в свою очередь, зависит от основных видов деятельности, осуществляемых фирмой, и от ресурсов, к которым она имеет доступ.

Источники и движущие силы создания уникальности. Дифференциация связана с предложением чего-то уникального. Возможности фирмы создавать уникальные предложения для покупателей не связаны с одной-единственной функцией или видом деятельности, они могут возникнуть практически из всего, что фирма делает.

Майкл Портер выделяет несколько возможных источников возникновения уникальности:

- характеристики и особенности продукта;
- дополнительные услуги (например, кредит, доставка, ремонт);

- интенсивность маркетинга (например, показатель расходов на рекламу);
- технологические достижения, воплощенные в конструкциях и процессе производства;
- качество закупленного исходного сырья, материалов и комплектующих;
- процессы производства, продажи и послепродажного обслуживания, влияющие на восприятия клиентом данного продукта (например, строгость контроля качества, сервисные процедуры, контакты с представителями отдела продаж);
- навыки и квалификация сотрудников;
- местоположение (например, рядом с розничными магазинами);
- степень вертикальной интеграции (что влияет на способность фирмы контролировать входные ресурсы и промежуточные процессы)⁵³.

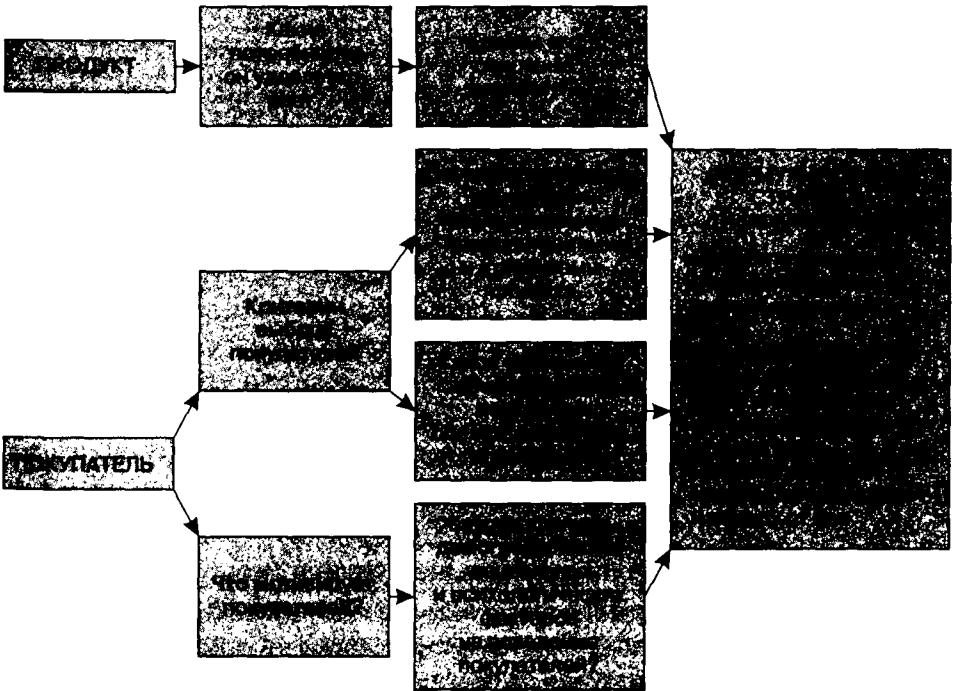


Рисунок 7.12. Определения потенциала дифференциации:
взгляд со стороны рыночного спроса

Дифференциации также можно достичь с помощью предложения продукта, являющегося «пакетным предложением», то есть состоящим из нескольких взаимосвязанных и взаимодополняющих продуктов⁵⁴. Подобная увязка идет в противоход общим тенденциям специализации (и по мере того как рынки становятся более зрелыми), «коммодизации» основного продукта и одновременно предоставлению дополняющих товаров и услуг узкоспециализированными поставщиками. Электронная коммерция открывает новые горизонты для распространения пакетных предложений, так как позволяет клиенту самому составлять требующийся ему набор товаров и услуг при минимальных *транзакционных издержках*. Европейские туроператоры обнаружили, что их рынок резко «схлопывается» из-за того, что все больше отпускников используют онлайн-сервисы бронирования билетов и гостиниц, получая услугу, которая в максимальной степени соответствует их требованиям.

Пакетные предложения стали особенно распространены в так называемых b2b-транзакциях в виде «готовых решений для бизнеса» -- комбинаций товаров и услуг, которые делаются исключительно по запросам конкретного клиента с целью наилучшего удовлетворения его запросов. Все это может приводить к кардинальному пересмотру сложившихся бизнес-моделей в большинстве компаний⁵⁵.

Целостность продукта. Решения по дифференциации продуктов нельзя делать «по частям». Завоевание устойчивого положения с точки зрения получения выгод от имеющихся отличий требует, чтобы фирма всегда предлагала на рынке продукт, основанный на наборе взаимодополняющих атрибутов дифференциации. Если британский Дом моды *Burberry* желает расширить ассортимент предметов одежды и аксессуаров (и при этом не потерять имеющиеся рыночные позиции), он должен позаботиться о том, чтобы каждый новый продукт соответствовал сложившемуся образу фирмы как производителя высококачественных изделий, сочетающих традиционный британский стиль с современными, находящимися на переднем крае тенденциями. Целостность продукта требует последовательности в проведении фирмой дифференциации своих продуктов. Целостность продукта -- это то, насколько:

в продукте сбалансированы все его многочисленные характеристики, в том числе основные потребительские свойства, эстетика, семантика, надежность и экономика... Целостность продукта имеет внутренние и внешние аспекты. Внутренняя целостность продукта — это отсутствие противоречий между его основным назначением и структурой: детали хорошо пригнаны друг к другу и прекрасно работают совместно, внутренняя композиция деталей обеспечивает максимальную экономию места. Внешняя целостность — это степень

того, насколько функционирование, структура и семантика продукта соответствуют целям и ценностям покупателя, системе производства, образу жизни, исповедуемым принципам и самоидентификации⁵⁶.

Одновременное достижение внутренней и внешней целостности продукта — сложная организационная задача, ее решение требует тесного взаимодействия разных функциональных направлений внутри компании-производителя и чрезвычайно плотного контакта с потребителями этого продукта⁵⁷. Сочетание внутренней и внешней целостности продукта особенно важно для компаний, поставляющих товары, связанные с «образом жизни», дифференциация которых базируется на социальных и психологических потребностях покупателей. Доверие к имиджу полностью зависит от гармоничности предлагаемого образа. Одним из факторов такой дифференциации является создание чувства некой общности между сотрудниками компании и ее покупателями. Вот два примера:

- Способность компании *Harley-Davidson* развивать свой имидж суровости, независимости, индивидуальности и одновременно причастности к определенному сообществу подкрепляется участием команд, облаченных в кожаные мотоциклетные костюмы топ-менеджеров в групповых ралли владельцев мотоциклов этой фирмы, а также системой управления, предоставляющей большие полномочия работающим в торговых залах продавцам и поощряющей стремление к качеству, инициативность и ответственность.
- Возрождение сети кофеен *Starbucks* после возвращения Говарда Шульца (Howard Schultz) на позицию генерального директора в 2008 году стало результатом повторного обретения «духа *Starbucks*» через тщательную работу по восстановлению особой связи с клиентами, через ставку на создание полумистического чувства, связанного с хорошим кофе, и через воссоздание ощущений о приверженности фирмы ценностям социальной и экологической ответственности.

Информирование и репутация. Дифференциация продукции эффективна лишь в том случае, если она доведена до сведения покупателей. Но информация о качестве и характеристиках продуктов не всегда им доступна. В экономической литературе различают продукты, качество которых легко определить еще до потребления (качество и характеристики можно установить, например, с помощью осмотра), и другие, истинные свойства которых выявляются только в процессе потребле-

ния или после него («experience goods»). Ко второй группе относятся, например, медицинские услуги, лечение облысения, замороженные обеды и вино. Даже после покупки важные атрибуты продукта могут проявляться очень медленно. Берни Мейдофф создал *Bernard L. Madoff Investment Securities* в 1960 году, и потребовалось 48 лет, чтобы выяснить, что уважаемый инвестиционный фонд является гигантской финансовой пирамидой⁵⁸.

В терминах теории игр (см. главу 4) рынок experience goods соответствует классической «дилемме заключенных». Фирма может предложить высококачественный или низкокачественный продукт. Покупатель – заплатить высокую или низкую цену. Если качество нельзя проверить «на месте», равновесию соответствует ситуация, когда покупатель готов принять только низкую цену, а поставщик – предложить низкокачественный товар, хотя для обеих сторон было бы лучше, если бы между ними состоялся обмен высококачественного товара на большие деньги. Решение этой дилеммы состоит в том, что производителю надо найти такие средства передачи информации (сигнала) о качестве своего продукта, которые вызывали бы доверие у покупателей. Самые эффективные сигналы – те, которые меняют виды возможных результатов в «дилемме заключенных». Так, расширенная гарантия эффективна, потому что выполнение обязательств обошлось бы производителю низкокачественных продуктов дороже, чем производителю высококачественных. Звучный бренд, гарантийный срок, дорогая упаковка, гарантированный возврат денег, спонсорство спортивных и культурных мероприятий и тщательно продуманная обстановка, в которой продается продукт, сигнализируют клиенту об уровне качества. Эффективность этих сигналов обусловлена тем фактом, что они говорят о крупных затратах производителя на сигналы, которые окажутся напрасными в том случае, если покупатель не будет удовлетворен продуктом.

Чем сложнее оценить качество и свойства продукта до покупки, тем большую важность приобретают посылаемые потенциальному клиенту сигналы подобного рода.

- В случае парфюмерной продукции можно предлагать клиенту до покупки «пробники», чтобы он/она могли оценить их запах, но способность подчеркнуть индивидуальность владельца и привлечь к нему внимание остается неопределенной. Отсюда вытекает ключевая роль брендинга, упаковки, рекламы и расточительных мероприятий, направленных на создание специфической ауры вокруг конкретных духов.

- В сфере финансовых услуг клиенту не так-то легко оценить честность, финансовую безопасность или компетентность компании, предлагающей данные услуги. Следовательно, эти компании должны сделать акцент на символах безопасности, стабильности и компетентности: большие, расположенные в хорошем месте головные офисы; консервативная и вышолненная со вкусом обстановка офиса; элегантно одетые и хорошо воспитанные служащие; известные и запоминающиеся логотипы, такие, как Гибралтарская скала на символе фирмы *Prudential* и пиктограммы красных зонтиков страховой компании *Travelers*. Успеху многомиллиардной аферы Берни Мейдоффа способствовали его тесные связи с видными фигурами нью-йоркской еврейской диаспоры; выдающаяся роль, которую он играл в культурных и благотворительных организациях, и аура исключительности, существовавшая вокруг его инвестиционного клуба.

Бренды. Бренды играют множество ролей. Но главное — бренд дает потребителям гарантию качества продукта просто ассоциируя этот конкретный продукт с добрым именем его производителя и демонстрируя, что производитель несет всю юридическую и моральную ответственность за поставляемые на рынок продукты. Далее, бренд сам по себе представляет большую ценность, что является стимулом для поддержания высокого уровня качества и удовлетворения покупателя. Звучный бренд является сильным сигналом покупателю, так как говорит о стимулах для производителя сохранять и увеличивать ценность этого бренда. Следовательно, бренд представляет собой гарантию для покупателя, которая сокращает его затраты на поиски и уменьшает общую неопределенность (до принятия решения о покупке). Чем труднее определить качество продукта «на месте» и чем дороже обходится потребителю покупка бракованного продукта, тем выше значимость и ценность бренда: известный бренд будет иметь для нас большее значение при приобретении альпинистского снаряжения, чем при покупке пары носков.

Традиционной роли бренда как гаранта надежности придается особое значение в электронной коммерции. Сделки в Интернете характеризуются анонимностью покупателей и продавцов, недостаточным государственным регулированием. В результате игроки, имеющие прочное положение на рынке электронной коммерции, — *Amazon, Microsoft, eBay* и *Yahoo!* — могут использовать свои бренды для снижения у покупателей воспринимаемой ими степени риска.

Напротив, ценность брендов таких лидеров потребительского рынка, как *Red Bull, Harley Davidson, Mercedes-Benz, Gucci, Virgin*

и *American Express*, служит для покупателя не столько гарантией надежности, сколько выражением сопричастности и демонстрацией приверженности определенному стилю жизни. Для этих брендов реклама традиционно была основным средством влияния на их восприятие покупателями. Однако все чаще компании, производящие потребительские товары, ищут новые подходы к развитию своих брендов, делая упор не столько на характеристиках продуктов, сколько на «чувстве сопричастности бренду», «принадлежности к одному «племени»», «общих ценностях» и «эмоциональном диалоге». Традиционная реклама, ориентированная на массовый рынок, оказывается менее эффективной для продвижения такого рода идентичности бренда, чем устная молва, использующая социальные сети, -- это и называется «вирусным маркетингом» или «скрытым маркетингом»⁵⁹.

Затраты на дифференциацию. Дифференциация увеличивает издержки: более качественные входные ресурсы, более квалифицированные сотрудники, большие затраты на рекламу и лучшее послепродажное обслуживание. Если дифференциация сужает рамки деятельности фирмы, она также ограничивает потенциальные возможности использования эффекта масштаба.

Один из способов сочетать дифференциацию с эффективностью затрат — ее перенос на более поздние этапы цепочки создания ценности фирмы. Модульное проектирование на основе общих компонентов позволяет воспользоваться эффектом масштаба и одновременно сохранять достаточное разнообразие товаров. Все ведущие автомобилестроители имеют стандартизированные платформы, типы двигателей и других компонентов; вокруг них строятся предлагаемые потребителям разные модели, для которых сохраняется широкий выбор цветов, внутренней отделки, наборов опций и аксессуаров.

Давайте сведем все воедино: цепочка создания ценности в анализе дифференциации

Нет смысла определять, какие атрибуты продукта больше ценятся потребителями, если фирма не способна заложить эти атрибуты в свой продукт. Точно так же, вряд ли стоит исследовать возможности фирмы предложить нечто уникальное, если потребители эту уникальность не оценят. Ключ к успешному подходу к дифференциации продукции — приведение в соответствие возможностей фирмы создавать атрибуты продуктов с тем, что покупатели ценят в аналогичных продуктах больше всего. Для этого крайне полезной схемой является цепочка создания

ценности. Давайте для начала рассмотрим случай с товаром производственного назначения, то есть поставляемый одной фирмой другой.

Анализ цепочки создания ценности для товаров производственного назначения. Использование подхода, основанного на анализе цепочки создания ценности для определения возможности получить преимущество за счет специализации, включает три основные стадии:

1. *Построение цепочки создания ценности для фирмы и ее клиента.* Может оказаться полезным рассмотреть не только непосредственного покупателя, но и следующие фирмы, включенные в цепочку создания ценности. Если у фирмы есть клиенты разного типа, полезно исследовать цепочки создания ценности для каждой основной категории покупателей по отдельности.
2. *Определение факторов создания уникальных решений в каждом виде деятельности, составляющих цепочку создания ценности внутри фирмы.* На рисунке 7.13 показаны некоторые возможные источники дифференциации в общей схеме цепочки создания ценностей Портера.
3. *Определение связей между цепочками создания ценности фирмы и ее клиента.* Что компания может изменить в своей цепочке создания ценности для снижения затрат, возникающих при дифференциации продукции, или для усиления положительного эффекта этой дифференциации на цепочку создания ценности своего клиента? Величина добавленной стоимости, которую фирма создает таким образом для своих клиентов, отражает потенциал для возможного увеличения выходной цены на свой, отличающийся от аналогов, продукт, которое эти клиенты будут готовы принять.

Во вставке 7.8 продемонстрировано выявление возможностей дифференциации продукции путем согласованного выстраивания цепочек по созданию ценности фирмы и ее клиентов.

Анализ цепочки создания ценности в случае потребительских товаров. Анализ возможностей дифференциации на основе цепочки ценности можно применить и к потребительским товарам. Только немногие потребительские товары попадают к конечному потребителю непосредственно от производителя: как правило, покупатели вовлечены в серию действий, включающую поиск, покупку и, может быть, ввод продукта в строй.

Если речь идет о товарах длительного пользования, покупатели оказываются вовлечены в длинную цепь действий, включающих поиск, покупку, оплату (часто в кредит), приобретение дополнительных аксессуа-

аров и сервисов, использование товара, обслуживание и ремонт, а также утилизацию пришедшего в негодность товара. Такая сложная цепочка создания ценности на стороне потребителя дает огромный потенциал для установления связей с цепочкой создания ценности изготовителя, а также широкие возможности для специализации посредством инноваций. *Harley-Davidson* построил стратегию вокруг постулата о том, что фирма не продает мотоциклы -- она продает клиентам стиль. Отсюда логично следует расширение рамок контактов фирмы со своими клиентами, что направлено на предоставление им более широкого спектра услуг, чем предлагают другие производители мотоциклов. Даже товары краткосрочного пользования вовлекают потребителя в разные виды деятельности. Рассмотрим продажу замороженных обедов: прежде чем съесть, их необходимо купить, привезти домой, извлечь из пакета, разогреть и подать на стол. После еды потребитель должен вымыть использованные тарелки, столовые приборы и другие принадлежности. Анализ цепочки создания ценности для производителя замороженных пищевых продуктов должен выявить способы, посредством которых товар следует изготовить, упаковать и обеспечить его дистрибуцию, чтобы вся цепочка действий была максимально удобна для потребителя.

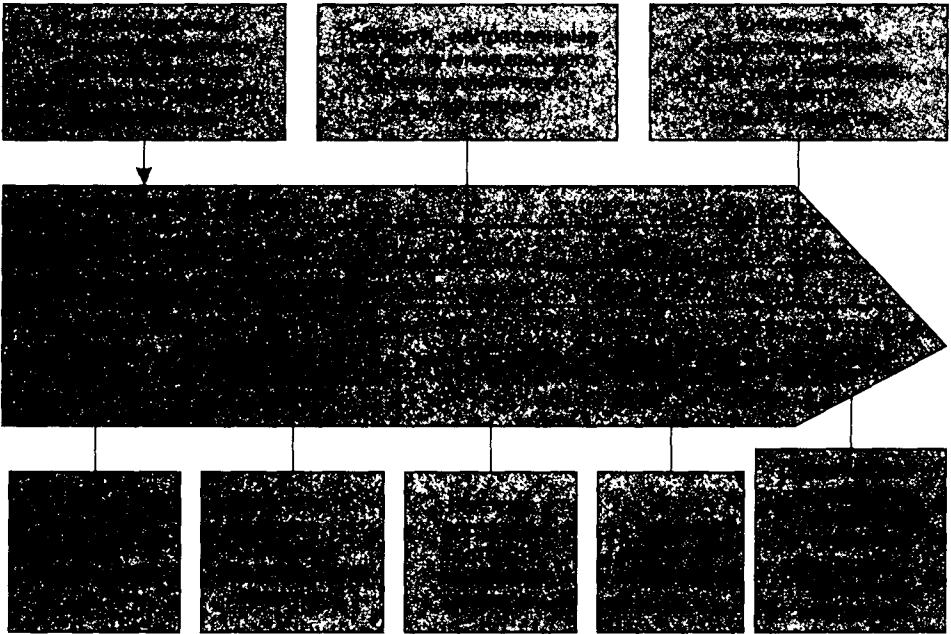


Рисунок 7.13. Использование метода цепочки создания ценности для определения возможностей дифференциации со стороны рыночного предложения

ВСТАВКА 7.8**Использование цепочки создания ценности для определения возможностей дифференциации, существующих у производителя металлических контейнеров**

Индустрия металлических контейнеров характеризуется высокой конкуренцией, медленным ростом и низкой отраслевой прибылью. Потенциальные возможности дифференциации продукции для производителя металлических консервных банок невелики, а покупатели (особенно компании, производящие прохладительные напитки и консервированные пищевые продукты) очень влиятельны. Ясно, что в данном случае достижение эффективности издержек существенно, но есть ли возможности для выгодной с точки зрения получения прибыли дифференциации продукции? Следуя описанной выше процедуре, возможно выстроить цепочки создания ценности для фирмы-производителя и ее потребителей, а затем установить связи между их отдельными звеньями. На рисунке 7.14 показаны пять таких связей:

1. Особый дизайн консервных банок (например, банки для пива Sapporo) может способствовать

успеху клиента в его усилиях по дифференциации своих продуктов.

2. Производство консервных банок с высокими допусками (в условиях их дальнейшего использования) помогает минимизировать поломку производственных конвейеров у клиентов.
3. Надежные и пунктуальные отгрузки и поставки позволяют клиентам минимизировать складские запасы тары.
4. Эффективная система обработки заказов может снизить затраты покупателя на оформление заказа (транзакционные издержки).
5. Быстрая и профессиональная техническая помощь может повысить эффективность использования клиентом своих производственных мощностей, производящих консервированные продукты и напитки.

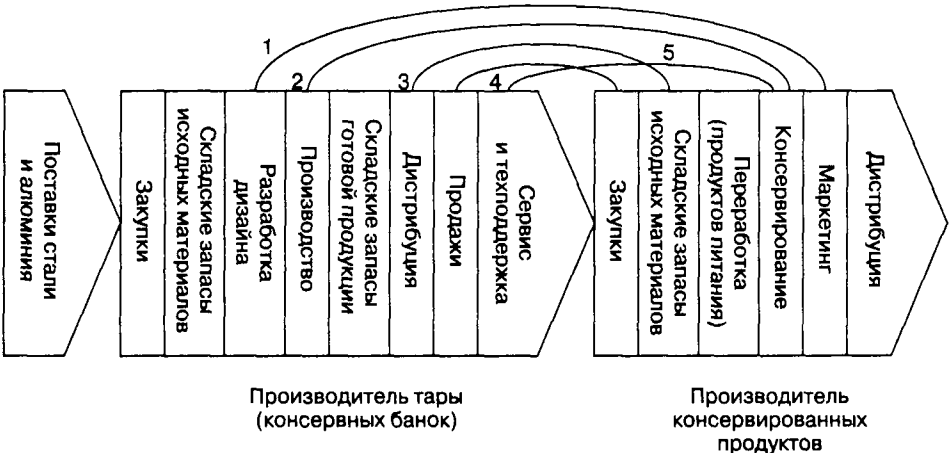


Рисунок 7.14. Определение возможностей дифференциации путем установления связей между звеньями цепочек создания ценности фирмы и ее клиента

ВОПЛОЩЕНИЕ В ЖИЗНЬ СТРАТЕГИЙ ЭКОНОМИИ ИЗДЕРЖЕК И ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ПРОДУКЦИИ

Два основных источника получения конкурентного преимущества определяют два фундаментально разных подхода к выбору бизнес-стратегии. Фирма, которая делает ставку на низкие издержки, сильно отличается от другой, которая делает основной упор на дифференциацию продукции и поэтому должна заботиться о своем позиционировании на рынке, расширении своих ресурсов и возможностей, об улучшении организационных характеристик.

В таблице 7.1 сведены некоторые принципиальные моменты стратегий минимальных издержек и дифференциации продукции. Портер рассматривает погоню за лидерством по издержкам и дифференциацию как взаимоисключающие стратегии.

Фирма, которая решила погнаться за этими двумя зайцами, «застревает где-то посередине». Такой фирме практически гарантирована низкая прибыльность. Она теряет крупных клиентов, требующих больших объемов поставок по низким ценам, либо теряет прибыль в попытках удержаться в бизнесе на фоне имеющих меньшие издержки конкурентов. Также она теряет высокомаржинальный бизнес, то есть не может «снять сливки», уступая конкурентам, фокусирующимся на прибыльных нишах или достигшим успехов в дифференциации всей своей продукции. Фирма, застрявшая посередине, вероятно страдает и от расплывчатого характера своей корпоративной культуры, и от внутренне противоречивого организационного строения и системы мотивации⁶⁰.

На практике очень немногие фирмы сталкиваются с таким суровым выбором альтернативных вариантов. Дифференциация – не просто вопрос «дифференцироваться или не дифференцироваться». Все компании должны принимать решения о том, на каких именно потребностях своих клиентов фокусироваться и как позиционировать товары и услуги на рынке. Стратегия лидерства по издержкам обычно предполагает выдвижение стандартизованных рыночных предложений с ограниченным списком характеристик, но это не означает, что фирма выходит на рынок с продуктом, являющимся «коммодити». Авиакомпаниями *Southwest Airlines* и *AirAsia* – низкобюджетные перевозчики, их продукты не обременены излишествами, но они имеют четкое рыночное позиционирование и уникальные бренды. Фольксвагеновская модель «Жук» являет собой пример, как сугубо утилитарный продукт, ориентированный на массовый рынок, может стать культовым.

Таблица 7.1. Основные отличительные черты стратегии лидерства по издержкам и дифференциации продукции

Основная стратегия	Ключевые элементы стратегии	Организационные требования
Лидерство по издержкам	<p>Широкомасштабное эффективное производство.</p> <p>Максимизация производительности труда.</p> <p>Разработка продуктов, которые удобно производить.</p> <p>Строгий контроль накладных расходов.</p> <p>Инновации в производственных и бизнес-процессах.</p> <p>Аутсорсинг.</p> <p>Отказ от маргинальных клиентов</p>	<p>Доступ к капиталу.</p> <p>Разделение труда с мотивирующими факторами, связанными с количественными показателями.</p> <p>Согласование конструкции и внешнего дизайна продуктов с процессом их производства.</p> <p>Строгий контроль затрат.</p> <p>Компетенции в выстраивании процессов.</p> <p>Бенчмаркинг.</p> <p>Контроль прибыльности каждого клиента.</p>
Дифференциация	<p>Упор на развитие брендов, рекламу, конструкцию и внешний дизайн продуктов, клиентское обслуживание, качество, разработку новых продуктов</p>	<p>Маркетинговые возможности.</p> <p>Компетенции в области разработки продуктов.</p> <p>Координация между различными видами деятельности внутри фирмы.</p> <p>Креативность.</p> <p>Возможности научных исследований.</p> <p>Мотивация, связанная с качественными показателями</p>

В большинстве отраслей лидерство удерживают компании, которым удается обрести лояльность своих клиентов, примирив достаточный уровень дифференциации своих продуктов с их относительной дешевизной. Примеры тому – автомобили *Toyota*, рестораны быстрого питания *McDonald's* и спортивная обувь *Nike*. Одновременное достижение низких издержек, высокого качества продукции, внедрения инноваций и выстраивание своих брендов отличало японских производителей автомобилей, мотоциклов, изделий потребительской электроники и музыкальных инструментов во второй половине XX века. Во многих отраслях лидер по издержкам не является лидером рынка, а небольшим его игроком с минимальными накладными расходами, персоналом, не объединенным в профсоюз, и дешево полученными активами. В нефте-

переработке лидеры по издержкам — независимые перерабатывающие компании, а не интегрированные гиганты, такие как *ExxonMobil* или *Shell*. На рынке аренды автомобилей им является скорее *Rent-A-Wreck* (дочерняя компания *J. J. F. Management, Inc.*), а не *Hertz* или *Avis*. Примирению эффективности по затратам с дифференциацией способствуют современные методы менеджмента: всеобъемлющий контроль качества привел к отказу от предполагавшегося компромисса между качеством и ценой; гибкие системы производства сделали возможным сочетание эффекта масштаба и разнообразия выпускаемой продукции.

РЕЗЮМЕ

Делать деньги в бизнесе можно, только приобретая и удерживая конкурентные преимущества. Выявление возможностей получения конкурентного преимущества требует глубокого исследования природы процесса конкуренции на конкретном рынке. Наш анализ неидеальностей в этих процессах возвращает нас к рассмотрению ресурсов и возможностей фирмы, которыми она должна обладать для успеха в конкурентной борьбе на конкретном рынке, и условий, при которых это обладание становится возможным. Аналогично, «механизмы изоляции», ограждающие приобретенное конкурентное преимущества от вызовов со стороны конкурентов, в первую очередь зависят от шансов соперников получить доступ к аналогичным ресурсам и возможностям, чтобы попытаться сымитировать успех.

Конкурентное преимущество следует анализировать в двух измерениях: преимущество за счет низких издержек и дифференциации продукции. Первое вытекает из семи основных драйверов затрат. Мы показали, что, учитывая эти драйверы и выстраивая цепочки создания ценности внутри фирмы, состоящие из разных, но связанных друг с другом видов деятельности, можно оценить издержки фирмы относительно ее конкурентов и выявить пути для сокращения этих издержек. Важнейшим моментом, который необходимо вынести из данной главы, является необходимость смотреть и видеть дальше простых бухгалтерских показателей, не ограничиваться упрощенными подходами к экономии затрат, систематически и максимально полно анализировать факторы, влияющие на относительную себестоимость единицы продукции, по каждому виду деятельности.

Привлекательность дифференциации в том, что она открывает множественные возможности для достижения конкурентного преимущества при его последующей большей устойчивости, чем у преимуществ, происходя-

ющих из лидерства по издержкам. Дифференциация выходит за рамки технологии, дизайна и маркетинга и включает все аспекты взаимодействия фирмы со своими покупателями. Для этого фирма должна соотносить требования и предпочтения покупателей со своими возможностями создавать нечто уникальное. Цепочка создания ценности — полезная схема анализа того, как создается потребительская ценность на основе сочетания источников дифференциации на стороне рыночного спроса и предложения.

Наконец, выявление основы конкурентных преимуществ фирмы имеет важные последствия не только для выработки ее стратегии, но и для создания организационных структур и систем. Обычно компании, делающие упор на лидерство по издержкам, выстраивают свою оргструктуру другим образом, по сравнению с компаниями, преследующими цели дифференциации продукции. Однако влияние стратегии конкуренции на организационную структуру носит еще более сложный характер, обусловленный тем, что в большинстве фирм цели достижения эффективности затрат и дифференциации продукции не исключают друг друга — в современной суперконкурентной среде у компаний не остается иного выбора, как преследовать их обе одновременно.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Из рисунка 7.1 следует, что традиционные и стабильные отрасли, где все игроки рынка имеют примерно одинаковые ресурсы и возможности, дают меньший простор для завоевания конкурентных преимуществ по сравнению с отраслями, где происходят бурные изменения, а рыночные игроки сильно отличаются друг от друга. На базе этих соображений, в каких из нижеперечисленных отраслях вы предсказали бы наибольшие и наименьшие различия в уровне прибыльности между конкурирующими фирмами: розничный банкинг, индустрия создания видеоигр, производство мобильных телефонов, страхование, крупная розничная торговля, производство полупроводниковых приборов?
2. С 2009 года компания *Apple* является мировым лидером (с большим отрывом) по прибыльности среди производителей мобильных телефонов. Сможет ли компания сохранить это лидерство?
3. Итальянский поставщик высококачественного кофе и оборудования для его заварки *illy* запускает международную сеть кофейных бутиков. Какой совет вы дали бы этой фирме о том, как достичь

преимущества над конкурентами, держа в уме долгое лидерство *Starbucks* на этом рынке?

4. Какие драйверы затрат (см. рис. 7.7) использовала компания *Sears*, чтобы предложить на рынке свой *Sears Motor Buggy* «по цене, которую может себе позволить каждый»? (См. цитату, открывающую настоящую главу.)
5. *Target* (американский оператор крупной розницы), *H&M* (шведская сеть магазинов модной одежды) и *Primark* (британская сеть дешевой одежды) являлись пионерами в области «дешевого шика» — сочетания низких цен и привлекательного модного дизайна. Какие главные вызовы стоят перед компаниями, желающими выработать и воплотить в жизнь стратегию «дешевого шика»? Предложите такую стратегию компании, планирующей выход на какой-либо другой рынок, например ресторанный, косметический, рынок спортивной обуви или офисной мебели.
6. До какой степени семь драйверов затрат, указанных на рисунке 7.7, имеют отношение к анализу затрат на одного студента в вашей школе бизнеса или другом образовательном учреждении? Какие рекомендации по подъему эффективности затрат вы предложите своему декану?
7. Бутилированная вода продается по цене, как минимум в 200 раз превышающей цену воды из-под крана. Причем разные бренды имеют существенно отличающиеся друг от друга цены. Какие главные параметры дифференциации определяют ценовую надбавку, с которой можно продавать бутилированную воду?
8. Дайте совет сети кинотеатров относительно стратегии дифференциации, которая помогла бы ей восстановить прибыльность. Воспользуйтесь схемой цепочки создания ценности, приведенной во вставке 7.8, для идентификации потенциальных взаимосвязей между звеньями цепочки создания ценности компании и потребителей ее услуг и определения существующих возможностей дифференциации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Richard Rumelt argues that competitive advantage lacks a clear and consistent definition (“What in the World is Competitive Advantage?” Policy Working Paper 2003-105, Anderson School, UCLA, August, 2003).

2. K. Ferdows, M. A. Lewis, and J. Machuca, "Rapid Fire Fulfillment," *Harvard Business Review* (November 2004): 104–110.

3. G. Stalk Jr., "Time: The Next Source of Competitive Advantage." *Harvard Business Review* (July/August, 1988): 41–51.

4. See, for example: Y. Doz and M. Kosonen, "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal," *Long Range Planning*, 43 (April 2010): 370–382; and S. Fournay, J. Jansen, and T. Mom, "Strategic Agility in MNEs: Managing Tensions to Capture Opportunities across Emerging and Established Markets," *California Management Review*, 56 (Spring 2014)

5. J. A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (London: Routledge, 1994, first published 1942): 82–83.

6. C. Kim and R. Mauborgne, "Blue Ocean Strategy," *Harvard Business Review* (October 2004). A similar approach to analyzing strategic innovation is McKinsey's new game strategies. See: R. Buaron, "New Game Strategies," *McKinsey Quarterly Anthology* (2000): 34–36.

7. G. Hamel, "The Why, What, and How of Management Innovation," *Harvard Business Review* (February 2006).

8. R. P. Rumelt, "Toward a Strategic Theory of the Firm," in R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984): 556–570.

9. R. Jacobsen, "The Persistence of Abnormal Returns," *Strategic Management Journal* 9 (1988): 415–430; R. R. Wiggins and T. W. Ruefli, "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?" *Strategic Management Journal* 26 (2005): 887–911.

10. G. Stalk, "Curveball: Strategies to Fool the Competition," *Harvard Business Review* (September 2006): 114–122.

11. The film was based on the book by B. Traven, *The Treasure of the Sierra Madre* (New York: Knopf, 1947).

12. Monopolies and Mergers Commission, *Cat and Dog Foods* (London: Her Majesty's Stationery Office, 1977).

13. D. Besanko, D. Dranove, S. Schaefer, and M. Shanley. *Economics of Strategy*, 6th edn. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2013): section on "Limit Pricing," pp. 207–211.

14. T. C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, 2nd edn (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1980): 35–41.

15. A. Brandenburger and B. Nalebuff, *Co-opetition* (New York: Doubleday, 1996): 72–80.

16. R. Schmalensee, "Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry," *Bell Journal of Economics* 9 (1978): 305–327.

17. Monopolies and Mergers Commission, *Indirect Electrostatic Reprographic Equipment* (London: Her Majesty's Stationery Office, 1976): 37, 56.

18. S. A. Lippman and R. P. Rumelt, "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition," *Bell Journal of Economics* 13 (1982): 418–438. See also: R. Reed and R. DeFillippi, "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review* 15 (1990): 88–102.

19. P. R. Milgrom and J. Roberts, "Complementarities and Fit: Strategy, Structure and Organizational Change in Manufacturing," *Journal of Accounting and Economics* 19 (1995): 179–208.

20. J. W. Rivkin, "Imitation of Complex Strategies," *Management Science* 46 (2000): 824–844.
21. M. E. Porter and N. Siggelkow, "Contextuality within Activity Systems and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Perspectives* 22 (May 2008): 34–56.
22. M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985): 13.
23. Ibid.,: 120.
24. M. Venzin, *Building an International Financial Services Firm: How Successful Firms Design and Execute Crossborder Strategies* (Oxford: Oxford University Press, 2009).
25. R. P. McAfee and J. McMillan, "Organizational Diseconomies of Scale," *Journal of Economics and Management Strategy* 4 (1996): 399–426.
26. L. Rapping, "Learning and World War II Production Functions," *Review of Economics and Statistics* (February 1965): 81–86.
27. L. Argote, S. L. Beckman, and D. Epple, "The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings," *Management Science* 36 (1990): 140–154; M. Zollo and S. G. Winter, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science* 13 (2002): 339–351.
28. J. Womack and D. T. Jones, "From Lean Production to Lean Enterprise," *Harvard Business Review* (March/April 1994); J. Womack and D. T. Jones, "Beyond Toyota: How to Root Out Waste and Pursue Perfection," *Harvard Business Review* (September/October, 1996).
29. M. Hammer and J. Champy, *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: HarperBusiness, 1993): 32.
30. V. Glover and M. L. Marcus, "Business Process Transformation," *Advances in Management Information Systems* 9 (M. E. Sharpe, March 2008); R. Merrifield, J. Calhoun, and D. Stevens, "The Next Revolution in Productivity," *Harvard Business Review* (November 2006): 72–79.
31. F. X. Frei, "Breaking the Tradeoff between Efficiency and Service," *Harvard Business Review* (November 2006): 92–103.
32. "Caterpillar to Cut 20,000 Jobs as Downturn Worsens," *Wall Street Journal* (January 28, 2009).
33. Bureau of Labor Statistics. <http://www.bls.gov/iag/tgs/iagauto.htm>, accessed July 20, 2015.
34. "Buying Power of Multiproduct Retailers," *OECD Journal of Competition Law and Policy* 2 (March, 2000).
35. P. Krugman, "Amazon's Monopsony Is Not O.K.," *New York Times* (October 19, 2014).
36. R. Cyert and J. March. *A Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963).
37. H. Leibenstein, "Allocative Efficiency versus X-Efficiency," *American Economic Review* 54 (June 1966): 392–415.
38. "Fighting the Flab," *Economist* (March 22, 2014).
39. K. Kase, F. J. Saez, and H. Riquelme, *The New Samurais of Japanese Industry* (Cheltenham: Edward Elgar, 2006).
40. M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985): 87; and R. S. Kaplan and S. R. Anderson, "Time-Driven Activity-based Costing," *Harvard Business Review* (November 2004): 131–138.
41. M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985): 120.
42. T. Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Knopf, 1987): 56.
43. "Cemex: Cementing a Global Strategy," Insead Case No. 307-233-1 (2007).

44. The distinction between segmentation and differentiation is discussed in P. R. Dickson and J. L. Ginter, "Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy," *Journal of Marketing* 51 (April 1987): 1–10.
45. S. Schiffman, M. Reynolds, and F. Young, *Introduction to Multidimensional Scaling: Theory, Methods, and Applications* (Cambridge, MA: Academic Press, 1981).
46. F.-J. Lapointe and P. Legendre, "A Classification of Pure Malt Scotch Whiskies," *Applied Statistics* 43 (1994): 237–257. On the principles of MDS, see I. Borg and P. Groenen, *Modern Multidimensional Scaling: Theory and Application* (New York: Springer-Verlag, 1997).
47. P. Cattin and D. R. Wittink, "Commercial Use of Conjoint Analysis: A Survey," *Journal of Marketing* 46 (Summer 1982): 44–53.
48. K. Lancaster, *Consumer Demand: A New Approach* (New York: Columbia University Press, 1971).
49. P. Nicolaidis and C. Baden Fuller, *Price Discrimination and Product Differentiation in the European Domestic Appliance Market* (London: Center for Business Strategy, London Business School, 1987).
50. A. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review* 50 (1943): 370–396.
51. "Coke Lore: The Real Story of New Coke," www.thecocacola.com/heritage/cokelore_newcoke.html, accessed July 20, 2015.
52. S. Zadek, "The Path to Corporate Responsibility," *Harvard Business Review*, 82 (December, 2004): 125–129.
53. Porter, *Competitive Advantage*. op. cit., 124–125.
54. S. Mathur, "Competitive Industrial Marketing Strategies," *Long Range Planning* 17 (1984): 102–109.
55. K. R. Tuli, A. K. Kohli, and S. G. Bharadwaj, "Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes," *Journal of Marketing* 71, (2007): 1–17.
56. K. Clark and T. Fujimoto, *Product Development Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 1991): 29–30.
57. K. B. Clark and T. Fujimoto. "The Power of Product Integrity," *Harvard Business Review* (November–December, 1990): 107–118.
58. "The Madoff Affair: Going Down Quietly," *Economist* (March 14, 2009).
59. D. J. Watts and J. Peretti, "Viral Marketing for the Real World," *Harvard Business Review* (May 2007): 22–23.
60. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980): 42.

ГЛАВА 8. ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Краткое содержание

Введение и цели

Жизненный цикл отрасли

Рост спроса

Создание и распространение знаний

Насколько общий характер имеет модель жизненного цикла?

Влияние фактора жизненного цикла на конкуренцию и стратегию

Проблемы и вызовы, связанные со стратегическими и организационными изменениями, необходимыми для адаптации

Почему изменения так болезненны и трудны?

Первоисточники организационной инерции

Организационная адаптация и отраслевая эволюция

Как справиться с технологическими изменениями?

Управление стратегическими изменениями

Дуалистичные стратегии и организационная амбидекстрия

Как победить организационную инерцию

Развитие новых возможностей

Динамические возможности

Использование методов управления компетенциями и знаниями для развития внутренних организационных возможностей

Резюме

Вопросы для самостоятельного изучения

Список источников

Ни одна компания не перестает меняться... Каждое новое поколение обязательно сталкивается с изменениями — на автомобильном рынке, в методах общего управления предприятием и участии корпорации в жизни меняющегося мира. Работа по созиданию продолжается.

Альфред П. Слоун-младший, президент General Motors, 1923–1937 гг., председатель совета директоров, 1937–1956 гг.

Выживают не самые сильные и не самые «умные» виды, а те, которые наиболее восприимчивы к изменениям.

Чарльз Дарвин

Вы остаетесь тем, кем были, в то время как вам необходимо меняться.

Ли Хезлвуд (Lee Hazlewood), песня «These boots are made for walking», запись Нэнси Синатры (Nancy Sinatra), 1966

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Все в мире пребывает в состоянии непрерывных изменений — особенно среда в бизнесе. Одним из самых сложных вызовов стратегического менеджмента является адаптация предприятия к изменениям, происходящим в окружающей бизнес-среде, чтобы фирма шагала в ногу со временем.

Движущими силами изменений в бизнес-среде являются технологии, меняющиеся потребности потребителей, политика, экономическое развитие и масса других воздействий. В некоторых отраслях движущие силы изменений вступают во взаимодействие и ведут к серьезным, непредсказуемым преобразованиям. Так, в телекоммуникациях новые цифровые и беспроводные технологии в сочетании с законодательными изменениями привели к тому, что в 2015 году эта отрасль практически ничем не напоминала ту, которая существовала всего 25 лет назад. В других отраслях — пищевой промышленности, железнодорожном транспорте или бизнесе по аренде автомобилей — изменения идут не так быстро и достаточно предсказуемы. Они являются результатом не только воздействия внешних сил, а происходят и в результате воплощения в жизнь стратегий конкурирующих фирм. Конкуренция приводит к тому, что бизнес-среда как бы непрерывно создается заново.

Цель этой главы — помочь нам в понимании изменений, научиться управлять ими. Для этого мы займемся исследованиями движущих сил

изменений и поисками характерных особенностей, которые помогут предсказать, каким наиболее вероятным образом отрасль будет эволюционировать. Признавая, что каждая отрасль следует по собственному, уникальному пути развития, мы должны искать общие движущие силы изменений, порождающие сходные черты. Их распознавание способно помочь идентифицировать и использовать возможности получения конкурентного преимущества.

Понимание и тем более предсказание изменений в отраслевой бизнес-среде является сложным делом. Гораздо более трудная задача — обеспечить адаптацию фирмы к происходящим переменам. В жизни каждого человека изменения часто разрушают привычный мир, приводят к серьезным затратам и выходу из зоны комфорта. Для организации силы инерции действуют еще сильнее. В результате жизненные циклы фирм оказываются значительно короче, чем жизненные циклы отраслей: изменения на уровне отрасли, как правило, происходят за счет исчезновения существующих и рождения новых компаний, а не за счет непрерывной адаптации к новым условиям одних и тех же, давно существующих фирм. Нужно понимать причины сил инерции, препятствующих изменениям в организациях, чтобы успешно с ними бороться. Мы попытаемся продвинуться дальше процессов адаптации и рассмотрим, как можно оценить способности фирм к тому, чтобы самим вызывать изменения. Что лежит в основе возможностей некоторых компаний инициировать изменения в правилах игры внутри своих отраслей?

Приспосабливаясь к изменениям или инициируя их для успешной конкуренции в меняющемся мире, организация должна развивать новые внутренние возможности. Насколько это сложно? Короткий ответ на это: «Очень». Мы рассмотрим не только трудности, связанные с необходимостью создания новых внутренних возможностей, но и возможные подходы к преодолению этих трудностей.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- распознавать разные стадии развития отрасли и понимать, какие факторы влияют на процессы эволюции отрасли;
- идентифицировать ключевые факторы успеха, ассоциирующиеся с отраслями на разных стадиях развития; рекомендовать стратегии, организационные структуры и системы управления, соответствующие этим стадиям;
- оценивать причины инерционности в организациях и вызовы, связанные со стратегическим управлением изменениями; близко

познакомиться с различными подходами к проведению стратегических изменений, включая анализ сценариев и способов достижения сегодняшних целей с одновременной готовностью к переменам для будущего успеха;

- познакомиться с разными подходами, которые используют компании для развития своих организационных возможностей, узнать их достоинства и имеющиеся «подводные камни»;
- овладеть основными инструментами управления знаниями и понять их роль в развитии возможностей организаций.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОТРАСЛИ

Одной из самых широко известных и долгоживущих концепций маркетинга является понятие о *жизненном цикле продукта*¹. Продукты рождаются, их продажи растут, достигая вершины и в каком-то смысле «зрелости», затем угасают и в конечном счете отмирают. Если у продуктов есть собственный жизненный цикл, имеется он и у отраслей, их производящих. Так как продукты какой-либо отрасли часто имеют несколько поколений, жизненный цикл отрасли, скорее всего, будет более продолжительным, чем жизненный цикл одного-единственного продукта.

Жизненный цикл включает четыре фазы: *зарождение* (или *появление*), *рост*, *зрелость* и *упадок* (см. рис. 8.1). Прежде чем рассмотреть особенности каждой стадий, давайте исследуем силы, приводящие к развитию отрасли. Фундаментальное значение имеют два фактора — рост спроса и появление, а также распространение знаний.

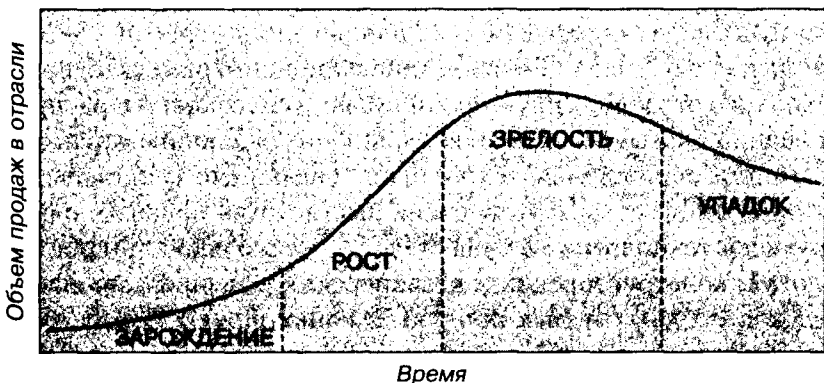


Рисунок 8.1. Жизненный цикл отрасли

Рост спроса

Жизненный цикл и его стадии определяются, прежде всего, изменениями в темпах роста отрасли с течением времени. Характерным профилем является S-образная кривая роста.

1. *На стадии зарождения отрасли* продажи продуктов, производимых в ее рамках, невелики, а степень их проникновения на рынок низка, поскольку они малоизвестны, а их потребители малочисленны. Новизна технологии, малый масштаб производства и недостаток опыта означают высокие издержки и низкое качество. Потребители новых товаров, как правило, принадлежат к категории людей с высокими доходами, ориентированных на новизну и готовых к риску.
2. *Стадия роста* характеризуется ускоренным проникновением продуктов отрасли на рынок, поскольку связанные с ними технологии становятся более совершенными, а производство — более эффективным, что открывает этим продуктам доступ на массовый рынок.
3. Повышение степени насыщения рынка знаменует наступление *стадии зрелости*. Как только насыщение достигает предела, спрос полностью становится замещающим.
4. Наконец, когда перед компаниями рассматриваемой отрасли встают новые вызовы, исходящие от компаний принципиально новых отраслей, в рамках которых производятся технологически более совершенные продукты, приходящие на смену старым, они вступают в *стадию спада*.

Создание и распространение знаний

Второй фактор, влияющий на жизненный цикл отрасли, — знания. Новое знание, воплощенное в виде инновационного продукта, приводит к зарождению отрасли, а двусторонний процесс создания и распространения знаний оказывает основное влияние на эволюцию отрасли.

На стадии зарождения технологии, связанные с производством новых продуктов, развиваются очень быстро. Как правило, одной доминирующей технологии не существует — несколько альтернативных технологий, конструкторских и дизайнерских решений в производстве и продажах сходных новых продуктов конкурируют между собой:

- Первые 30 лет существования пароходов ознаменовались борьбой между гребными колесами и винтами, деревянными и металлическими корпусами судов и, наконец, между углем и нефтью.

- Заря эпохи домашних компьютеров характеризовалась конкуренцией между разными системами хранения данных (на магнитных лентах или гибких дисках), визуальными дисплеями (телевизионными приемниками и специализированными мониторами), операционными системами (CPM, DOS и Apple II) и микропроцессорами.

Доминирующий дизайн* и технические стандарты. Результатом конкуренции соперничающих продуктов и технологий обычно является консолидация в отрасли вокруг *доминирующих дизайнерских и конструктивных решений* — принятие стандартизированной архитектуры продуктов отрасли, задающей общие параметры внешнего вида, функциональности и методов производства, которые берутся за основу отраслью в целом. Примеры таких доминирующих дизайнерских и конструкционных решений:

- запуск в производство в 1899 году пишущей машинки Underwood Model 5 установил параметры базовой конструкции пишущих машинок XX века: движущаяся каретка, возможность видеть печатаемые буквы, клавиша перехода в верхний регистр, а также сменная красящая лента²;
- запуск в производство в 1924 году немецкой компанией *Leica* фотоаппаратов U^r-Leica, привел к появлению стандартов для фотокамер на основе 35-миллиметровой пленки. Однако лишь когда компания *Canon* начала массовое производство фотоаппаратов в соответствии с этими стандартами, стартовала эра доминирования 35-миллиметровой пленочной фотографии;
- когда Рэй Крок (McDonald's) открыл свой первый ресторан гамбургеров *McDonald's* в Иллинойсе в 1955 году, он создал образец того, как надо организовывать подобные заведения, а в скором времени этот образец стал доминирующим в индустрии ресторанов быстрого питания: ограниченное меню, отсутствие официантов, возможность поесть прямо в ресторане или взять еду с собой, расположение на оживленных дорогах в расчете на клиентов на автомобилях и система франшиз как форма лицензирования организации бизнеса.

* В контексте данной книги слово «дизайн» надо воспринимать в расширительном понимании — как комбинацию слов «конструкция», «дизайн», «план», «разработка», «(внутреннее) устройство» и т. д., каждое из которых по отдельности не передает всего смысла, который в слово «design» вкладывает автор данной книги. — *Примеч. пер.*

Концепции доминирующего дизайна и технического стандарта тесно связаны. Доминирующий дизайн относится к общей конфигурации продукта или системы. Технический стандарт — это технология или характеристики продуктов, необходимые для обеспечения совместимости. Технический стандарт, в отличие от доминирующего дизайна, обычно подразумевает некоторое оформление интеллектуальной собственности в виде патентов или авторских прав. Доминирующий дизайн может включать технический стандарт, а может и обойтись без него. Персональные компьютеры компании *IBM* задали как доминирующий дизайн (конструкцию) для персональных компьютеров, так и стандарт *Wintel**. Напротив, *Boeing 707* был доминирующим дизайном для больших пассажирских реактивных самолетов, но не устанавливал отраслевые стандарты в аэрокосмической технологии, где стали доминировать следующие поколения самолетов. Технические стандарты появляются там, где есть *сетевые эффекты* — потребность пользователей так или иначе объединяться друг с другом. Там, где присутствует сетевой эффект, каждый покупатель стремится выбрать ту же технологию, что и остальные, чтобы не оказаться в одиночестве. Однако, в отличие от технического стандарта, который обычно выражается в патентах или авторских правах, фирма, устанавливающая доминирующий дизайн, не получает на него право собственности. Следовательно, за исключением некоторого преимущества первопроходца, установление доминирующего дизайна вовсе не обязательно влечет за собой получение преимущества с точки зрения прибыли.

Доминирующий дизайн существует и у процессов. В индустрии производства листового стекла доминирование процесса, основанного на выдувании цилиндрического стекла, сменилось доминированием процесса, использующего стеклянную ленту, на смену которой пришло термополированное листовое стекло³. У моделей бизнеса тоже есть доминирующий дизайн. На многих новых рынках конкуренция идет борьба именно между соперничающими *бизнес-моделями*. Например, пионерами онлайн-продажи бакалейных товаров стали такие компании, как *Webvan* и *Peapod*. Однако вскоре они проиграли розничным продавцам *Giant* и *Walmart* (и *Tesco* в Великобритании).

От инновационного продукта к инновационному процессу. Появление доминирующего дизайна отмечает перелом в эволюции отрасли. Как только отрасль консолидируется вокруг ведущих технологий и ди

* Жаргонный термин, обозначающий теснейшую связь программного (*Windows*) и аппаратного (*intel*) обеспечения. *Примеч. пер.*

зайнов, происходит сдвиг от радикальных инноваций товара к постепенным. Этот переход знаменует собой тот факт, что отрасль вступила фазу роста: повышение степени стандартизации снижает риски для покупателей и способствует вложениям в увеличение производственных мощностей. Смещение акцента с дизайна на производство обычно ведет к повышенному вниманию к инновациям в процессах, связанных с производством и продвижением на рынке, поскольку фирмы стремятся сократить затраты и увеличить надежность продукта на основе крупномасштабных методов производства (см. рис. 8.2). Сочетание совершенствования процессов, модификаций дизайна и эффекта масштаба приводит к снижению затрат и увеличению предложения, что ведет к ускорению проникновения продуктов отрасли на рынок. Во вставке 8.1 в качестве примера, иллюстрирующего эти модели развития, приведена история автомобильной промышленности.

ВСТАВКА 11.1

Эволюция автомобильной промышленности

Период 1890–1910 годов ознаменовался самыми быстрыми инновациями в автомобильной промышленности. После 1886 года, когда Карл Бенц (Karl Benz) получил патент на трехколесный экипаж с мотором, волна технического прогресса охватила Германию, Францию, США и Великобританию. Новые разработки включали:

- первый четырехтактный четырехцилиндровый двигатель (создан Карлом Бенцем в 1890 г.);
- ячеистый радиатор (*Даймлер (G.Daimler)*, 1890 г.);
- ручная коробка передач (*Рене Панар (René Panhard) и Левассор (Émile Levassor)*), 1895 г.);
- автоматическая коробка передач (*Паккард (Packard)*, 1904 г.);
- электрические фары (*General Motors*, 1908 г.);
- цельностальной корпус (*General Motors*, 1912 г.).

Model T компании Ford, представленная в 1908 году, с установленным впереди двигателем водяного охлаждения и трансмиссией с коробкой передач, сцеплением (в масляной ванне) и задним приводом определила доминирующий дизайн автомобиля для всей промышленности. На протяжении XX века шла постепенная унификация автомобильных

технологий и конструкций (дизайна — не только внешнего!!! — *Примеч. пер.*). Главным показателем этой тенденции было постепенное устранение альтернативных технологий и дизайна. «Жук» компании Volkswagen стал последним массовым автомобилем с задним расположением двигателя воздушного охлаждения. Компания Citroën отказалась от производства специфических подвесок и тормозных систем. Доминирующими стали четырехтактные двигатели с четырьмя или шестью рядно расположенными цилиндрами. Различия между автопроизводителями разных стран сглаживались по мере того, как американские автомобили становились меньше по размеру, а японские и итальянские — больше. Падение железного занавеса уничтожило последние барьеры «нонконформизма»: к середине 1990-х годов двухтактные автомобили Wartburg и Trabant, выпускавшиеся в Восточной Германии, могли заинтересовать только коллекционеров.

Как только скорость появления инновационных продуктов замедлилась, инновации в процессах в автомобильной отрасли резко ускорились. В октябре 1913 года Форд открыл в Хайлэнд Парк сборочный завод, основанный на революционных

методах производства, взаимозаменяемых частях и движущемся конвейере сборочной линии. Цена Model T упала с 628 долларов в 1908-м до 260 долларов в 1924-м. К 1927 году было произведено более 15 млн автомобилей Model T.

Второй революционной инновацией в автомобильном производстве стала концепция «бережливого производства» компании *Toyota*, включающая жестко интегрированную систему «вытягивания» производства, выражающуюся в четком графике, бригадной работе, гибком производстве и всеобщем управлении

качеством (TQM). В 1970 и 1980 годах «бережливое производство» получило широкое распространение в мировом автомобилестроении — точно так же, как система массового производства *Ford* преобразовала всю промышленность за полстолетия до этого.

Однако к 2015 году возникли новые угрозы относительной стабильности в автомобильной отрасли — развитие машин на электрической тяге и автопилота (машин без водителя).

Источники: www.ford.com; http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_the_automobile.

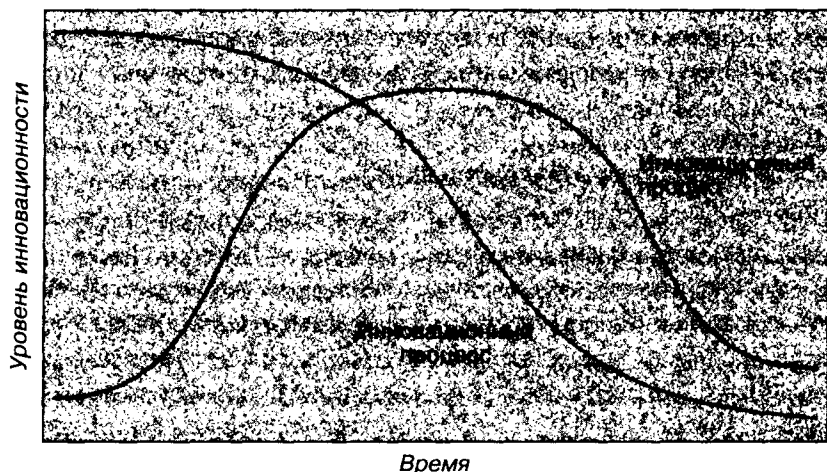


Рисунок 8.2. Изменения степени инновационности продуктов и процессов с течением времени

Распространение знаний важно и с точки зрения покупателей. В течение жизненного цикла (продуктов и отраслей) потребители становятся все более информированными. Приобретая большую осведомленность относительно характеристик продуктов конкурирующих производителей, они могут лучше судить о соотношении цены и качества и становятся более чувствительными к цене.

Насколько общий характер имеет модель жизненного цикла?

До какой степени все отрасли демонстрируют свое соответствие модели жизненного цикла? Для начала можно отметить широкие отличия в продолжительности жизненного цикла в разных отраслях:

- гостиничная индустрия берет свое начало во временах, отстоящих от нас в прошлое на два тысячелетия. В 1 г. н. э. младенец Иисус был рожден в одной из конюшен Вифлеема, так как — согласно Евангелию от Луки — «на постоялом дворе не было мест». В США первые гостиницы (как определенный вид постоялого двора) появились в конце XVIII века. Индустрия быстро росла после Второй мировой войны, подстегиваемая развивающимся туризмом и растущим количеством бизнес-поездки и командировок. Однако в XXI веке отрасль начала переходить от стадии зрелости к упадку: в бизнесе все большее распространение получает общение через видеоконференции; появляются сервисы, способствующие совместному использованию квартир и апартаментов, типа Airbnb;
- фаза зарождения американской железнодорожной отрасли растянулась с момента создания первых железных дорог в Балтиморе и Огайо в 1827 году до начала фазы роста в 1870-х годах. С распространением автомобилей железнодорожная отрасль в конце 1950-х годов перешла в фазу постепенного упадка;
- в индустрии персональных компьютеров фаза зарождения длилась примерно четыре года, вплоть до начала бурного роста в 1978-м. С 1978 по 1983 год в отрасли наблюдался лавинообразный рост новых фирм и приход «долгожителей» из смежных отраслей. В течение 1990-х годов рост замедлился, появились излишки производственных мощностей, отрасль консолидировалась вокруг нескольких лидеров. В 2011 году наблюдался пик производства персональных компьютеров, после чего отрасль начала постепенно переходить в фазу упадка;
- первые цифровые аудиоплееры (MP3-плееры) в 1997 году вывели на рынок *Seehan Information Systems* и *Diamond Multimedia*. С появлением в 2001 году iPod компании *Apple* индустрия вступила в фазу роста. После достижения пика в 2009-м общемировые продажи всех MP3-плееров (включая iPod,) испытали резкое падение. К 2015 году они как самостоятельные устройства повсеместно рассматриваются в качестве устаревших.

Со временем наметилась тенденция к сжатию жизненных циклов. Это стало особенно очевидно для онлайн-коммерции. Скорость роста таких видов бизнеса, как онлайн-игорный бизнес, онлайн-сервисы такси и социальные сети, прошли путь от зарождения к явной зрелости всего за несколько лет. Конкуренция в эпоху Интернета потребовала радикального переосмысления стратегий и процессов управления⁴.

Отрасли различаются и по моделям развития. Те из них, которые обеспечивают базовые потребности — жилищное строительство, пищевая и легкая промышленность, — возможно, никогда не войдут в фазу спада, потому что устаревание таких потребностей маловероятно. Некоторые отрасли могут обретать «второе дыхание» в процессе жизненного цикла. Это многократно случалось, например, в производстве: рост спроса на цветные, а затем на портативные телевизоры, далее — телевизоры с плоским экраном и, наконец, телевизоры высокой четкости (HDTV). Подобные волны инноваций оживили и розничную торговлю (см. рис. 8.3).

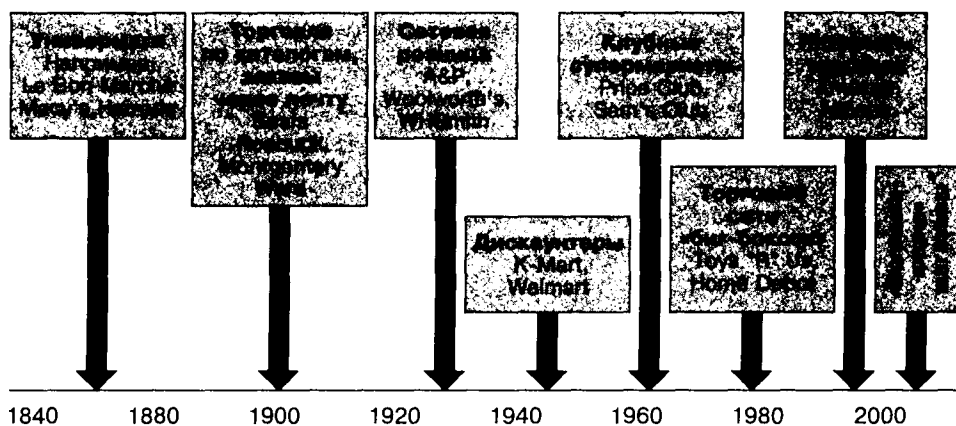


Рисунок 8.3. Инновация и обновление внутри жизненного цикла отрасли: розничная торговля*

Разные отрасли будут, видимо, находиться на разных стадиях своего жизненного цикла в разных странах. Хотя автомобильные рынки ЕС, Японии и США вступили в фазу спада, в Азии и Латинской Америке они находятся в фазе роста. Многонациональные компании могут использовать такие различия и разрабатывать новые продукты, предлагать их сначала на рынках индустриально развитых стран, а затем, после наступления фазы зрелости, переключаться на растущие рынки.

Еще одна особенность эволюции отраслей — сдвиг их границ: некоторые отрасли сближаются вплоть до полного слияния (мобильные

* Pop-up stores. Новая форма розничной торговли, когда торговые точки открываются с заведомо ограниченным (как правило, достаточно коротким) сроком работы. Хотя форма и новая, она имеет корни в таких давних традициях, как, например, рождественские базары. — *Примеч. пер.*

телефоны, портативные игровые консоли, фотокамеры, калькуляторы), другие могут фрагментироваться (банковские и медицинские услуги). Для понимания динамики каждой отрасли необходимо рассмотреть и проанализировать кластеры близких и взаимосвязанных отраслей³.

Влияние фактора жизненного цикла на конкуренцию и стратегию

Изменение роста спроса и технологий в течение жизненного цикла влияет на структуру отрасли, количество фирм, ведущих в данной отрасли деятельность, и конкуренцию в ней. В таблице 8.1 сведены главные особенности каждой стадии жизненного цикла отрасли.

Дифференциация продуктов. Возникающие отрасли характеризуются широким разнообразием типов продуктов, что отражает существование множества технологий и конструкторских решений, а также отсутствие согласия производителей между собой о том, какие требования потребители предъявляют продуктам данных видов. Во время фазы зрелости вслед за конвергенцией этих технологий и видов дизайна, их консолидацией вокруг доминирующего дизайна зачастую происходит «коммодитизация» — если производители не открывают для себя новые возможности по дифференциации своих продуктов. Персональные компьютеры, кредитные карты, онлайн-финансовые услуги, беспроводные телекоммуникации и доступ в Интернет превратились в подобие «коммодити», которые покупатели выбирают, руководствуясь в первую очередь ценой. При этом тенденция к «коммодитизации» тоже способствует поискам новых возможностей по дифференциации продуктов.

Организационная «демография» и структура отрасли. На протяжении всего жизненного цикла отрасли постоянно меняется количество фирм, работающих в ее рамках. *Организационная экология*, основанная Майклом Хэннаном (Michael Hannan), Джоном Фрименом (John Freeman) и Гленом Кэрроллом (Glen Carroll), использует дарвинизм в изучении развития бизнес-отраслей, согласно которому размер и состав «популяции» фирм в отрасли определяются «эффектом основателя»* и отбором, которые формируют процессы зарождения компаний и их ухода с рынка⁶. Вот основные открытия, сделанные организационными экологами относительно отраслевой эволюции:

* Термин из биологии и генетики. Введен Эрнстом Майром (Ernst Walter Mayr). — *Примеч. пер.*

Таблица 8.1. Эволюция отраслевой структуры и конкуренции на протяжении жизненного цикла

	Зарождение	Рост	Зрелость	Спад
<i>Спрос</i>	Ограниченный покупательями — авангардом, имеющим высокий доход	Ускоренное проникновение на рынок	Массовый рынок, покупки на замену / повторные покупки. Хорошо осведомленные и чувствительные к цене покупатели	Устаревание
<i>Технология</i>	Конкурирующие технологии. Быстрое появление инновационных продуктов	Стандартизация на основе доминирующей технологии. Быстрота инновационных процессов	Повсеместное распространение технических ноу-хау; стремление к технологическому усовершенствованию	Малочисленные инновации в области товаров и процессов
<i>Продукты</i>	Низкое качество. Широкий спектр характеристик и технологий. Частые изменения в дизайне	Дизайн и качество улучшаются. Появляется доминирующий дизайн	Тенденция к «коммодитизации». Попытки дифференциации с помощью брендинга, качества и комплектации	Продукция отрасли становится подобием «коммодити»: дифференциация затруднена и малорентабельна
<i>Производство и сбыт</i>	Короткий производственный цикл. Высококвалифицированный труд. Специализированные каналы сбыта	Дефицит производственных мощностей. Запуск массового производства. Конкуренция за каналы сбыта	Появление излишка производственных мощностей. Менее квалифицированная рабочая сила. Производство одних и тех же продуктов в течение долгого времени (с минимальными изменениями). Дистрибуторы в своем портфеле имеют меньше видов данных продуктов	Хронические излишки производственных мощностей. Возрождение специальных каналов сбыта

Торговля	Производители и потребители в передовых странах	Экспорт товаров из развитых стран в остальные страны мира	Производство перемещается в страны, только что вступившие на путь индустриализации, а затем в развивающиеся страны	Экспорт из стран с самыми низкими издержками на заработную плату
Конкуренция	Малое число конкурирующих компаний	Вход новичков на рынок, слияния компаний и выходы из бизнеса	Разорение мелких компаний. Усиление ценовой конкуренции	Ценовые войны, уход с рынка
Ключевые факторы успеха	Инновационные продукты. Становление устойчивого имиджа фирмы и ее репутации	Дизайн, оптимизированный в соответствии с требованиями производства. Доступ к каналам дистрибуции. Создание сильного бренда. Быстрая разработка новых продуктов. Инновации в процессах	Эффективность по издержкам с помощью интенсивного использования капитала, эффекта масштаба и низких затрат на приобретение входных ресурсов	Низкие накладные расходы. Выбор своего покупателя. Сигналы рынку о своих намерениях. Рационализация и использование производственных мощностей

- Количество фирм в отрасли быстро увеличивается на ранних стадиях ее жизненного цикла. Первоначально в отрасли может быть лишь несколько фирм. Однако после того, как она обретает определенный статус, уровень банкротств (точнее, выхода из бизнеса) снижается, а количество вновь образующихся фирм отрасли растет. В американской автомобильной промышленности в 1909 году было 272 производителя⁷, в то время как в индустрии производства телевизионных приемников в 1951 году работало лишь 92 компании⁸. Новые рыночные игроки имеют разное происхождение. Одни — компании-новички или стартапы (*de novo*), другие — зарекомендовавшие себя фирмы из смежных отраслей, диверсифицирующие свою деятельность (*de alio*).
- При наступлении фазы зрелости число фирм начинает уменьшаться. Очень часто отрасли проходят один или несколько этапов «потрясений» (*shakeout*), когда мелкие фирмы массово разоряются. После этого показатели количества вновь выходящих на данный рынок и уходящих с него компаний падают, а показатель выживания действующих фирм существенно возрастает⁹. Фаза потрясений, сопровождающаяся интенсивными процессами слияния и поглощения, выхода из бизнеса, происходит в среднем раз в 29 лет в течение жизненного цикла и приводит к сокращению численности производителей в два раза¹⁰. В американской шинной индустрии число фирм увеличилось от одной (*Goodrich*) в 1896 году до 274 в 1922-м, незадолго до фазы потрясений, которая сократила число фирм до 49 в 1936 году¹¹.
- Поскольку процессы концентрации в отрасли постепенно заходят все дальше, а ведущие фирмы переключают внимание на массовый рынок, может наступить следующая фаза выхода новых фирм на рынок отрасли: эти новые участники, как правило, открывают и занимают свои рыночные ниши. Примером такого «разделения ресурсов»* является американская пивоваренная промышленность. Как только массовый рынок оказался во власти горстки крупных пивоваренных компаний общенационального масштаба, возникли возможности для новых игроков — мини-пивоварен и пивных пабов, производящих собственное пиво, которые позволили им утвердиться в специализированных нишах¹².

* Имеется в виду раздел всего рынка между разными типами его участников. Слово «ресурс» в данном контексте надо понимать как общую емкость рынка какой-либо отрасли. — *Примеч. пер.*

Однако в разных отраслях структурные изменения происходят по-разному. В большинстве отраслей зрелость связана с усилением концентрации, но там, где эффект масштаба не имеет значения, а входные барьеры низкие, переход в фазу зрелости и «коммодитизация» основных продуктов могут сопровождаться уменьшением концентрации (например, в бизнесе кредитных карт, в телевидении и в переработке пищевых продуктов).

Географическое положение и международная торговля. В течение жизненного цикла происходит географическая миграция отраслей в международном масштабе. Новые отрасли возникают в развитых индустриальных странах благодаря наличию там искушенных потребителей, доступности технических и научных ресурсов. По мере того как в других странах начинает расти спрос на продукцию этих отраслей, на первых порах он удовлетворяется за счет экспорта (из стран-производителей). Однако снижение потребности в высококвалифицированной рабочей силе делает выгодным перенос производства в страны, которые недавно стали индустриальными. Развитые промышленные страны начинают импортировать эти продукты. По мере достижения фазы зрелости, «коммодитизации» продуктов отрасли и снижения требований к квалификации рабочей силы производство постепенно перемещается в развивающиеся страны, где стоимость рабочей силы минимальна.

В начале 1990-х годов производство мобильных телефонов концентрировалось в США, Японии, Финляндии и Германии. К концу 1990-х к группе лидеров присоединилась Южная Корея. В 2014 году почти 75% всех мобильных телефонов в мире были произведены в Китае.

Природа и интенсивность конкуренции. Изменения в отраслевой структуре, которые мы идентифицировали на протяжении жизненного цикла отрасли, -- «коммодитизация», появление новых игроков рынка и глобализация производства, -- оказывают влияние на конкуренцию. Во-первых, происходит сдвиг от неценовой к ценовой конкуренции. Во-вторых, усиливается ее интенсивность, что ведет к сокращению маржи.

На стадии зарождения сражение за технологическое лидерство приводит к тому, что ценовая конкуренция может быть слабой, но необходимые вложения в инновации и развитие рынка существенно снижают прибыльность бизнеса. Фаза роста в большей степени благоприятствует прибыльности, поскольку рыночный спрос опережает производственные возможности отрасли, особенно если традиционные участники рынка защищены входными барьерами. С наступлением фазы зрелости усиливающаяся стандартизация товара и избыточные

производственные мощности стимулируют ценовую конкуренцию – особенно во время рыночных потрясений. Насколько интенсивной будет эта конкуренция, во многом зависит от соотношения между имеющимися производственными мощностями и спросом, а также уровня международной конкуренции. Если говорить о таких отраслях, как продуктовая розница, авиаперевозки, производство автотранспорта, металлургия и страхование, тут зрелость всегда ассоциировалась с сильной ценовой конкуренцией и низкой прибыльностью. В производстве же мощных средств для дома, сухих завтраков, косметики и табачной промышленности более высокий уровень концентрации в отрасли и существование сильных брендов ограничивали ценовое соперничество и сохраняли высокие прибыли. Фаза спада почти всегда связана с сильной ценовой конкуренцией (иногда превращающейся в разрушительные ценовые войны) и неудовлетворительными показателями прибыли.

Ключевые факторы успеха и эволюция отрасли. Изменения в спросе и технологических требованиях, структуре отрасли в течение ее жизненного цикла имеют большое значение для определения главных источников конкурентного преимущества на каждой стадии эволюции отрасли:

1. На стадии зарождения обладание инновационным продуктом является основой для выхода на рынок и последующего успеха на нем. Затем все отчетливее проявляется важность других факторов успеха: необходимость более крупных инвестиций приводит к тому, что обладание финансовыми ресурсами приобретает все большую значимость. Возможности в разработке новых изделий необходимо подкреплять возможностями по их массовому производству, маркетингу и дистрибуции.
2. Как только наступает фаза роста, главной задачей становится увеличение масштаба. По мере расширения рынка фирма должна приспособить дизайн (в широком смысле!) своих продуктов к требованиям крупномасштабного производства. Как показано на рисунке 8.4, инвестиции в НИОКР и основные фонды, объем продаж, как правило, остаются весьма значительными в течение всей фазы роста. Растущее производство должно сопровождаться развитием каналов сбыта.
3. На стадии зрелости конкурентное преимущество чаще сводится к поискам методов снижения издержек, особенно в тех отраслях, продукция которых имеет тенденцию к «коммодитизации». Со-

крашение издержек вследствие эффекта масштаба, использование дешевой рабочей силы и низких накладных расходов является основным фактором успеха. На рисунке 8.4 показано, что затраты на НИОКР, капитальные инвестиции и маркетинг в фазе зрелости ниже, чем в фазе роста.

4. Наступление фазы спада еще более усиливает значимость экономии на издержках. Одновременно на первый план выходит задача поддержания стабильности в отрасли, например своевременным выводом из эксплуатации ставших излишними производственных мощностей и максимально полное удовлетворение остаточного рыночного спроса. Более подробно мы поговорим о стратегических проблемах зрелых и угасающих отраслей в главе 10.

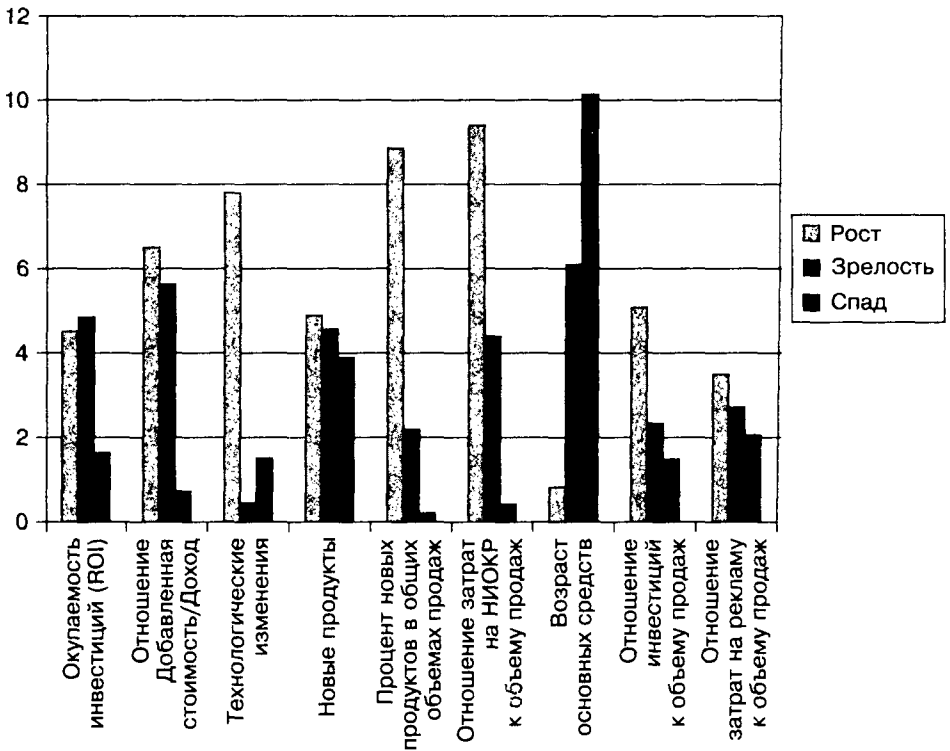


Рисунок 8.4. Различия в стратегии и эффективности бизнеса на разных стадиях жизненного цикла отрасли

Примечание: на рисунке показаны средние значения каждого коэффициента на каждой стадии жизненного цикла.

Источник: C. Anderson and C Zeithaml, «Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy and Business Performance», *Academy of Management Journal* 27 (1984): 5–24.

ПРОБЛЕМЫ И ВЫЗОВЫ, СВЯЗАННЫЕ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ, НЕОБХОДИМЫМИ ДЛЯ АДАПТАЦИИ

Мы уже поняли, что отрасли постоянно меняются. Но что при этом происходит с компаниями соответствующих отраслей? Давайте обратим внимание на отдельные бизнес-организации и рассмотрим моменты, препятствующие изменениям, и пути, по которым эти изменения проходят.

Почему изменения так болезненны и трудны?

Первоисточники организационной инерции

В центре всех подходов к изменениям в процессах управления организацией лежит признание того факта, что организациям очень трудно меняться. Почему? Разные теории, описывающие изменения в отраслях и отдельных компаниях, выделяют несколько препятствий на пути преобразований:

- *Организационная рутина.* Эволюционная экономика делает акцент на том, что возможности компаний базируются на организационной рутине -- моделях координированных действий членов организации, которые вырабатываются посредством постоянного повторения. Чем сильнее развита организационная рутина, тем сложнее выработать новые рутинные процедуры. Следовательно, компании оказываются пойманными в «ловушки компетенции»¹³, когда «их основные возможности превращаются в базовый источник негибкости»¹⁴.
- *Социальные и политические структуры.* Организации являются социальными и политическими системами. Социальный аспект способствует развитию моделей взаимодействия (между членами организации), что делает организационные изменения приносящими серьезный стресс и разрушительными¹⁵. Политический же аспект заключается в том, что внутри организаций складывается стабильная система разделения полномочий и ответственности (можно по аналогии с государственным устройством сказать, что это «система разделения власти»). Изменения несут угрозу положению наделенных властными полномочиями конкретных индивидуумов. Поэтому организации, как социально-политические системы, имеют склонность сопротивляться любым изменениям.

- *Конформизм.* Корпоративные социологи подчеркивают склонность фирм подражать друг другу, чтобы обрести признание. Этот процесс *институционального изоморфизма* запирает организации в клетках типичных структур и стратегий, что мешает им адаптироваться к изменениям¹⁶. Требования по соответствию общепринятым канонам могут исходить от внешних сил: правительства, инвестиционные аналитики, банки и другие источники ресурсов фактически поощряют фирмы создавать схожие внутренние структуры и принимать близкие стратегии. Этот изоморфизм также является следствием добровольного подражания — нежелание рисковать побуждает компании брать на вооружение аналогичные стратегии и структуры¹⁷.
- *Ограниченные поиски.* Организационная теория, развитая в Университете Карнеги, с которой связаны имена Герберта Саймона (Herbert Simon), Джима Марча (Jim March) и Ричарда Сайерта (Richard Cyert), рассматривает «поиск» в качестве главного источника и основной движущей силы организационных изменений. Организации склонны ограничиваться поисками лишь в тех областях, которые непосредственно примыкают к их текущей деятельности: предпочитают *использовать* существующие знания, а не *исследовать* новые возможности¹⁸. Это объясняется, во-первых, так называемой «ограниченной рациональностью» — ограничениями в способностях людей к переработке информации, что уменьшает количество вариантов, которые способен рассмотреть менеджер, и, во-вторых, эффектом довольствования минимумом — склонностью индивидов (и организаций) прекращать поиски лучшего решения, как только достигнут удовлетворительный уровень показателей работы, и не стремиться к оптимальным показателям. Следствием приведенных соображений является утверждение того, что толчком к организационным изменениям является падение основных показателей деятельности.
- *Взаимодополняемость стратегии, структуры и систем.* Ключевым принципом менеджмента является необходимость соответствия друг другу всех аспектов деятельности организации. В главе 1 мы обсуждали необходимость соответствия стратегии фирмы условиям ее бизнес-окружения, имеющимся ресурсам и возможностям и отметили, что стратегия проявляется в соответствующей системе действий. В главе 6 рассматривался ситуационный подход — идея о том, что оптимальная структура организации определяется ее бизнес-окружением и стратегией. В конце концов, все особенности

организации – стратегия, структуры, системы, культура, цели и квалификация сотрудников — должны дополнять друг друга¹⁹. На ранних стадиях развития компании создают сложные, уникальные комбинации разнообразных характеристик, чтобы соответствовать условиям окружающей деловой среды. Однако как только удастся создать эту сложную конфигурацию, она превращается в препятствие для изменений. Чтобы реагировать на изменения во внешнем окружении, недостаточно постепенно менять отдельные параметры стратегии. Фирма должна найти новую конфигурацию, которая включала бы весь спектр изменений (см. вставку 8.2)²⁰. Отсюда следует, что организация склонна эволюционировать посредством периодически нарушаемого равновесия, что подразумевает длительные периоды стабильности, во время которых накапливающееся несоответствие организации окружающей среде в конце концов вынуждает ее меняться радикально и всесторонне²¹. Как правило, это подразумевает смену первого лица компании, являющегося ее лидером.

ВСТАВКА 8.2

Слишком сбалансированные бизнес-системы делают изменения опасными и рискованными: история Лиз Клайборн (Liz Claiborne)

В 1980-х годах Лиз Клайборн стала чрезвычайно успешным дизайнером, производителем и розничным продавцом одежды для деловых женщин. Ее успех базировался на стратегии, в которой предусматривались тесно связанные друг с другом решения, как организовывать различные виды деятельности и распределять различные функции.

- Дизайн базировался на подобию принципа «книжки-раскраски» для детей в сочетании с выделением «концептуальных групп» разных элементов одежды, которые могли сочетаться.
- Универмаги подталкивались к тому, чтобы выделять особое место для текущих концептуальных коллекций Лиз Клайборн. Консультанты компании осуществляли регулярные визиты в универмаги для проведения тренингов персонала и с целью контроля за тем, чтобы коллекции выставлялись правильным образом.

- Розничные магазины и сети не могли закупать отдельные модели одежды — требовалось иметь в ассортименте все изделия концептуальной группы, а на каждый сезон размещать один единый заказ — без возможности повтора (и/или модификации).
- Большинство заказов на пошив было размещено на швейных фабриках Юго-Восточной Азии.
- Для установления тесного контакта с потребителями Лиз Клайборн проводила модные показы прямо в универмагах, изучала вкусы клиентов и анализировала данные, собираемые в точках продаж.
- В отличие от традиционного, четырехсезонного цикла, Лиз Клайборн делила год на шесть сезонов.

В 1990-х годах эффективность работы компании Лиз Клайборн резко снизилась. Основной проблемой стала тенденция использования повседневной одежды

на рабочем месте. Кроме того, ужесточившиеся финансовые требования к бизнесу розничных универмагов привели к тому, что они все менее охотно закупили целые коллекции. Вынужденная реагировать на изменения, Лиз Клайборн позволила своим клиентам пересматривать заказы. Однако как только розничные магазины смогли разделять некогда единые, большие и долговременные заказы на более мелкие и частые, вся система бизнеса Лиз Клайборн начала рушиться: она не была приспособлена к быстрому реагированию на заказы клиентов и к более коротким циклам жизни моделей одежды, что стало превалировать

на рынке. В 1994 году Лиз Клайборн назначила нового генерального директора фирмы, который перестроил весь бизнес, сделав упор на повседневный дизайн и на большую гибкость состава отдельных коллекций (которые, тем не менее, сохраняли общую цветовую гамму), а также на более короткую цепочку поставок с переносом центра тяжести производства в Северную и Центральную Америку.

Источник: N. Siggelkow, "Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne," *Academy of Management Journal* 44 (2001): 838–57.

Организационная адаптация и отраслевая эволюция

Основные научные идеи об изменениях в отраслях и отдельных организациях возникли при сильном влиянии теории эволюции в биологии. Эволюционные изменения рассматриваются как процессы приспособления к внешним изменениям посредством *изменчивости, отбора и закрепления изменений*²². Ключевым моментом здесь является определение уровня, на котором протекают те или иные эволюционные процессы:

- *Организационная экология* в основном относится к обсуждению изменений в некотором числе фирм одной отрасли, происходящих в течение определенного временного отрезка. Эта теория также рассматривает более широкие аспекты, включая такой феномен, как организационная инерция. С этой точки зрения эволюция отрасли происходит в большей степени путем изменения «состава игроков» (фирм, работающих в данной отрасли), а не адаптации к новым условиям действующих компаний. Отрасль развивается и растет благодаря тому, что в ней появляются новые фирмы, подражающие игрокам, которые добились успеха. Процесс конкуренции выступает в качестве механизма («естественного») отбора: организации, характеристики которых соответствуют требованиям окружающей бизнес-среды, могут привлечь необходимые ресурсы, остальные просто вымирают²³.
- *Эволюционная экономика* считает главными агентами эволюции отдельные организации. Процессы изменчивости, отбора и закрепления изменений имеют место на уровне *организационной рутин* — фирмы отказываются от неудачных решений, а решения, ведущие к успеху, воспроизводятся внутри организации²⁴.

Как уже говорилось в главе 5, такие модели координированной деятельности представляют собой основу для появления организационных возможностей. Хотя приверженцы эволюционной экономики полагают, что фирмы приспосабливаются к внешним изменениям посредством поиска новых рутинных процедур, воспроизводства успешных и отказа от неудачных решений, такая адаптация не является ни быстрой, ни бесплатной.

Эмпирические наблюдения указывают на важность обоих процессов. На способность некоторых компаний адаптироваться к переменам указывает тот факт, что многие из них были лидерами в своей отрасли на протяжении ста и более лет. Так, *BASF*, крупнейшая в мире химическая компания, являлась лидером своей отрасли с момента основания, начав как производитель синтетических красителей в 1865 году. Компании *Exxon Mobil* и *Royal Dutch/Shell* доминировали в мировой нефтяной промышленности с конца XIX века²⁵. Чешская пивоваренная компания *Budvar*, которая в течение нескольких десятилетий вела спор относительно торговой марки *Budweiser* с компанией *Anheuser Busch*, заявляет, что была основана в 1785 году. *Mitsui Group*, японский конгломерат, еще старше: его первый бизнес — магазин розничной торговли — появился в 1673 году.

Тем не менее такие компании являются исключением. Из всех фирм, перечисленных в первом списке *Dow Jones Industrial Average* в 1896 году, ныне осталась лишь *General Electric*. Из 12 крупнейших мировых компаний 1912 года в 2015 году в аналогичном списке остались всего две (см. таблицу 8.2). Более того, «продолжительность жизни» компаний укорачивается: среднее время нахождения компании в списке S&P 500 в 1935 году было 90 лет, в 1958 м — только 61 год, к 2011-му — сократилось до 18 лет.

Падение великих компаний отчасти является отражением факта зарождения новых отраслей — особенно в секторе информационных и телекоммуникационных технологий (ИКТ). Но оно есть и следствие неспособности вроде бы стабильных и авторитетных фирм успешно приспосабливаться к разным стадиям жизненного цикла отраслей, в которых они работают.

Даже если жизненный цикл отрасли включает, по большей части, предсказуемые изменения, различие ключевых факторов успеха на его разных стадиях может потребовать при переходе к следующей фазе цикла совершенно иных ресурсов и возможностей. «Инноваторы», являющиеся пионерами в создании новой отрасли, и «консолидаторы», развивающие отрасль, — это совершенно разные компании:

«Важное значение для современной корпорации имеет тот факт, что фирмы, создающие новые рынки товаров и услуг, редко являются теми же самыми фирмами, которые превращают эти рынки в рынки товаров массового спроса. Наше исследование выявляет простую причину этого явления: навыки, способ мышления и компетенции, необходимые для открытия и изобретения, не просто отличаются от тех, которые необходимы для коммерциализации, но вступают с ними в прямое противоречие. Это означает, что фирмы, преуспевшие в новаторстве, вряд ли будут способны к коммерциализации, и наоборот»²⁶.

Таблица 8.2. Крупнейшие мировые компании по рыночной капитализации, 1912 и 2015 гг.

1912 г.	\$ млрд	2015 г.	\$ млрд
U.S. Steel	0,74	Apple	637
Standard Oil NJ (Exxon)	0,39	ExxonMobil	393
J&P Coates	0,29	Microsoft	385
Pullman	0,20	Johnson & Johnson	292
Royal Dutch Shell	0,19	Wells Fargo	282
Anaconda	0,18	Walmart	277
General Electric	0,17	Novartis	252
Singer	0,17	General Electric	249
American Brands	0,17	China Mobile	240
Navistar	0,16	Nestlé	237
British American Tobacco (BAT)	0,16	Chevron	213
De Beers	0,16	China Construction Bank	201

Источники: L. Hannah "Marshall's 'Trees' and the Global 'Forest': Were 'Giant Redwoods' Different?" in N. Lamoreaux, D. Raff, and P. Temin (eds), *Learning by Doing in Markets, Firms and Nations*, Chicago: University of Chicago Press, 1999: 253–94; *Financial Times* (January 3, 2015).

Обычной является следующая схема: стартапы, завязанные на достижения современных технологий, первооткрыватели новых областей бизнеса на корню скупаются большими и авторитетными компаниями, давно оперирующими в смежных отраслях и способными предоставить финансовые ресурсы и организационные возможности для дальнейшего роста стартапов. В индустрии биотехнологии растений пионерами были компании-новички, такие как *Calgene*, *Cetus Corporation*, *DNA Plant Technologies* и *Mycogen*. В 2015 году ведущими поставщика-

ми генетически модифицированных семян стали *DuPont*, *Monsanto*, *Syngenta* и *Dow Chemical* — «старинные» компании химической промышленности. Конечно, есть примеры стартапов, переживших все периоды потрясений в своих отраслях и ставших лидерами: *Google*, *Cisco Systems*, *Facebook*. Джефффри Мур (Geoffrey Moore) называет переход от стартапа, обслуживающего небольшое число своих приверженцев, к стабильной крупной компании, работающей на массовом рынке, «прыжком через бездну»²⁷.

В большинстве новых отраслей мы сегодня наблюдаем комбинацию стартапов (новых игроков рынка) и уже широко известных компаний, которые успешно диверсифицировали свой бизнес. Кто из них станет более успешен? Это вопрос того, что будет более важным в каждом конкретном случае: гибкость и предпринимательский дух, присущие стартапам, или доступ к серьезным ресурсам и имеющиеся возможности сложившихся крупных фирм. Это в достаточной мере зависит от того, требуются ли в новой отрасли те же самые (или сходные) ресурсы и возможности, что и в существующих отраслях. Если да, входящие в новый бизнес сложившиеся компании имеют преимущество. Например, в автомобилестроении лучшие показатели были у компаний, ранее занимавшихся производством велосипедов, конных экипажей, двигателей²⁸; производство телевизоров быстрос освоили фирмы, ранее производившие радиоприемники²⁹.

Многие стартапы привлекают ресурсы и используют возможности крупных фирм. Очень многочисленны новые компании, основанные выходцами из крупных фирм данной отрасли. Большинство современных лидеров бизнеса по производству полупроводников в Кремниевой долине (включая *Intel*) берут свое начало в компании *Shockley Semiconductor Laboratories*, которая была пионером отрасли микросхем³⁰. Крупные, давно сложившиеся фирмы часто инвестируют в так называемый «венчурный» бизнес. Например, в *Uber* вложились такие фирмы, как китайский интернет-гигант *Baidu*, основатели *Amazon*, *Napster* и *Yelp*.

Как справиться с технологическими изменениями?

Конкуренция между новыми стартапами и давно сложившимися фирмами не является атрибутом только ранних стадий жизненного цикла отрасли: она происходит все время. Наибольшую угрозу для «старожилов» стартапы представляют в периоды коренных технологических изменений. Новые технологии — особенно серьезный вызов, когда технологии требуют коренного пересмотра всех компетенций (факти-

чески разрушая старые компетенции), когда они полностью меняют «архитектуру» отрасли и носят «подрывной» характер*.

Технологические изменения, ведущие к расширению или разрушению компетенций. Некоторые технологические изменения приводят к серьезному уменьшению значимости тех ресурсов и возможностей, которыми обладает какая-то существующая фирма — по Ташману (Michael L. Tushman) и Андерсону (P. Anderson), это «разрушающие компетенции» изменения. Другие изменения, наоборот, способствуют сохранению и даже увеличению значимости имеющихся у фирмы ресурсов и возможностей³¹. Появление кварцевых часов радикально подорвало роль компетенций, наработанных в течение многих лет производителями механических часов. Наоборот, появление турбовентиляторных двигателей, явившееся величайшим прорывом в авиационном двигателестроении, способствовало усилению роли компетенций, приобретенных к тому времени производителями авиадвигателей. Главный вопрос: как новые технологии влияют на стратегическую значимость имеющихся у существующих компаний ресурсов и возможностей? В типографской отрасли способности традиционных участников этого рынка выстоять под натиском радикально новых технологий базируются на сохранении важности некоторых ключевых ресурсов — взаимоотношениях с клиентами, имеющимися каналами продаж и обслуживания, библиотеками шрифтов³².

Инновации «компонентного» или «архитектурного» уровня. Насколько безболезненно существующие фирмы смогут приспособиться к технологическим изменениям зависит от того, происходят эти изменения на «компонентном» или «архитектурном» уровне. Хендерсон (R. M. Henderson) и Кларк (K. Clark) доказывают, что изменения, затрагивающие всю архитектуру основных продуктов, приносят очень большие проблемы существующим фирмам, так как требуют пересмотра всей стратегии фирмы и структуры ее деятельности³³. Например, появление гибридных автомобильных двигателей стало важной инновацией, но не потребовало кардинального пересмотра конструкции автомобилей и методов их разработки. А полностью электрический, питающийся исключительно от аккумуляторов автомобиль — уже инновация «архитектурного» уровня, здесь требуется пересмотр внутреннего (и внешнего) устройства машины, участия автопроизводителей в создании массовой системы зарядных станций. Во многих секторах

* В данном случае имеется очевидная связь с кошением так называемых подрывных инноваций (англ. disruptive innovation), введенной Клейтоном Кристенсеном (Clayton M. Christensen) в 1997 году (см. далее). — *Примеч. пер.*

электронной коммерции — от торговли продуктами питания до банковских услуг — вторжение Интернета означало внедрение инноваций на «компонентном» уровне: появился новый канал продаж продуктов. Поэтому существующие сети супермаркетов и розничные банки, принявшие на вооружение онлайн-методы в дополнение к традиционным, легко завоевали доминирующее положение и в онлайне. Успехи *Boeing*, ее впечатляющий подъем в 1960-х годах и достижение лидерства в производстве пассажирских самолетов были обусловлены пониманием того, что реактивный двигатель — инновация «архитектурного» уровня, требующая кардинального пересмотра всего дизайна самолета³⁴.

«Подрывные» технологии. Клей Кристенсен предлагает отличать новые технологии, которые являются «поддерживающими» (усиливающими значимость существующих атрибутов эффективности), от «подрывных», требующих создания и развития совершенно других атрибутов эффективности, нежели существующая технология³⁵.

Пароходы поначалу были более медленными и дорогими, а также менее надежными, чем парусные суда. Ведущие кораблестроители не сумели вовремя перестроиться на производство пароходов потому, что их основные клиенты — трансокеанские грузоперевозчики — оставались верными парусам вплоть до начала XX века. Паровой двигатель использовался по большей части на судах для внутренних вод, так как в этих условиях было трудно рассчитывать на постоянные ветра. После многих десятилетий отработки технологии в условиях нишевых рынков пароходы стали превосходить парусные суда по всем параметрам и на океанских маршрутах.

В индустрии жестких дисков для компьютеров некоторые технологические инновации, например тонкопленочные головки и более мелкодисперсное напыление феррооксидов на дисках, улучшали основной параметр этих устройств — плотность записываемой информации, что укрепляло позиции признанных лидеров отрасли. Другие технологии, нашедшие воплощение в новых поколениях изделий, которые характеризовались все меньшим диаметром дисков, оказались подрывными: компании с прочным положением на рынке опаздывали, по сравнению с новичками, в плане выпуска дисков новых размеров и обычно теряли свое лидирующее положение в отрасли³⁶. Новые накопители первое время имели меньшую емкость и поэтому встречали сопротивление со стороны потребителей. В результате 3,5-дюймовый жесткий диск, выведенный на рынок фирмой *Conner Peripherals* (предназначавшийся в основном для компьютеров-лэптопов), был в то время отвергнут лидером отрасли — компанией *Seagate*. В течение трех лет быстрое

развитие технологий производства 3,5-дюймовых дисководов привело к тому, что накопители с форм-фактором 5,25 дюйма устарели³⁷.

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Учитывая, сколько препятствий возникает на пути организационных изменений, и сложности, испытываемые компаниями из-за появления «подрывных» технологий и инноваций «архитектурного» уровня, как они умудряются приспосабливаться к изменениям в окружающей бизнес-среде?

Так как причин и проявлений организационной инерции масса, способов и всяческих теорий, описывающих, как проводить организационные изменения, существует великое множество. До 1980-х годов большинство подходов к осуществлению организационных изменений были основаны на «поведенческих» моделях и подчеркивали главенство в этих делах инициатив, идущих снизу вверх. Социально-технические подходы говорили о необходимости социальных систем адаптироваться к новым требованиям, возникающим вследствие появления новых технологий³⁸, а исследователи, которые сосредотачивали усилия на изучении развития организаций, выделяли важность динамики отдельных групп и роль «агентов влияния», инициализирующих изменения³⁹.

В последние годы управление организационными изменениями стали рассматривать как постоянную деятельность, представляющую собой главный компонент обязанностей менеджмента. В этом разделе мы рассмотрим четыре подхода к управлению стратегическими изменениями. Начнем с серьезного вызова, заключающегося в необходимости совмещать эффективный менеджмент текущей деятельности (то, что нужно «сегодня») с подготовкой к тому, что будет «завтра». В этом свете мы обсудим потенциал развития организационной амбидекстрии*. Во-вторых, мы поговорим об инструментах борьбы с организационной инерцией, которыми может располагать корпоративный менеджмент. В-третьих, исследуем способы развития компаниями новых внутренних

* В русском языке слово «амбидекстри́я» употребляется в основном в медицинско-физиологическом контексте — это равное развитие у человека обеих рук. В английском языке получило распространение словосочетание «organizational ambidexterity», означающее способность какой либо организации быть как эффективной в управлении текущим бизнесом, так и (практически в равной мере) способной быстро адаптироваться к вызовам завтрашнего дня. Очень часто в этом контексте имеет место сокращение до просто «ambidexterity» — это надо обязательно помнить. — *Примеч. пер.*

возможностей. Наконец, мы обсудим роль так называемых «динамических возможностей».

Дуалистичные стратегии и организационная амбидекстрия

В главе 1 мы узнали, что стратегия должна иметь два главных направления: определять, где находится компания в данный момент, и указывать, как она будет адаптироваться к изменениям в будущем. Также мы отметили, что сочетать эти направления сложно. Дерек Абель (Derek Abell) считает, что управление фирмой согласно «дуалистичной стратегии» — самый сложный вызов, самая трудная дилемма для высшего менеджмента.

Управление успешным бизнес-предприятием требует четкой стратегии, которая определяла бы целевые рынки и уделяла огромное внимание всем критичным для достижения успеха факторам. Внесение изменений в бизнес в предвкушении будущего требует проницательности и прозорливости, чтобы правильно оценить то, в чем это будущее будет заключаться, равно как и стратегии для понимания того, как организация сможет приспособиться к новым вызовам⁴⁰.

Абель утверждает, что «дуалистичная стратегия» требует планирование по двум временным горизонтам — краткосрочное планирование, направленное на эффективную деятельность в ближайшие год-два, и долгосрочное планирование на перспективу, дающее видение того, как компания будет постепенно менять суть бизнеса, позиционировать отдельные его направления, создавать и развивать свои новые внутренние возможности, пересматривать оргструктуру на ближайшие пять лет или более. Проблема органичного сочетания задач «конкуренции здесь и сейчас» с подготовкой к «светлому завтра» (чтобы оно действительно стало светлым для компании) тесно связана с достижением компромисса между эксплуатацией (сегодняшних ресурсов и возможностей) и развитием (их же, но с прицелом на будущее). Мы обсуждали это, когда говорили об организационной инерции. Сделанные тогда выводы — что практически все организации тяготеют отдавать приоритет эксплуатации — применимы и к стратегии: задачи конкурентной борьбы в настоящем ставятся в компаниях выше проблем, связанных с подготовкой к будущему.

Способность сочетать эти часто противоречащие друг другу задачи — то, что Чарльз О'Рейли (Charles O'Reilly) и Майкл Ташман (Michael Tushman) назвали «организационной амбидекстрией». Фирма, которая обладает этим качеством, «способна одновременно извлекать почти максимум из имеющихся у нее компетенций и вести

непрерывную «разведку» на предмет обнаружения открывающихся новых возможностей»⁴¹. Были выделены два типа организационной амбидекстрии — структурная и контекстуальная.

Структурная амбидекстрия имеет место в компаниях, где за «эксплуатацию» и «развитие» отвечают разные оргподразделения, что основано на соображении, что обычно изменения проходят легче в новых структурных единицах, чем в уже устоявшихся. Так, Кристенсен (Christensen) и Овердорф (Overdorf) предложили перед лицом вызовов, связанных с «подрывными технологиями», в сравнительно «старых» фирмах создавать совершенно новые, в значительной степени организационно обособленные подразделения, отвечающие за разработку новых продуктов и направлений бизнеса, которые вбирали бы в себя новейшие достижения⁴². Приведем примеры.

- Персональный компьютер IBM PC был создан в отдельном подразделении компании *IBM*, располагавшемся во Флориде, — территориально очень далеко от корпоративной штаб-квартиры в Нью-Йорке. Глава этого подразделения, Билл Лоу (Bill Lowe), потом утверждал, что подобное географическое разделение было критичным при создании фактически нового бизнеса, который радикально отличался от основного для *IBM* направления мейн-фреймов⁴³.
- В компании *Shell* была запущена отдельная программа GameChanger, призванная найти новые пути для роста в будущем на основе инноваций и предпринимательской инициативы, которая без четкого выделения была бы задвлена финансовыми бюрократами и закостеневшей оргструктурой⁴⁴. Главный вопрос звучал так: станут ли инициативы «блока развития» катализаторами изменений во всей организации.

Исследовательский центр в Пало-Альто компании *Xerox* стал колыбелью множества инноваций, которые произвели революцию в персональных и микрокомпьютерах в 1980-х -- 1990-х годах, но очень немногие из них были подхвачены и использованы должным образом самой *Xerox*. Аналогично, инновационные бизнес-системы, предложенные подразделением Saturn компании *General Motors*, не привели к преобразованию последней в «компанию нового типа»⁴⁵.

Контекстуальная амбидекстрия предполагает, что виды деятельности по «эксплуатации» и «развитию» имеют место в одних и тех же организационных подразделениях. Один из лидеров глобального

рынка слуховых аппаратов, датская компания *Oticon* поощряет сотрудников как в их работе по выпуску существующих продуктов, так и в креативных поисках⁴⁶. Одним из лозунгов *Whirlpool* является «Инновации от всех и ото всюду». Компания поощряет стремление к инновациям на всех уровнях своей организационной структуры: «За инновации были ответственны пара групп ... отделы разработки и маркетинга. Сейчас за это отвечают тысячи»⁴⁷. Однако у контекстуальной амбидекстрии есть очень большая проблема: системы управления и индивидуальные навыки и способности, требуемые для эффективной работы по «эксплуатации», часто несовместимы с тем, что нужно для «развития».

Как победить организационную инерцию

Если процесс организационных изменений в какой-либо фирме имеет «прерывистый» характер - периоды стабильности чередуются со временами серьезных перемен, встает вопрос: что вызывает и ускоряет эпизоды трансформаций? В большинстве крупных компаний наблюдаются повторяющиеся периоды реструктуризации, в течение которых происходят одновременные изменения в стратегии, внутренней структуре, системах управления, а также принимаются кадровые решения по составу высшего менеджмента. Эти периоды, как правило, следуют за ухудшением основных показателей фирмы, которые вызываются резкими внешними воздействиями либо накапливающимся несоответствием между тем, как все устроено в фирме, и требованиями, предъявляемыми внешней бизнес-средой. Например, крупнейшие нефтяные компании провели у себя очень далеко идущие изменения в период с 1986 по 1992 год вслед за падением нефтяных котировок в 1986 году⁴⁸. Можно ожидать, что, если период низких цен на нефть, начавшийся в 2014-м, затянется, он тоже может вызвать изменения с долговременными последствиями. Главная задача высшего менеджмента компаний в этом отношении — инициировать широко-масштабные внутренние изменения до того, как основные показатели деятельности начнут ухудшаться. Для этого руководителям, вероятно, придется отказаться от своих принципиальных убеждений, лежащих в основе действующих стратегий. Пример компании *Polaroid*, которая не сумела адаптироваться к эре цифровой фотографии, несмотря на наличие прекрасных внутренних возможностей для этого, можно отнести на счет того, что высшее руководство не смогло отказаться от привычных внутренних установок и взглядов на стратегию компании и ее развитие⁴⁹.

Создание нового взгляда на кризис. Кризисы создают условия для начала стратегических изменений, так как в этих условиях ослабляется приверженность к сохранению статус-кво в организации. Проблема в том, что, когда кризис разразится в полном объеме, может быть уже слишком поздно. Поэтому важнейшим элементом является наличие в компании лидеров, обладающих чутьем на грядущие кризисы, способностью предвидеть их, а потому способных инициировать необходимые изменения вовремя, до того, как кризис проявится непосредственно. Например, в *General Electric*, даже когда ее отчеты показывали рекордную прибыль, Джек Уэлч (Jack Welch) оказался в состоянии убедить сотрудников в необходимости изменений, чтобы защитить компанию от только появляющихся угроз. Знаменитое изречение Энди Гроува (Andy Grove) — «выживают только параноики» — помогает *Intel* поддерживать постоянное стремление к совершенствованию и развитию, несмотря на доминирование компании на рынке микропроцессоров для персональных компьютеров.

Постановка труднодостижимых целей. Другой подход в борьбе с организационной инерцией — поддержание внутри компании постоянного напряжения, вызванного необходимостью достичь амбициозных целей. Понимание того, что эти цели могут быть достигнуты только при приложении «сверхусилий» всех сотрудников, может мотивировать персонал к проявлению инициативы и креативности, одновременно борясь с расслабленностью, благодушием и самодовольством. Трудные, амбициозные цели, как правило, ставятся для достижения требуемых показателей эффективности отдельными сотрудниками или подразделениями в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Главная задача при формулировании стратегических целей — создание в компании постоянного ощущения сопричастности с ее стратегическим предназначением. Мы это уже обсуждали в главе 1 на примере высказывания Коллинза и Порраса о «больших, головокружительных и амбициозных целях». Успех *Apple* в выведении на рынок безумно великих новых продуктов во многом был обусловлен тем, что Стив Джобс фактически навязал отделу разработки новых продуктов казавшиеся недостижимыми цели. Он настоял на том, что iPod должен быть меньше по размерам и тоньше, чем любой существовавший на тот момент MP3-плеер, иметь возможность хранить в памяти тысячи песен, а его батарея должна обеспечивать работу устройства в течение более четырех часов⁵⁰.

Инициативы, рождающиеся внутри организации, как катализатор перемен. Первые лица компаний обладают ограниченными возмож-

ностями инициировать и осуществлять изменения в масштабах всей компании. Однако если лидер сочетает достаточно авторитарные качества с сильной харизмой, он может стать автором таких инициатив, которые будут иметь на удивление широкое значение. С другой стороны, если инициативы, рожденные где-то внутри компании, получают реальную поддержку высшего руководства, они становятся эффективными элементами проведения стратегических изменений, распространения передовых практик и инноваций в управлении. Самым ярким примером тому служит Джек Уэлч в компании *General Electric*. Он выдвигал звучные лозунги: «Будьте первыми или вторыми в своей отрасли», «машина роста GE», «безграничность», «качество 6-ти сигма», «уничтожь-свой-бизнес.com». Лидеры тоже могут оказывать сильное влияние некоторыми символическими действиями. Так, поворотным пунктом превращения *Qingdao Refrigerator Plant* во всемирно известную в настоящее время *Haier* (крупнейшего в мире производителя бытовой техники) стал эпизод, когда его директор Чжан Жуйминь (Zhang Ruimin) кувалдой расколотил бракованный холодильник перед выстреленным персоналом⁵¹.

Реорганизация структуры компании. Реструктурируя компанию, ее высшее руководство перераспределяет полномочия, реорганизует само себя, вливает новую кровь. Одним из последних серьезнейших шагов Стива Балмера (Steve Ballmer) на посту генерального директора корпорации *Microsoft* перед уходом в отставку в августе 2013 года была реорганизация структуры — для того, чтобы разрушить сложившиеся и во многом застывшие организационные центры, стянувшие на себя полномочия, и облегчить переход к более интегрированной корпоративной структуре. В *General Electric* стремление Джеффа Иммельта (Jeff Immelt) достичь большей гибкости сопровождалось пятью крупными реорганизациями подразделений между 2002 и 2014 годами. Периодические изменения организационной структуры могут стимулировать инициативы снизу и оказывать поддержку в распространении их положительных результатов⁵². Трудная задача сочетания преимуществ, даваемых, с одной стороны, интеграцией, а с другой — гибкостью, может потребовать от организации чередования периодов централизации и децентрализации⁵³.

Новые лидеры. Если назревшие стратегические изменения затруднены приверженностью существующего руководства компании к устаревшим принципам, если высшее руководство не отличается разнообразием мнений и подходов, если кругозор и открытость к восприятию нового стратегического мышления менеджмента не очень

широки, для перемен может потребоваться человек со стороны. Плюсы и минусы назначения нового генерального директора из числа действующих топ-менеджеров компании или его приглашения извне не позволяют дать однозначную рекомендацию о том, что лучше. Однако, если показатели эффективности компании низкие, новый человек «со стороны», скорее всего, будет лучшим выбором для проведения перемен⁵⁴. Очевидные примеры этого — Лу Герстнер (Lou Gerstner) в IBM и Джим Макнерни (Jim McNerney) в 3M. Организационные изменения также может стимулировать приглашение новых менеджеров, ранее не работавших в данной компании.

Анализ сценариев. Способность компании адаптироваться к изменениям в окружающей среде зависит от ее способности предвидеть подобные изменения. Однако предсказание будущего — дело опасное, по большей части, невозможное. «Только дурак будет делать предсказания, а особенно относительно будущего», — как-то заметил киномагнат Сэмюэл Голдвин (Samuel Goldwyn). Но неспособность предсказывать будущее не означает невозможность подготовки к переменам. *Сценарный анализ* — это систематический способ анализа того, как может разворачиваться будущее. Это не метод прогнозирования, а процесс размышлений о будущем и его обсуждения с опорой на широкую информацию и глубокую компетентность.

Герман Кан (Herman Kahn), который первым ввел использование сценарного анализа в *Rand Corporation*, дал следующее определение сценариев: «Гипотетические последовательности событий, построенные для привлечения внимания к причинно-следственному процессу и точкам принятия решений»⁵⁵. Метод множественных сценариев конструирует несколько различных и внутренне непротиворечивых представлений о том, как может выглядеть будущее через 5–50 лет. Самое ценное в этом методе — комбинирование взаимосвязанных последствий широкого спектра экономических, технологических, демографических и политических факторов, складывающихся в несколько отличающихся друг от друга альтернативных историй о будущем развитии событий. Сценарный анализ может быть количественным, качественным или комбинацией того и другого. Количественный сценарный анализ моделирует события и создает имитации, позволяющие идентифицировать разные и наиболее вероятные исходы. Качественные сценарии обычно принимают повествовательную форму и могут быть чрезвычайно полезны для стимулирования аналитических способностей и воображения у тех, кто должен принимать решения.

Компании используют сценарный анализ для исследования возможных путей эволюции отрасли, изучения развития конкретных стран и анализа влияния новых технологий.

Однако, как это случается с большинством стратегических методов, ценность сценарного анализа заключается в процессе, а не в его результатах. Сценарный анализ — мощный инструмент для передачи знаний, обмена идеями и представлениями, выявления скрывающихся до поры до времени убеждений и взглядов, новых угроз и появляющихся возможностей, для выработки проектов альтернативных стратегий и их сравнительной оценки, поощрения гибкости в подходах и мышлении, наконец, для достижения консенсуса. Оценивая возможности реализации стратегии на основе различных сценариев, фирма может выявить самые здравые стратегии и заставить менеджеров отвечать на целую серию вопросов: «А что, если...?» Во вставке 8.3 рассказано, как пользуются сценариями в компании *Shell*.

ВСТАВКА 8.3

Разработка множественных сценариев в компании *Shell*

Группа компаний *Royal Dutch/Shell* первой стала пользоваться анализом сценариев для долгосрочного стратегического планирования — с 1967 года. Майкл Покок (Mike Poscock), бывший председатель совета директоров *Shell*, говорит: «Мы верим в базовое планирование, основанное не на отдельных прогнозах, а на глубоком понимании того, что определяет модель экономического, политического и социального развития».

Shell придает исключительное значение рассмотрению сценариев при переходе функции планирования от простого составления планов к процессу обсуждения и обмена знаниями, в результате которого должна сложиться лучшая система принятия решений менеджерами. Это включает постоянное обдумывание в рамках группы возникающих задач, поощрение более широкого взгляда на внешние воздействия на бизнес и улучшение координации деятельности более 200 филиалов *Shell*.

Примерно каждые четыре-пять лет в штаб-квартире корпорации *Shell* рассматриваются глобальные

сценарии. Их подготовкой занимается команда, состоящая из сотрудников планового отдела, высшего менеджмента и приглашенных экспертов. Она предлагает анализ экономических, политических, технологических и демографических тенденций на перспективу вплоть до 50 лет. В 2014 году в *Shell* были разработаны два глобальных сценария на период до 2060 года.

- «Горный» — мир, в котором существующие элиты сохраняют свое влияние и положение, управление нацеливается на достижение стабильности, «вовлечение новых ресурсов в оборот происходит постепенно и осторожно, не под воздействием сиюминутных рыночных сил. В результате закостенелость всех общественных систем снижает динамизм экономики и сдерживает социальную мобильность».
- «Океанический» — мир, в котором полномочия делегируются на более низкие уровни, где «конкурирующие интересы примиряются, а балом правит компромисс. Производительность в экономике резко растет на огромной волне

реформ, при этом размывается социальная сплоченность, а политика все больше становится дестабилизирующим фактором. . . . это придает текущим рыночным силам большую значимость».

После того как сценарии получают одобрение высшего руководства, их распространяют в виде отчетов и презентаций, а также на заседаниях рабочих групп. Они становятся основой для обсуждения долгосрочной стратегии в разных подразделениях и направлениях бизнеса.

Shell твердо убеждена, что эти сценарии не являются прогнозами. Они представляют собой тщательно продуманные варианты того, как различные силы, формирующие глобальную энергетическую среду, могут действовать в будущем. Ценность сценариев заключается в стимулировании ими социальных и когнитивных процес-

сов, изучая которые, менеджеры размышляют о будущем. «Их предназначение — заставить менеджеров не упускать из виду даже те события, вероятность которых может быть крайне мала». Вот что говорил бывший глава компании Йерун Ван дер Веер (Jeroen van der Veer): «. . . императивом является использование этого инструмента для обретения более глубокого понимания глобальной окружающей бизнес-среды и достижения культурных изменений, что является сутью стратегии нашей группы».

Источники: A. de Geus, "Planning as Learning," *Harvard Business Review* (March/April 1988): 70–4; P. Schoemaker, "Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 193–214; Royal Dutch Shell, *New Lens Scenarios: A Shift in Perspective for a World in Transition* (2014).

Развитие новых возможностей

В конечном счете адаптация к меняющемуся миру требует создания и развития новых возможностей и компетенций у компаний, на базе которых будет возможно сохранение (или, точнее, постоянное создание новых) конкурентных преимуществ. Чтобы осознать масштаб этого вызова, мы должны спросить себя: откуда у фирмы появляются новые возможности и компетенции?

Источники организационных возможностей — прошлый опыт и «зависимость от пройденного пути». То, как появились у фирмы ее основные внутренние возможности, часто можно отследить, обратившись к обстоятельствам, которые сопровождали ее зарождение и начальные стадии развития. Эти возможности являются результатом всей истории компании⁵⁶. Например:

- Каким образом у компании *Walmart* выработана почти совершенная система логистики по всей цепочке снабжения (это и управление складами и складскими запасами, и дистрибуция, и особые отношения с поставщиками)? Она появилась не в результате тщательного планирования и «конструирования», а стала итогом длительной эволюции под воздействием обстоятельств, с которыми *Walmart* сталкивалась на ранних этапах своего развития.

Так, расположение торговых точек в малых городах Арканзаса и Оклахомы вылилось в проблемы с доставкой заказов от поставщиков. Именно поэтому *Walmart* была вынуждена создать собственную систему дистрибуции. А насчет других возможностей *Walmart*, которые привели к впечатляющей эффективности по затратам? Их появление тоже можно отследить на сельских просторах Арканзаса, где у основателя фирмы — Сэма Уолтона (Sam Walton) -- сложилась своя система ценностей.

- Несмотря на общую конкурентную среду и очень похожие стратегии, крупнейшие глобальные нефтяные и газовые компании имеют очень разные наборы внутренних возможностей и компетенций (см. табл. 8.3). Самые яркие примеры этого – сравнение *ExxonMobil* и *Royal Dutch Shell*. Известно, что *ExxonMobil* отличается чрезвычайно сильным финансовым менеджментом, который зародился, еще когда она носила имя *Standard Oil New Jersey* и управляла финансами в рамках всего рокфеллеровского траста *Standard Oil*. С другой стороны, *Royal Dutch Shell* выделяется децентрализацией и возможностями интернациональной управленческой команды, что позволяет ей становиться «местной», куда бы они ни приходила. В свое время *Shell* была основана с целью организовать поставки российской нефти в Китай, а *Royal Dutch* -- для разработки нефтяных месторождений в Индонезии. Со штаб-квартирами, расположенными за тысячами километров, в Европе, обе части компании выработали децентрализованный и адаптивный стиль управления.

Подобные наблюдения могут быть головной болью для менеджеров в сложившихся компаниях: в самом деле, если основные внутренние возможности фирм сформировались на ранних стадиях развития, возможно ли появление и развитие новых возможностей, необходимых для адаптации к переменам? Глубоко встроенные в оргструктуру внутренние возможности и сложившаяся корпоративная культура – громадные барьеры для создания новых возможностей. Ведь чем сильнее развиты организационные возможности фирмы, тем выше создаваемые ими барьеры. Например, так как модель прямых продаж *Dell Computer* была доведена почти до совершенства, фирма столкнулась с большими трудностями в приспособлении к продажам через розничные магазины в дополнение к основному каналу продаж. Можно сказать, что главные внутренние возможности компаний являются также основными причинами их негибкости³⁷.

Таблица 8.3. Отличительные возможности компаний как следствие особенностей периода их становления: глобальные нефтяные компании*

Компания	Отличительная особенность (компетенция и возможность)	Начальные годы
ExxonMobil	Финансовый менеджмент	Предшественник <i>ExxonMobil</i> — <i>Standard Oil (NJ)</i> — являлся холдинговой компанией в <i>Standard Oil Trust</i> Рокфеллеров
Royal Dutch Shell	Координация децентрализованной сети из 200 операционных компаний	Штаб-квартира <i>Shell Transport & Trading</i> находилась в Лондоне, а сама компания была основана для продажи российской нефти в Китай и другие страны Дальнего Востока. Штаб-квартира <i>Royal Dutch Petroleum</i> находилась в Гааге, а сама компания была основана для освоения нефтяных запасов в Индонезии
BP	«Охота на слонов»*	Открытие и освоение огромных нефтяных запасов в Персии. Далее — месторождения в Северном море (Forties field) и на Аляске (Prudhoe Bay)
ENI	Способность к заключению сделок в крайне политизированных обстоятельствах	Наследие Энрико Маттеи (<i>Enrico Mattei</i>), вынужденного уделять огромное внимание взаимоотношениям с правительством в послевоенной Италии
Mobil	Смазочные материалы	Основанная в 1866 году компания <i>Vacuum Oil Co.</i> — производитель запатентованных смазочных материалов на основе нефти

Интеграция ресурсов для создания новых возможностей. Для понимания того, как развиваются внутренние возможности организации, давайте еще раз взглянем на их структуру. В главе 5 (см. вставку 5.5) мы отмечали, что организационные возможности вытекают из комбинаций разных ресурсов, в частности из профессиональных навыков и квалификации отдельных сотрудников организации. Но для того, чтобы эти комбинации действительно приводили к появлению новых внутренних возможностей, необходимо наличие соответствующих

* Имеется в виду поиск самых крупных нефтяных месторождений («слонов») для их дальнейшей разработки. См., например, статью на сайте Кембриджского университета: <http://www.cam.ac.uk/research/news/%E2%80%98elephant-hunting%E2%80%99-with-less-risk>. — *Примеч. пер.*

внутренних процессов, подходящей организационной структуры, мотивация персонала, соответствие всех элементов организации друг другу и корпоративной культуре.

Следующие компоненты являются «строительными блоками», из которых формируются новые внутренние возможности:

- **Процессы.** Без регламентированных рабочих процессов организационные возможности были бы всецело зависимы от индивидуальных способностей сотрудников. При наличии таких процессов (или организационных рутин) становится возможным обеспечить эффективное, надежное и неслучайное выполнение целей. Когда фирма *Whirlpool* запускала в производство свой инновационный привод, упор делался на запуск внутренних процессов: обучения сотрудников подходам к инновациям, генерации новых идей, отбору этих идей и их дальнейшему развитию⁵⁸. Как только процессы отработаны, они должны внедряться в виде рутинных процедур с помощью обучения: для развития новых внутренних возможностей чрезвычайно важно создать механизмы, которые облегчали бы обучение в процессе работы, обеспечивали закрепление и дальнейшее распространение полученных новых знаний и навыков.
- **Структуры.** Люди и процессы, от которых зависит появление и развитие внутренней организационной возможности, должны быть сосредоточены внутри одного организационного подразделения – для обеспечения координации между ними с целью достичь высокой эффективности. Когда в *McKinsey & Company* была поставлена цель создать возможности по консалтингу для разных секторов экономики и разных функций управления, в компании появилась матричная структура, которая включала и отраслевые, и функциональные направления. Важность соответствия организационной структуры внутренним возможностям фирмы проистекает из того, что если какая-то из этих возможностей «размазана» по нескольким подразделениям, она не получает максимального развития. Когда американские и европейские автопроизводители приняли на вооружение структуру по принципу команд разработчиков из разных функциональных направлений и оставили в прошлом последовательно-функциональную систему, разработка новых продуктов стала более быстрой и «гладкой»⁵⁹.
- **Мотивация.** Без должной мотивации отдельные сотрудники не только не будут добиваться максимально возможной для себя

эффективности в работе, но — что не менее важно, — они не отложат в сторону собственные персональные предпочтения и даже предрассудки ради полной интеграции в команду. Создание необходимых мотивационных стимулов, которые приводят к появлению незаурядных внутренних возможностей — случай ли это футбольной мюнхенской «Баварии», пилотажной группы «Красные стрелы» королевских ВВС или молодежного оркестра имени Симона Боливара (*Orquesta Sinfónica Simón Bolívar*), — требует целого ряда лидерских качеств, комбинации которых до сих пор мало изучены. Именно поэтому бывшие выдающиеся спортивные тренеры имеют возможность запрашивать огромные гонорары за свои лекции перед корпоративной аудиторией.

- **Организационное выстраивание.** И последнее — существует проблема соответствия. Достижение высочайшей эффективности требует, чтобы все компоненты, из которых складывается внутренняя возможность, практически идеально соответствовали друг другу и организационному контексту. После происшествия с танкером *Exxon Valdez* в 1989 году, приведшего к катастрофическому разливу нефти, безопасность стала высшим приоритетом для *ExxonMobil*. Разработка принципов HSE* явилась результатом многогранной программы обучения, пересмотра внутренних процессов, стимулов и взысканий, которые были сформулированы в Системе управления надежностью операций (СУНО)**. Культура, основанная на принципе «безопасность прежде всего», прививалась в компании из стремления предотвращать любые несчастные случаи и требовала докладывать о самых тривиальных происшествиях — вплоть до случайных порезов о листы бумаги, неукоснительно следовать строгим правилам парковки на автомобильных стоянках, принадлежащих корпорации, а также правилу, по которому все совещания должны начинаться с «минуты безопасности»⁶⁰. И наоборот, компания *BP* в 2000–2010 годах не отличалась высокими стандартами безопасности, что подтверждалось довольно частыми происшествиями и отражало слабости в обработке процессов, связанных

* Аббревиатура из первых букв английских слов health, safety, and environment — здоровье, безопасность, окружающая среда. *Примеч. пер.*

** В оригинале — Operations Integrity Management System (OIMS). См. <http://www.exxonmobil.ru/ru-ru/company/about-us/safety-and-health/operations-integrity-management-system-chairmans-message>. *Примеч. пер.*

с безопасностью: менеджмент среднего звена в недостаточной степени отвечал за безопасность работы компании, а системы управления были прежде всего ориентированы на достижение кратко- и среднесрочных финансовых показателей⁶¹.

Последовательное развитие внутренних возможностей. Создание и развитие новых возможностей требует систематического подхода, ориентированного на долгосрочную перспективу и интегрирующего четыре вышеописанных компонента. Для большинства организаций основная сложность состоит не в получении необходимых ресурсов — есть много примеров появления у компаний впечатляющих внутренних возможностей в условиях нехватки ресурсов. Система бережливого производства родилась в *Toyota*, когда нехватка ресурсов в Японии была повсеместной.

Если главная задача состоит в том, чтобы грамотно интегрировать имеющиеся ресурсы в единое целое через выработку и отладку внутренних процессов, превращение их путем обучения персонала в организационные рутины, через выстраивание оргструктуры, мотивацию всех вовлеченных сотрудников, наконец, через приведение новых возможностей в соответствие со всеми другими аспектами, связанными с особенностями конкретной организации, то все это означает серьезные требования к менеджменту. Поэтому любая организация должна добровольно ограничить количество новых внутренних возможностей, которые она намеревается приобрести, и их рамки. Причем это ограничение должно иметь место в каждый момент времени. Это означает, что внутренние возможности должны рождаться и их следует развивать одну за одной, а не все сразу.

Задача еще больше усложняется тем, что мы обладаем ограниченными знаниями о том, как следует управлять развитием внутренних возможностей. Поэтому представляется полезным концентрироваться не на таком развитии, а на разработке и выводе на рынок продуктов, которые требуют наличия данных возможностей. Постепенный переход ко все более усложняющимся продуктам позволяет фирмам развивать внутри «интегрированное знание», которое является сердцевинной всех организационных возможностей⁶². Вот пример подхода *Panasonic* к развитию производственных возможностей на новых рынках:

В любой стране батарейки являются товаром первой необходимости, поэтому они всегда будут хорошо продаваться. Если мы поставим несколько передовых автоматизированных производственных линий, которые необходимы для обеспечения высокого качества

продукции на выходе, даже малоквалифицированный персонал будет в состоянии делать хороший продукт. По мере того как эти сотрудники будут отрабатывать свои навыки на примере производства относительно простых изделий, они будут приобретать более высокую квалификацию, что позволит нам постепенно расширять нашу продуктовую линейку технологически более сложными продуктами — сначала радиоприемниками, а затем телевизорами⁶³.

Главное в таком последовательном подходе, что каждая стадия развития связывается не с конкретным продуктом (или его частью), а с четко выделяемым набором внутренних возможностей. Во вставке 8.4 описывается последовательный подход компании *Hyundai* к развитию своих возможностей.

ВСТАВКА 8.4

Компания Hyundai Motor: развитие внутренних возможностей по мере последовательного запуска в производство новых продуктов

Появление фирмы *Hyundai* в ряду автопроизводителей мирового уровня является прекрасным примером того, как последовательно, но достаточно быстро выработывались новые внутренние возможности (см. рис. 8.5). Каждая фаза развития характеризовалась постановкой четких целей в терминах выпуска продукции, ограничения ее временных рамок, созданием команд разработчиков с большими полномочиями, четким пониманием того, какие компетенции и возможности компания должна

приобрести на каждой стадии, созданием атмосферы надвигающегося кризиса в случае провала проекта. Первая фаза — строительство сборочного завода в беспрецедентно короткий срок, 18 месяцев, чтобы из ворот вышел первый автомобиль *Hyundai* модели Ford Cortina, импортированный в виде машинокомплектов для крупноузловой сборки. Следующие фазы предусматривали производство более сложных продуктов и развитие внутренних возможностей более «высокого уровня».

Динамические возможности

Способность некоторых фирм (например, *IBM*, *General Electric*, *3M*, *Toyota* и *Tata Group*) постоянно приспосабливаться к новым обстоятельствам, в то время как другие впадают в застой и даже прекращают существование, наводит на мысль, что внутри этих организаций заложена особая возможность для самостоятельных изменений. Дэвид Тис (David Teece) вместе со своими коллегами ввел термин «динамические возможности» (или «динамические способности») для обозначения «способностей компании интегрировать, создавать и переформатировать внутренние и внешние компетенции для соответствия быстро меняющимся внешним обстоятельствам»⁶⁴.

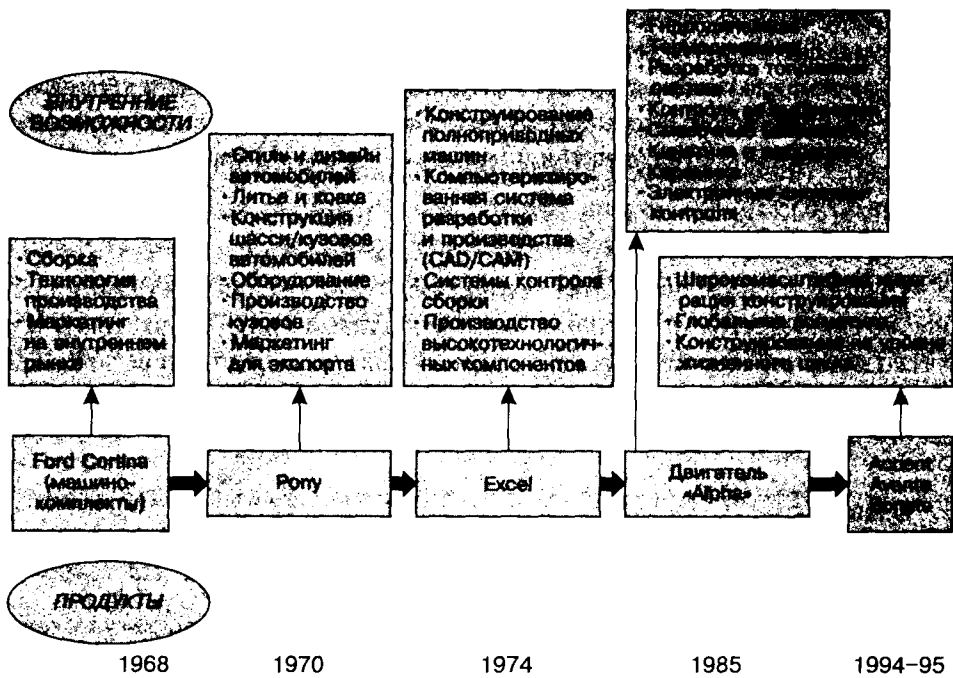


Рисунок 8.5. Фазы развития Hyundai Motor, 1968–1995 годы

Источник: L. Kim, "Crisis construction and organizational learning: Capability building and catching up at Hyundai Motor," *Organizational Science* 9 (1998): 506–21.

Несмотря на отсутствие консенсуса по поводу этого определения, общим почти для всех концепций динамических возможностей является признание их «возможностями более высокого уровня», от которых зависят изменения «обычных» или «операционных» возможностей. Однако, если оперировать более точными терминами, определение и природа динамических возможностей оказываются трудноуловимыми. Тис предложил «разбить динамические [внутренние] возможности на (1) способность ощущать и понимать внешние возможности и угрозы, (2) использовать внешние возможности и (3) сохранять конкурентоспособность путем расширения, комбинирования, защиты и — когда необходимо — перестройки материальных и нематериальных активов предприятия»⁶⁵. Это, однако, не сильно поможет нам в деле идентификации динамических возможностей, которыми обладает конкретная компания, или в понимании отличий ее динамических и «обычных» возможностей. Для облегчения процесса определения того, в чем состоят динамические возможности фирмы, полезно приравнять их

к «специфическим и идентифицируемым процессам»⁶⁶ и «повторяющемуся и рутинному поведению»⁶⁷ (как противоположности методу решения проблем по мере их поступления — *ad hoc*).

Лучший пример того, как отработанные процессы управления создают динамические возможности высокого уровня, — фирма *IBM*. Под руководством трех первых лиц — Лу Герстнера (Lou Gerstner), Сэма Пальмизано (Sam Palmisano) и Джинни Рометти (Ginni Rometty) — модель стратегического лидерства *IBM* включила целый ряд процессов для своевременного распознавания (даже на уровне ощущений) новых возможностей бизнеса и последующего финансирования развития по пути их превращения в новые инициативы. Во вставке 14.3 главы 14 система стратегического управления фирмы *IBM* описана более подробно⁶⁸.

Гэри Хэмел и революция в менеджменте. Гэри Хэмел предал анафеме идею о том, что динамические возможности могут быть приобретены компаниями на основе выработанных процессов и принятых рутин. Перемены всегда требуют разрыва с существующими методами управления — требуют «вырваться из гравитационной ловушки существующей парадигмы»⁶⁹. В соответствии с концепцией Хэмела, в эру нелинейных изменений «компания, которая медленно эволюционирует, уже находится на пути к вымиранию»⁷⁰. Революции должна соответствовать революция. В своих книгах, статьях, выступлениях, блогах Хэмел на протяжении двух десятилетий излагал свое видение тех видов изменений, которые менеджеры должны сделать для того, чтобы сломать статус-кво и пересмотреть концепции структуры, психологии, социологических нормативов, лежащие в основе организации. Хэмел является одним из основателей форума MIX*, в основе которого лежит следующий принцип: «В XXI веке для процветания организации должны быть социально ответственными, способными легко приспосабливаться, быстро воспринимать инновации и вдохновлять (людей). Это все потребует подлинной революции в принципах и повседневной практике менеджмента». И еще: «В то время как современный менеджмент является одним из важнейших изобретений человечества, в настоящее время требуется “переизобрести” традиционные технологии для их использования в условиях новой эпохи»⁷¹.

* The Management Innovation eXchange (MIX) — что может быть дословно переведено как «биржа инноваций в менеджменте» или «обмен инновациями менеджмента». — Примеч. пер.

Несмотря на энтузиазм по поводу концепции динамических возможностей, новых бизнес-моделей и методов управления, новых организационных форм, факт остается фактом — примеры успешных преобразований крупных и устоявшихся организаций малочисленны, а компании, проделавшие это несколько раз, можно пересчитать по пальцам. Риски, присущие радикальным преобразованиям, становятся очевидными при рассмотрении настоящих катастроф нескольких крупных компаний, попытавшихся стратегически трансформироваться и внедрить у себя инновационные бизнес-модели:

- Преобразование *Enron* из энергетической и газоснабжающей компании в организатора рынка фьючерсов и деривативов, связанных с поставками энергии, завершилось крахом в 2001 году.
- Мультимедийная империя *Vivendi*, выстроенная на основе французской компании по очистке воды и переработке вторичных отходов, развалилась в 2002 году.
- Шведская страховая компания *Skandia* была пионером внедрения инновационных технологий, основанных на знаниях, но дело завершилось скандалом в высшем руководстве и поглощением группой *Old Mutual*.

Использование методов управления компетенциями и знаниями для развития внутренних организационных возможностей

С начала 1990-х годов на методы развития внутренних возможностей организаций оказали серьезное влияние несколько концепций и практических рекомендаций, которые объединяются общим термином «управление знаниями». Он включает в себе ряд организационных и управленческих процессов и практик, объединяемых стремлением создать ценность на основе знаний⁷². Управление знаниями включает множество давно известных и широко используемых организационных функций, таких как НИОКР (R&D), информационные управленческие системы, тренинги для сотрудников, управление и охрана интеллектуальной собственности, даже стратегическое планирование. Но все-таки сердцевина «управления знаниями» состоит из:

- применения информационных технологий в процессах управления — особенно использование баз данных, интранета, экспертных систем и коллективной работы для хранения, анализа и распространения информации;

- поощрения постоянного обучения на всех уровнях организации, включая внедрение лучших практик, «извлечения уроков» по результатам текущей деятельности и распространение ноу-хау.

Эти две области управления знаниями соответствуют двум разным типам знаний – знания «о (чем-то)» и знания «как»⁷³:

- знание «о» носит явный и достаточно точный характер: оно состоит из фактов, теорий и наборов инструкций. «Явное» знание может практически бесплатно передаваться от человека к человеку, «через миры и века». Принципиальная возможность распространения знания таким образом, что обладание им не ограничивает возможность других это же знание получить, означает, что «явное» знание имеет все характеристики общественного достояния. После создания оно при очень малых затратах становится чем-то вроде «собственности» для бесчисленного количества пользователей. Информационные и коммуникационные технологии играют главенствующую роль в хранении, анализе и распространении «явного» знания;
- «ноу-хау» носит неявный характер: оно, в частности, может заключаться в навыках, которые проявляются не сами по себе, а в процессе какой-то деятельности (например, умение ездить на велосипеде, играть на фортепиано). Такие «подразумеваемые» или «молчащие» знания не поддаются четкой формулировке или кодификации. Обладание ими выявляется только в процессе применения на практике, а практика – это, с другой стороны, способ приобретения таких знаний. Управление «неявными» знаниями требует общественно признанных способов персонального взаимодействия.

Если явное знание может легко передаваться, оно редко является базой устойчивого конкурентного преимущества. Чтобы знание стало конкурентным преимуществом, оно должно быть защищено от распространения среди конкурентов, например правами на интеллектуальную собственность (патентами, авторскими правами, статусом коммерческого секрета) или просто беспрецедентным уровнем секретности: «Формула кола-колы будет храниться в сейфе в подвале нашей штаб-квартиры в Атланте под охраной хорошо вооруженного персонала компании». Проблемы, связанные с использованием неявных знаний (в бизнес-контексте), носят противоположный характер. Например, ресторан каталонской кухни братьев Рока был признан лучшим в мире. Но если кулинарное искусство его персонала было развито частично

интуитивно, частично просто наработкой опыта, как это искусство передать шеф-поварам и менеджерам нового ресторана братьев, открытого в гостинице *Ott* в Барселоне? Чтобы у организации появилась внутренняя компетенция, индивидуальное ноу-хау надо распространить внутри нее. Воспроизведение этого знания на новом месте требует его превращения в знание явное. Подобная систематизация знаний хорошо работает на уровне рестораников *McDonald's* (что отражается невероятным ростом фирмы), но наталкивается на препятствия на уровне трехзвездочных мишленовских ресторанов. Более того, систематизация знаний, с одной стороны, позволяющая распространить их внутри фирмы, с другой стороны, способствует имитации успеха, связанного с этими знаниями, со стороны конкурентов. Для компаний, работающих в сфере консалтинга, проведенные черты между «явными» (систематизированными) и «неявными» (персонализированными) знаниями фактически определяет бизнес-модель фирмы и является главным детерминантом их стратегии⁷⁴. В результате наблюдается так называемый «парадокс воспроизведения»: чтобы использовать знание для создания организационной внутренней возможности (и компетенции), требуется его репликация (грубо говоря — копирование). Но репликация знания происходит гораздо легче, если это знание носит «явный» характер⁷⁵.

Виды деятельности, связанные с управлением знаниями, которые влияют на развитие внутренних возможностей. Управление знаниями может быть представлено как последовательность действий, направленных на развитие внутренних возможностей путем создания, сохранения, передачи и интеграции знаний, предоставления доступа к ним. В таблице 8.4 описаны некоторые процессы управления знаниями.

Таблица 8.4. Процессы, связанные с управлением знаниями

Процесс	Виды деятельности	Разъяснения и примеры
Идентификация нового знания	Управление интеллектуальной собственностью	Фирмы прикладывают все большие усилия для защиты своей интеллектуальной собственности, особенно в виде патентов
	Корпоративные «желтые страницы»	В компании <i>BP</i> существует система доступа к персональным данным, которая позволяет каждому сотруднику получить информацию об опыте работы и навыках другого сотрудника организации

Оценка уровня знаний	Учет интеллектуального капитала	Система учета интеллектуального капитала фирмы <i>Skandia</i> была первой удачной попыткой оценки накопленного знания. Компания <i>Dow Chemical</i> использовала метрики интеллектуального капитала для того, чтобы связать свой портфель патентов со своей акционерной стоимостью
Сохранение знаний	Извлеченные уроки	«Центр извлеченных уроков» армии США тщательно анализирует результаты всех армейских маневров, штабных игр и реальных боевых операций, на основании чего выпускает рекомендации по тактике и процедурам, которые необходимо внедрить. Большинство консалтинговых фирм проводят обзорные анализы законченных проектов с целью осознания того, какие новые знания фирма приобрела в результате завершения каждого проекта
Передача и обмен знаниями	Базы данных	Проектные организации обычно сохраняют в своих базах данных информацию, полученную в результате обсуждения с клиентами проектных заданий
	Сообщества «по интересам»	Это неформальные самоорганизующиеся сетевые сообщества для передачи знаний и практического опыта между сотрудниками, у которых имеются общие профессиональные интересы
	Обучение на примерах лучших практик	Там, где операционная деятельность разбросана по разным географическим точкам, каждое такое отдельное подразделение вырабатывает свои, «местные» инновационные методы и решения. Методология распознавания «лучших практик» призвана определять то лучшее, что может быть воспроизведено в других подразделениях
Анализ данных	«Большие данные» — Big data	Термин «Большие данные» относится к технологиям сравнения и анализа огромных объемов информации, таких, как данные о более, чем миллион транзакций, которые происходят в сети <i>Walmart</i> ежечасно. Или об отслеживании более 16,3 млн отправок, которые компания <i>UPS</i> обрабатывает ежедневно, а также телематические данные о ее 46 000 транспортных средствах

Вклад управления знаниями в развитие внутренних возможностей организации в меньшей степени связан с внедрением конкретных методов, скорее — с пониманием того, что дает взгляд на фирму с позиции важности знаний для повышения эффективности и понимания роли менеджмента. Например, модель создания нового знания, предложенная Икуджиро Нонака (Ikujiro Nonaka), позволяет глубоко проникнуть во внутренние процессы, посредством которых генерируется это знание, на основе которого, в свою очередь, появляется новая ценность (см. вставку 8.5).

ВСТАВКА 8.5

Преобразование и репликация знаний

В своей теории о создании знаний Икуджиро Нонака утверждает, что переход знаний от «неявной» формы в «явную», как и их распространение с индивидуального на корпоративный уровень, образует «спираль знаний», в результате чего общий объем знаний расширяется и углубляется. Например, явные знания могут в процессе их усвоения отдельными сотрудниками становиться интуитивным ноу-хау, носящим рутинный характер, но уже на индивидуальном уровне, а неявные знания — становиться явным путем их артикуляции и кодификации. Знания перетекают между разными уровнями, индивидуальным и корпоративным.

Преобразование знаний (их взаимопереход между явной и неявной формами) лежит в самой сердцевине ключевой фазы развития бизнеса: от стадии «ремесленничества», где в основе лежат индивидуальные неявные знания и умения, к индустриальной стадии, основа которой — явные знания как собственность организации. Этот переход иллюстрирует рисунок 8.6 и следующие примеры.

Автомобиль Ford Model T первоначально штучно производили высококвалифицированные рабочие. Внедрение сборочного конвейера Форда, как технология массового производства, явилось фактически систематизацией индивидуальных (неявных) знаний и навыков, в результате чего оказалась возможна механизация основных процессов. Си-

стема промышленного производства Форда уже не зависела от квалификации отдельных умельцев — на сборочной линии могли работать и бывшие крестьяне, и вновь прибывшие иммигранты.

Когда Рэй Крок (Ray Kroc) увидел в калифорнийском Риверсдейле прилавок братьев McDonald, продававших гамбургеры, он осознал потенциал этого бизнеса, если его систематизировать и воспроизвести в других местах. Бизнес-модель *McDonald's* распространялась в виде печатных руководств по организации бизнеса и с помощью тренинговых программ. В настоящее время 400 000 сотрудников, подавляющее большинство которых не имеет никаких, даже элементарных кулинарных навыков, ежедневно обслуживают 68 млн клиентов. Необходимое для этого знание (ноу-хау?) прочно встроено в бизнес-систему *McDonald's*.

Систематизация знаний открывает огромный потенциал для создания новой ценности путем репликации и использования не слишком квалифицированной рабочей силы. Систематизация кардинально преобразовала сектор услуг: крупные международные сети гостиниц (например, *Marriott*), кофеен (*Starbucks*), фирмы по аренде машин (*Hertz*) и налоговые консультанты (*H&R Block*) теснят в этих секторах небольшие компании, которые, как правило, исторически были индивидуальными или семейными бизнесами.



Рисунок 8.6. Преобразование знаний

Источник: I. Nonaka, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science* 5 (1994): 14–37.

РЕЗЮМЕ

Жизненно важной задачей стратегического управления является прокладка курса в бурном океане перемен. Но предсказание того, что будет меняться, и дальнейшая адаптация к изменениям являются серьезными вызовами для бизнес-компаний и их лидеров.

Модель жизненного цикла позволяет нам достичь понимания природы сил, под действием которых происходит эволюция отраслей, и предвидеть их влияние на структуру конкретной отрасли и на основы конкурентных преимуществ.

Но выявление закономерностей в путях эволюции отраслей даст не так много, если фирмы окажутся не в состоянии приспособляться к изменениям. Вызовы, связанные с этим, огромны: наличие организационной инерции означает, что эволюция отрасли в целом происходит в большей степени путем рождения новых фирм и отмирания старых, чем путем приспособления существующих фирм к новым обстоятельствам. Даже компании, которые отличаются особой гибкостью и открытостью инновациям, испытывают проблемы, связанные с появлением новых технологий, — особенно «разру-

шающих компетенции» и требующих инновационных подходов на «архитектурном уровне».

Управление изменениями требует от менеджмента работы в двух измерениях: необходимо оптимизировать все аспекты деятельности фирмы, исходя из требований сегодняшнего дня, и одновременно готовить свою организацию к будущему. Концепция организационной амбидекстрии дает подход к решению этой дилеммы. Другие инструменты управления стратегическими изменениями — выработка навыка предчувствия кризиса, постановка напряженных целей, выдвижение инициатив в масштабе всей корпорации, поиск талантливых менеджеров вне компании, выработка динамических возможностей и сценарный метод планирования.

Какие бы методы и инструменты управления изменениями ни выбирались, стратегические изменения требуют создания новых внутренних возможностей и компетенций. Так как внутренние организационные возможности во многом являются результатом исторической эволюции фирмы с момента ее основания, создание новых внутренних возможностей является огромной проблемой и серьезным вызовом. Чтобы понимать, как организации выстраивают внутри себя новые возможности и приобретают новые компетенции, надо исследовать, как различные ресурсы, комбинируясь, интегрируются в новые возможности — в особенности роль в этом бизнес-процессов, структур, мотивации и взаимного соответствия всех факторов единому направлению развития. Трудности создания новых возможностей и недостаток понимания того, как эти возможности могут создаваться, указывают на важность последовательного подхода к данному вопросу.

Наконец, выстраивание новых внутренних возможностей и обретение новых компетенций — это вопрос использования знаний, которые организация вырабатывает внутри себя. Разные подходы к управлению знаниями несут потенциал увеличения эффективности деятельности по созданию новых возможностей. В дополнение к специфическим методам идентификации, сохранения, обмена и воспроизведения (репликации) знаний, анализ того, как устроена фирма с точки зрения имеющейся внутри нее базы знаний, дает глубокое понимание и вызовов, связанных с созданием нового знания и его дальнейшего использования, и потенциала для этого.

В следующих двух главах мы рассмотрим выработку и воплощение в жизнь стратегии на разных стадиях развития отраслей: зарождения, характеризуемого чрезвычайно быстрыми изменениями и острой конкуренцией на базе новых технологий, и стабильности.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Рассмотрите изменения, которые произошли в относительно новой отрасли (например, индустрии телекоммуникаций, смартфонов, игровых приставок, онлайн-брокерских услуг, фитнес-клубов). Насколько эволюция этой отрасли соответствовала концепции, предсказанной на основании модели жизненного цикла? Какие особенности отрасли повлияли на характер ее эволюции? На какой стадии развития находится эта отрасль сегодня? Каким образом она будет вероятнее всего эволюционировать в будущем?
2. Выберите продукт, который задал *доминирующий дизайн* в своей отрасли (например, *IBM PC* в индустрии персональных компьютеров, *McDonald's* в индустрии фастфуда, школа бизнеса Гарвардского университета в системе получения степени MBA, *Southwest* в индустрии бюджетных авиалиний). Какие факторы вызвали то, что архитектура продукта одной фирмы стала доминировать в отрасли? Почему другие фирмы начали имитировать эту доминирующую архитектуру? Как сам факт появления доминирующего дизайна повлиял на эволюцию отрасли?
3. Модель «разделения ресурсов» утверждает, что по мере того, как в отрасли начинают доминировать несколько крупных компаний с похожими стратегиями и продуктами, открываются возможности для новых рыночных игроков создать себе специализированные ниши. Рассмотрите возможность создания такой ниши для новой фирмы в любой отрасли, где господствуют гиганты массового рынка.
4. Рассмотрите отрасль, которая в течение следующих десяти лет будет серьезным образом трансформирована. Определите основные движущие силы этих изменений и разработайте два возможных сценария будущей эволюции выбранной отрасли. Взяв в качестве примера какого-либо ведущего игрока на рынке этой отрасли, обсудите возможные последствия двух сценариев для него и варианты стратегии.
5. Возьмите какие-либо две спортивные команды: одна богата ресурсами (например, имеет в составе талантливых игроков), но располагает слабыми внутренними возможностями (что отражается в виде посредственных результатов); другая, наоборот, бедна

ресурсами, но показывает результаты, отражающие использование больших внутренних возможностей. Что вы можете сказать о факторах, определяющих возможности этих команд?

6. Лидерами рынка видеоигр для мобильных устройств в 2012–2014 годах были стартапы -- DeNA, GungHo Online, Supercell, King и Rovio. Почему они превзошли сравнительно давно существующих гигантов, таких как Electronic Arts, Rock Star Games или Activision Blizzard?
7. Декан вашей школы бизнеса намеревается развить имеющиеся образовательные возможности, чтобы выпускники обладали лучшим набором качеств, необходимых для их дальнейшей успешной карьеры и всей жизни. Посоветуйте своему декану, какие системы и инструменты управления знаниями использовать для достижения этой цели.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. T. Levitt, "Exploit the Product Life Cycle," *Harvard Business Review* (November/December 1965): 81–94; G. Day, "The Product Life Cycle: Analysis and Applications," *Journal of Marketing* 45 (Autumn 1981): 60–67.
2. F. F. Subrez and J. M. Utterback, "Dominant Designs and the Survival of Firms," *Strategic Management Journal* 16 (1995): 415–430.
3. P. Anderson and M. L. Tushman, "Technological Discontinuities and Dominant Designs," *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 604–633.
4. M. A. Cusumano and D. B. Yoffie, *Competing on Internet Time: Lessons from Netscape and Its Battle with Microsoft* (New York: Free Press, 1998).
5. M. G. Jacobides, "Industry Change through Vertical Disintegration: How and Why Markets Emerged in Mortgage Banking," *Academy of Management Journal* 48 (2005): 465–498; M. G. Jacobides, C. Y. Baldwin, and R. Dizaji, "From the Structure of the Value Chain to the Strategic Dynamics of Industry Sectors," Academy of Management Presentation (Philadelphia, August 7, 2007).
6. G. Carroll and M. Hannan, *The Demography of Corporations and Industries* (Princeton, MA: Princeton University Press, 2000). For a survey see J. Baum, "Organizational Ecology," in S. R. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord (eds), *The SAGE Handbook of Organizational Studies* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1996); and D. Barron, "Evolutionary Theory," in D. O. Faulkner and A. Campbell (eds), *The Oxford Handbook of Strategy* (Oxford: Oxford University Press, 2003), vol. 1: 74–97.
7. G. R. Carroll, L. S. Bigelow, M.-D. Seidel, and B. Tsai, "The Fates of de novo and de alio Producers in the American Automobile Industry, 1885–1981," *Strategic Management Journal* 17 (Summer 1996): 117–137.
8. S. Klepper and K. L. Simons, "Dominance by Birthright: Entry of Prior Radio Producers and Competitive Ramifications in the US Television Receiver Industry," *Strategic Management Journal* 21 (2000): 997–1016.

9. High rates of entry and exit may continue well into maturity. See T. Dunne, M. J. Roberts, and L. Samuelson, "Patterns of Firm Entry and Exit in US Manufacturing Industries," *Rand Journal of Economics* 19 (1988): 495–515.

10. S. Klepper and E. Grady, "The Evolution of New Industries and the Determinants of Industry Structure," *Rand Journal of Economics* 21 (1990): 27–44.

11. S. Klepper and K. Simons, "The Making of an Oligopoly: Firm Survival and Technological Change in the Evolution of the US Tire Industry," *Journal of Political Economy* 108 (2000): 728–760.

12. G. Carroll and A. Swaminathan, "Why the Microbrewery Movement? Organizational Dynamics of Resource Partitioning in the American Brewing Industry," *American Journal of Sociology* 106 (2000): 715–762.

13. B. Levitt and J. G. March, "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology* 14 (1988): 319–340.

14. D. Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal* 13 (Summer 1992): 111–125.

15. M. T. Hannan, L. Polos, and G. R. Carroll, "Structural Inertia and Organizational Change Revisited III: The Evolution of Organizational Inertia," *Stanford GSB Research Paper* 1734 (April 2002).

16. P. J. DiMaggio and W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48 (1983): 147–160.

17. J.-C. Spender, *Industry Recipes* (Oxford: Blackwell Publishing, 1989).

18. J. G. March, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organizational Science* 2 (1991): 71–87.

19. The concept of fit is common to several disciplines within management including: organizational economics (e.g., P. R. Milgrom and J. Roberts, "Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing," *Journal of Accounting and Economics* 19 (1995): 179–208); sociotechnical systems (e.g., E. Trist, "The Sociotechnical Perspective," in A. H. Van de Ven and W. H. Joyce (eds), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1984); and complexity theory (e.g. J. W. Rivkin, "Imitation of Complex Strategies," *Management Science* 46 (2000): 824–844).

20. M. E. Porter and N. Siggelkow, "Contextual Interactions within Activity Systems," *Academy of Management Perspectives* 22 (May 2008): 34–56.

21. E. Romanelli and M. L. Tushman, "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test," *Academy of Management Journal* 37 (1994): 1141–1166.

22. H. E. Aldrich, *Organizations and Environments* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2007).

23. For an introduction to organizational ecology, see M. T. Hannan and G. R. Carroll. "An introduction to organizational ecology," in G. R. Carroll and M. T. Hannan (eds), *Organizations in Industry* (Oxford: Oxford University Press, 1995): 17–31.

24. For a survey of evolutionary approaches, see R. R. Nelson, "Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change," *Journal of Economic Literature* 33 (March 1995): 48–90.

25. R. Foster, "Creative Destruction Whips through Corporate America," *Innosight Executive Briefing* (Winter 2012).

26. C. Markides and P. Geroski, "Colonizers and Consolidators: The Two Cultures of Corporate Strategy," *Strategy and Business* 32 (Fall 2003).
27. G. A. Moore, *Crossing the Chasm* (New York: HarperCollins, 1991).
28. S. Klepper, "The Capabilities of New Firms and the Evolution of the US Automobile Industry," *Industrial and Corporate Change* 11 (2002): 645–666.
29. S. Klepper and K. L. Simons, "Dominance by Birthright: Entry of Prior Radio Producers and Competitive Ramifications in the US Television Receiver Industry," *Strategic Management Journal* 21 (2000): 997–1016.
30. D. A. Kaplan, *The Silicon Boys and Their Valley of Dreams* (New York: Morrow, 1999).
31. M. L. Tushman and P. Anderson, "Technological Discontinuities and Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly* 31 (1986): 439–465.
32. M. Tripsas, "Unravelling the Process of Creative Destruction: Complementary Assets and Incumbent Survival in the Typesetter Industry," *Strategic Management Journal* 18 (Summer 1997): 119–142.
33. R. M. Henderson and K. B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly* (1990): 9–30.
34. *Ibid.*, page 17.
35. J. Bower and C. M. Christensen, "Disruptive Technologies: Catching the Wave," *Harvard Business Review* (January/February 1995): 43–53.
36. C. M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
37. *Ibid.*
38. W. A. Pasmore, *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988).
39. W. G. Bennis, *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects* (New York: Addison-Wesley, 1969).
40. D. F. Abell, *Managing with Dual Strategies* (New York: Free Press, 1993): 3.
41. C. A. O'Reilly and M. L. Tushman, "The Ambidextrous Organization," *Harvard Business Review* (April 2004): 74–81.
42. C. M. Christensen and M. Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," *Harvard Business Review* (March/April 2000): 66–76.
43. T. Elder, "Lessons from Xerox and IBM," *Harvard Business Review* (July/August 1989): 66–71.
44. "Shell GameChanger: A Safe Place to Get Crazy Ideas Started," <http://www.managementexchange.com>, Management Innovation eXchange (January 7, 2013), www.managementexchange.com/story/shell-gamechanger, accessed July 20, 2015.
45. See "Lab Inventors: Xerox PARC and its Innovation Machine," in A. Rao and P. Scaruffi, *A History of Silicon Valley*, 2nd edn (Omniware, 2013); and "Saturn: Why One of Detroit's Brightest Hopes Failed," *Christian Science Monitor* (October 1, 2009).
46. G. Verona and D. Ravasi, "Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation," *Industrial and Corporate Change* 12 (2002): 577–606.
47. Interview with Nancy Snyder, Whirlpool's vicepresident of leadership and strategic competency development, *Business Week* (March 6, 2006), http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2006/id20060306_287425.htm?

48. R. Cibin and R. M. Grant, "Restructuring among the World's Leading Oil Companies," *British Journal of Management* 7 (1996): 283–308.

49. M. Tripsas and G. Gavetti, "Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging," *Strategic Management Journal* 21 (2000): 1147–1161.

50. H. Y. Howard, "Decoding Leadership: How Steve Jobs Transformed Apple to Spearhead a Technological Informal Economy," *Journal of Business and Management* 19 (2013): 33–44.

51. "Haier: Taking a Chinese Company Global in 2011," Harvard Business School Case No. 712408-PDF-ENG (August 2011).

52. N. Siggelkow and D. A. Levinthal, "Escaping Real (Nonbenign) Competency Traps: Linking the Dynamics of Organizational Structure to the Dynamics of Search," *Strategic Organization* 3 (2005): 85–115.

53. J. Nickerson and T. Zenger, "Being Efficiently Fickle: A Dynamic Theory of Organizational Choice," *Organization Science* 13 (September/October 2002): 547–567.

54. A. Karaevli and E. Zajac, "When is an Outsider CEO a Good Choice?" *MIT Sloan Management Review* (Summer 2013); A. Falato and D. Kadyrzhanova, "CEO Successions and Firm Performance in the US Financial Industry," *Finance and Economics Discussion Series* (Federal Reserve Board, 2012).

55. H. Kahn, *The Next 200 Years: A Scenario for America and the World* (New York: William Morrow, 1976). For a guide to the use of scenarios in strategy making, see K. van der Heijden, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation* (Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2005).

56. B. Wernerfelt, "Why Do Firms Tend to Become Different?" in C. E. Helfat (ed.), *Handbook of Organizational Capabilities* (Oxford: Blackwell, 2006): 121–133.

57. D. Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities," *Strategic Management Journal* 13 (Summer 1992): 111–126.

58. N. T. Snyder and D. L. Duarte, *Unleashing Innovation: How Whirlpool Transformed an Industry* (San Francisco: Jossey-Bass, 2008).

59. K. B. Clark and T. Fujimoto, *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry* (Boston: HBS Press, 1991).

60. S. Coll, *Private Empire: ExxonMobil and American Power* (New York: Penguin, 2012).

61. *The Report of the BP U.S. Refineries Independent Safety Review Panel* (January 2007).

62. C. E. Helfat and R. S. Raubitschek, "Product Sequencing: Co-evolution of Knowledge, Capabilities and Products," *Strategic Management Journal* 21 (2000): 961–979. The parallel development of capabilities and products has also been referred to as "dynamic resource fit." See: H. Itami, *Mobilizing Invisible Assets* (Boston: Harvard University Press, 1987): 125.

63. A. Takahashi, *What I Learned from Konosuke Matsushita* (Tokyo: Jitsugyo no Nihonsha, 1980); in Japanese, quoted by H. Itami, *Mobilizing Invisible Assets* (Boston: Harvard University Press, 1987): 25.

64. D. J. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18 (1997): 509–533.

65. D. J. Teece, "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal* 28 (2007): 1319.

66. K. M. Eisenhardt and J. Martin, "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal* 21 (2000): 1105–1121.
67. S. G. Winter, "Understanding Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal* 24 (2003): 991–995.
68. J. B. Harreld, C. A. O'Reilly and M. L. Tushman, "Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action," *California Management Review* 49 (2007): 21–43.
69. <http://www.strategos.com/category-creators-reachescape-velocity/>, accessed July 20, 2015.
70. G. Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000): 5.
71. <http://www.managementexchange.com/about-the-mix>, accessed July 20, 2015.
72. K. Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, 2nd edn (Cambridge, MA: MIT Press, 2011).
73. R. M. Grant, "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue, 1996): 109–122.
74. M. Hansen, N. Nohria, and T. Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business Review* (March 1999): 106–116.
75. J. Rivkin, "Reproducing Knowledge: Replication without Imitation at Moderate Complexity," *Organization Science* 12 (2001): 274–293.

ГЛАВА 9. ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЕ ОТРАСЛИ И УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

Краткое содержание

Введение и цели

Конкурентное преимущество в технологически емких отраслях

Инновационный процесс

Прибыльность инновации

Какие механизмы эффективны для защиты инновации?

Стратегии эффективного использования инноваций: как и когда выходить на рынок

Альтернативные стратегии по использованию инноваций

Выбор времени для инновации: опережать или преследовать?

Управление рисками

Стандарты, платформы и сетевые эффекты

Типы стандарта

Роль сетевых эффектов

Рынки, на которых доминируют платформы

Конкуренция за стандарты

Реализация стратегий, связанных с внедрением новых технологий: создание условий для инноваций

Поощрение креативности

Внешние источники инноваций и доступ к ним

Клиенты как источники инноваций

Открытость инновациям

Покупка инноваций

Организационные основы инноваций

Резюме

Вопросы для самостоятельного изучения

Список источников

В то время как калькулятор ENIAC* содержит 18 000 радиоламп и весит 30 тонн, компьютеры в будущем, вероятно, будут работать только на 1000 радиолампах и весить не более 1,5 тонны.

«Популярная механика», март 1949 года

Нет ни малейшего шанса на то, что iPhone завоюет сколь-нибудь значительное место на рынке.

Стив Боллмер (Steve Ballmer), генеральный директор Microsoft, 30 апреля 2007 года

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

В предыдущей главе мы увидели, что технология является главной силой, создающей новые отрасли и трансформирующей существующие. К отраслям, базирующимся на новых технологиях, относятся: сотовая телефония, биотехнологии, солнечная энергетика, волоконная оптика, робототехника и социальные сети. Отрасли, серьезно преобразованные технологиями, включают фотографию, звукозапись, фармацевтику и рынок ценных бумаг. Новые технологии открывают новые возможности, особенно для новых компаний, но одновременно, как мы видели в предыдущей главе, они способствуют появлению серьезных проблем у многих старожилов отраслей, затронутых этими технологиями.

В этой главе мы уделим основное внимание деловой среде, в которой технологии являются главным движущим фактором изменений и важным источником конкурентного преимущества. К этим «технологически емким» отраслям относятся как зарождающиеся отрасли (находящиеся на стадии появления и роста своего жизненного цикла), так и устоявшиеся отрасли, где технология продолжает оставаться главным движущим фактором конкуренции. Однако проблемы, рассмотрением которых мы займемся, имеют непосредственное отношение и к более широкому спектру отраслей, в которых развитие технологий несет потенциал создания конкурентного преимущества, включая такие, как здравоохранение и образование, которые тоже могут быть революционизированы с помощью новых технологий.

* ЭНИАК (ENIAC - Electronic Numerical Integrator and Computer) - первая в мире система, которая может считаться программируемой электронно-вычислительной машиной или компьютером. Запущена в 1946 году. - *Примеч. пер.*

В предыдущей главе мы рассматривали технологию в качестве внешней силы отраслевых изменений. В этой главе будем говорить, прежде всего, об использовании технологии как инструмента в конкурентоспособной стратегии. Каким образом фирма может воспользоваться технологией для создания конкурентного преимущества?

Эта глава построена вокруг четырех целей. Во-первых, мы исследуем связь между технологиями и конкуренцией, а также потенциал инноваций в достижении устойчивого конкурентного преимущества. Во-вторых, обсудим основные моменты разработки стратегии, связанной с использованием технологических достижений, включая альтернативные стратегии применения инноваций, фактора времени и управления рисками. В-третьих, поговорим о сетевом эффекте и появлении отраслевых стандартов. В-четвертых, мы рассмотрим, как фирмы выходят за свои организационные рамки в процессе создания и использования инноваций. Наконец, остановимся на вопросах, как стратегии, связанные с использованием высоких технологий, могут реализоваться лучшим образом.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- идентифицировать факторы, определяющие отдачу от инноваций, и оценивать их потенциал для завоевания конкурентного преимущества;
- сформулировать стратегии для использования инноваций и управления технологиями, обращая особое внимание на:
 - ◆ идентификацию и оценку вариантов стратегий по использованию инноваций;
 - ◆ относительные преимущества лидеров или последователей в использовании инноваций;
 - ◆ управление рисками;
 - ◆ формулирование стратегий использования сетевого эффекта и способы достижения победы в сражениях за стандарты;
- понять, почему компании расширяют поиски инновационных путей, делая себя открытыми для инноваций;
- воплотить в жизнь стратегии в технологически емких отраслях путем создания необходимых организационных структур и систем, которые способствуют инновациям и разработке новых продуктов.

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В ТЕХНОЛОГИЧЕСКИ ЕМКИХ ОТРАСЛЯХ

Главное связующее звено технологии и конкурентного преимущества — *инновация*. Именно погоня за конкурентным преимуществом заставляет фирмы инвестировать в инновации; именно инновация отвечает за возникновение отрасли и в случае успеха позволяет фирме доминировать в ней. Для исследования условий, при которых инновации создают конкурентные преимущества, начнем с рассмотрения самого инновационного процесса.

Инновационный процесс

Изобретение — это создание новых продуктов и процессов посредством создания нового знания или благодаря новым комбинациям уже существующего. Большинство изобретений являются результатом нового применения существующего знания. Телеграфу Сэмюэла Морзе, запатентованному в 1840 году, предшествовали десятилетия исследований электромагнитных явлений Бена Франклина, Эрстеда, Ампера и Стерджена. Компакт-диск воплощает знания о лазере, изобретенном несколькими десятилетиями ранее.

Инновация — это первоначальная коммерциализация изобретения посредством изготовления, продвижения нового товара, услуги или использования нового метода производства. Однажды возникнув, инновация распространяется вширь, подстегиваемая спросом потребителей, приобретающих (новые) товар или услугу, и предложением со стороны конкурентов, имитирующих первоначальный продукт или технологию. Она может появиться в результате одного изобретения (большинство инновационных продуктов в химической промышленности и фармацевтике используют открытия новых химических соединений) или способна сочетать большое количество изобретений. Первый автомобиль, созданный Карлом Бенцем в 1885 году, воплотил множество изобретений, начиная с колеса, появившегося приблизительно 5 тыс. лет назад, и заканчивая двигателем внутреннего сгорания, изобретенным всего за девять лет до появления автомобиля. Не все изобретения превращаются в инновации: в патентных портфелях самых передовых в смысле использования технологий фирм можно найти множество изобретений, которые пока не нашли коммерческого применения. И наоборот, многие инновации имеют весьма малое отношение к но-

вым технологиям: персональный компьютер стал новой комбинацией существовавших на тот момент технологий. Большинство новых типов упаковки, включая широкий спектр пакетов, исключаящих незаконное вскрытие, опираются в большей степени на новый умный дизайн, а не на новые технологии.

На рисунке 9.1 показана схема развития технологии от создания знания до изобретения и инновации. Исторически инновация существенно запаздывает по сравнению с созданием знания.

- Честер Ф. Карлсон изобрел ксерографию в 1938 году, комбинируя хорошо известные знания об электростатике и типографском деле. Первые патенты были зарегистрированы в 1940 году. Компания *Xerox* приобрела патентные права и изготовила свое первое копировальное офисное устройство в 1958 году. К 1974 году конкурентоспособные аппараты выпустили компании *IBM*, *Kodak*, *Ricoh* и *Canon*.
- Реактивный двигатель, использующий принципы ньютоновских сил, был запатентован Фрэнком Уиттлом (Frank Whittle) в 1930 году. Первый коммерческий реактивный лайнер *Comet* фирмы *De Havilland* взлетел в 1957 году. Через два года на рынке появился *Boeing 707*.

В последнее время жизненный цикл инноваций стал ускоряться:

- Принципы использования радиосигнала искусственных спутников для определения географических координат сформулировали ученые-физики Университета Джона Хопкинса в конце 1950-х годов. Экспериментальный GPS-спутник был запущен американскими военно-воздушными силами в 1978 году, а вся система GPS стала полностью функциональной к 1995-му. Коммерческое использование началось в 1990-х: фирма *Garmin* выпустила первую систему автомобильной навигации в 1998 году, а *TomTom* — в 2002-м.
- Программное обеспечение для сжатия аудиофайлов MP3 было разработано в Институте Фраунхофера в Германии в 1987 году. К середине 1990-х обмен музыкальными файлами MP3 стал очень популярен в американских студенческих городках, а в 1998 году запущен в производство первый MP3-плеер *Rio* компании *Diamond Multimedia*. *iPod* от *Apple* появился в 2001 году.

Временной зазор между появлением нового знания и его использованием в коммерческих целях зависит от мотивации, лежащей в ос

нове первоначального исследования. Следует различать исследования фундаментальные, в основе которых лежит чистый научный интерес (например, работы Нильса Бора по атомной физике), и более прикладные, которые движимы целями практического использования (например, исследования Луи Пастера в микробиологии)¹. Громадное и быстрое влияние на коммерческие результаты исследований, предпринятых Управлением перспективных исследовательских проектов Министерства обороны США, — спутниковая система GPS, Интернет, компьютеры на базе RISC-технологий, приборы, детектирующие на движение, показывают, какой потенциал скрыт в научных работах, ведущихся в практических целях².

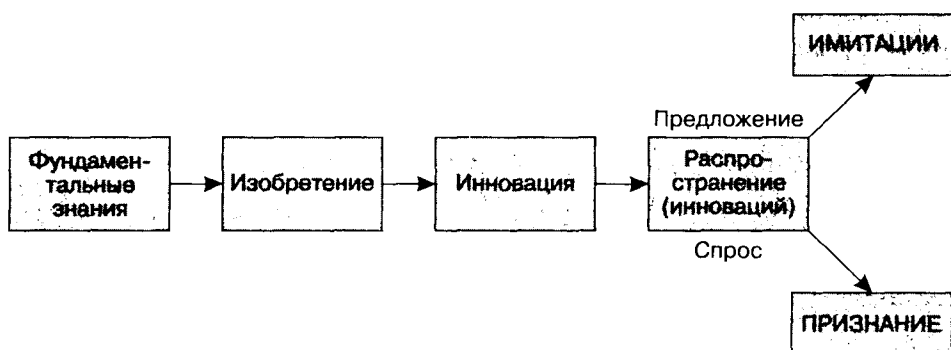


Рисунок 9.1. Развитие технологий: от создания нового знания до повсеместного распространения

Прибыльность инновации

«Если человек... делает мышеловки лучше, чем его сосед, то, даже если он построил свой дом в лесу, мир протончет путь к его двери», — восклицал Эмерсон. Тем не менее изобретателей новых мышеловок и прочих безделушек можно с большей вероятностью пайти на судебных заседаниях по делам о банкротстве, нежели на пляжах Карибского моря для миллионеров. Иновация не дает гарантии славы и богатства ни отдельным людям, ни компаниям. Эмпирические данные по технологической интенсивности и прибыльности иноваций подтверждают это. Не существует серьезных доказательств о наличии связи между интенсивностью НИОКР и частотой прибыльного вывода на рынок новых продуктов³.

Прибыльность иновации для новатора зависит от ценности, сгенерированной в результате этой иновации, и той доли ценности, которую

способен получить этот новатор. Вставка 9.1 иллюстрирует, как разные инновации приводят к совершенно разному распределению коммерческой отдачи. В случае с аспартамом сам инноватор — компания *G. D. Searle* и ее продукт NutraSweet — оказался главным бенефициаром изобретения. В ситуации же с персональными компьютерами основной выигрыш (с точки зрения полученной ценности) достался их потребителями и поставщикам-сборщикам. В случае смартфонов главные выгодоприобретатели — «последователи», которые удачно имитировали первоначальный инновационный продукт.

ВСТАВКА 9.1

Как распределяется выгода от инноваций между заинтересованными сторонами

Ценность, создаваемая в результате внедрения инновационных продуктов, распределяется между многими вовлеченными сторонами (см. рис. 9.2).

- **Аспартам.** Аспартам — это искусственный подсластитель, синтезированный в 1965 году фармацевтической компанией *G. D. Searle & Co* (впоследствии поглощенной компанией *Monsanto*) и запущенный в производство под торговой маркой NutraSweet в 1981 году. Действие патента на аспартам закончилось в 1992 году, после чего конкуренция заметно обострилась. Однако компании *Searle/Monsanto* удалось получить большую часть ценности, которая ассоциирована с появлением этого продукта на рынке.
- **Персональные компьютеры.** Инноваторы — *MITS, Tandy, Apple* и *Xerox* — получили от своих инноваций весьма скромные прибыли. Имитаторы же — *IBM, Dell, Compaq, Acer, Toshiba* и масса других последователей в отрасли ПК — заработали гораздо больше совокупной прибыли. Однако их доходы — ничто, по сравнению с огромной прибылью, полученной поставщика-

ми отрасли: *Intel* (микропроцессоры) и *Microsoft* (операционное программное обеспечение). Свою достаточно большую долю пирога получили и производители прикладного программного обеспечения. Однако сильная ценовая конкуренция в отрасли привела к тому, что главными бенефициарами инновации, заключавшейся в появлении персональных компьютеров, стали потребители, которые обычно платили за свои ПК гораздо меньше общей ценности, которую получали от последующего использования.

- **Смартфоны.** Первыми смартфонами были устройства *IBM Simon* (1993 год) и *Nokia 9000-й серии* (1996 год). Последователи-имитаторы же — *RIM, Apple* и *Samsung* — заработали громадные прибыли. Некоторые поставщики критически важных компонентов также получили свою очень большую долю (например, компания *ARM* — разработчик мобильных микропроцессоров для смартфонов), как и производители разных дополняющих продуктов, например разработчики приложений.

Термин «режим присвоения» (или «условия присваиваемости») используется для описания условий, влияющих на распределение доходов от инноваций. При «сильном» режиме присвоения инноватор в состоянии получить существенную долю созданной благодаря своим

инновациям стоимости: процесс изготовления листового стекла фирмы *Pilkington*, препарат *Viagra* компании *Pfizer* и пылесосы компании *Dyson*, использующие циклонный принцип очистки, как и *NutraSweet*, принесли огромную прибыль владельцам прав на эти инновации. При «слабом» режиме присвоения большую часть стоимости получают другие стороны. Например, в случаях брокерских онлайн-услуг или устройств для чтения электронных книг ситуация практически аналогична тому, что имело место с персональными компьютерами: отсутствие характерных технологических особенностей, принадлежавших только одному (или малому числу) собственников, привело к острой ценовой конкуренции, в результате чего основными бенефициарами этих товаров и сервисов стали потребители.

При определении того, какую долю созданной ценности инноваторы способны оставить себе, решающую роль играют четыре фактора: права собственности, сложность применяемой технологии и «невяный характер знаний», лежащих в ее основе; скорость, с которой внедряются инновационные продукты, и необходимые ресурсы, носящие дополняющий (по отношению к самой инновации) характер.

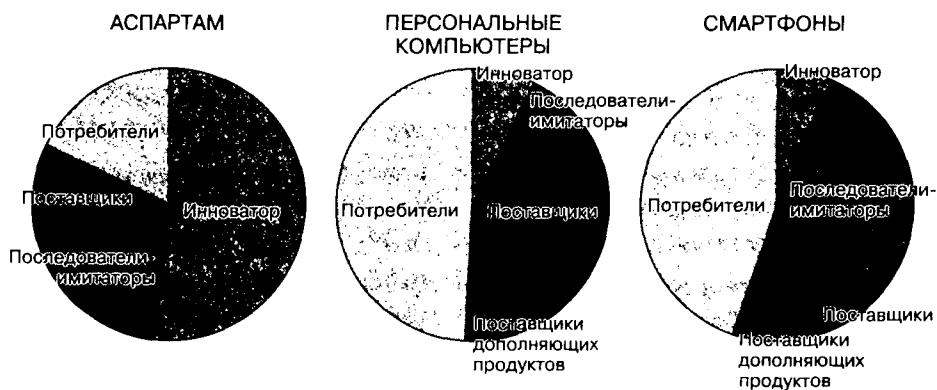


Рисунок 9.2. Кто получает наибольшую выгоду от внедрения инноваций

Права собственности на инновацию. Получение доходов от инновации в огромной степени зависит от способности защитить право собственности на нее. Именно желание защитить доходы изобретателей побудило английский парламент ввести в 1623 году Закон о монополиях, который заложил фундамент патентного законодательства. С тех пор этот закон распространился на несколько видов интеллектуальной собственности, в том числе на:

- *Патенты* — исключительные права на новый и полезный продукт, процесс, вещество или дизайн. Получение патента требует, чтобы изобретение обладало новизной, полезностью и не было слишком очевидным. Патентное право разных стран неодинаково. Например, в Соединенных Штатах патент действителен в течение 17 лет (или 14 лет, если речь идет о дизайне).
- *Копирайт (авторское право)* — исключительное право на производство, публикацию или продажу художественных, литературных, драматических или музыкальных произведений. В качестве примера можно привести статьи, книги, рисунки, карты, фотографии и музыкальные композиции.
- *Торговые марки* — слова, символы или другие знаки, используемые для идентификации товаров или услуг, поставляемых данной фирмой. В США и Великобритании они регистрируются в Патентном бюро. Торговые марки являются основой для построения бренда.
- *Коммерческая тайна* — предполагает менее четкую юридическую защиту, под которой находятся химические формулы, рецепты, производственные процессы, списки клиентов и другая информация, приобретаемая фирмой в процессе деятельности.

Эффективность законодательных инструментов защиты зависит от типа защищаемой инновации. Эффективную защиту некоторых новых химических продуктов (нового лекарственного препарата или нового вида пластмассы) могут обеспечить патенты. В случаях продуктов, использующих новые конфигурации существующих компонентов или новые производственные процессы, патенты могут оказаться менее эффективными из-за возможности конкурентов создавать свои «инновации» в обход патента. Рамки патентного законодательства расширились, чтобы включить программное обеспечение, методы ведения бизнеса и новые формы жизни, создаваемые методами генной инженерии. Патенты на методы ведения бизнеса породили массу противоречий, особенно патент компании *Amazon* на технологию совершения интернет-покупок «с помощью одного щелчка мышью»⁴. Хотя патенты и авторское право устанавливают права собственности, их неудобство (с точки зрения изобретателя) заключается в том, что они делают информацию широкодоступной. Поэтому компании могут предпочесть сохранить инновацию в секрете, а не патентовать ее с целью защиты.

На протяжении нескольких последних десятилетий компании все больше внимания уделяют защите и использованию своей интеллектуальной собственности. Когда *Texas Instruments (TI)* начала использовать свой патентный портфель как источник дохода в 1980-х годах, весь технологический сектор осознал ценность собственных интеллектуальных активов. В 1990-х доход *TI* от выплаты роялти за использование лицензий превысил операционные доходы компании из других источников. Результатом стал настоящий патентный бум. В 2013 году число патентов, зарегистрированных Ведомством по патентам и товарным знакам США, равнялось 302 948; в период 1980—1985 годов оно в среднем составляло 67 000 ежегодно.

Неявность и сложность технологии. При отсутствии эффективной юридической защиты с помощью патентов и авторских прав «успешность» имитации инноваций конкурентами зависит от того, насколько легко понять основные принципы новой технологии и воспроизвести ее. Это зависит, во-первых, от кодифицируемости знания. По определению, такое знание поддается записи. Следовательно, если его эффективно не защитить патентами или авторским правом, скорее всего, оно будет быстро распространяться, а конкурентное преимущество окажется недолговечным. Такие финансовые инновации, как ипотечные ценные бумаги или кредитные дефолтные свопы* являются примером легко кодифицируемого знания, которое можно быстро скопировать. Точно так же, рецепт *Coca-Cola* кодифицирован и при отсутствии защиты его как коммерческой тайны легко копируется. Разработки компании *Intel* в сфере новейших микропроцессоров подлежат кодификации и могут быть скопированы, однако процессы изготовления этих интегральных схем основаны на специфических компетенциях и знаниях, существование которых неявно подразумевается.

Вторым ключевым фактором является *сложность*. Любая новая мода, от мини юбки фирмы *Mary Quant* (1962 год) до теплых шерстяных пальто *Burberry's* осеннего сезона 2014 года, воплощает простые и доступные для подражания идеи. Напротив, Airbus A380 и микропроцессор *Core M* компании *Intel*, выполненный по 14-нанометровой технологии, ставят перед потенциальным имитатором совершенно иные задачи.

Скорость внедрения инноваций. Неявность знания и сложность технологий не являются непреодолимыми барьерами для имитации,

* Ценные бумаги, являющиеся рыночными производными (деривативами) и страдающие от дефолта по долгам. - *Примеч. пер.*

однако дают новатору выигрыш по *времени*. Инновации дают конкурентное преимущество на какое-то время, но это открывает для инноватора окно возможностей, чтобы создать для себя более длительные преимущества в виде благоприятных начальных условий.

Требуемая скорость внедрения инноваций определяется временем, необходимым последователям, чтобы догнать новатора. Его задача заключается в том, чтобы воспользоваться начальным преимуществом, которое проистекает из опережения конкурентов, и развить требуемые внутренние возможности, укрепить положение на рынке и укрепить свое лидирующее положение в отрасли. *Intel* — в микропроцессорной отрасли, *Cisco Systems* — в сетевых маршрутизаторах и *Canon* — в производстве струйных принтеров блестяще использовали возможности того, что раньше конкурентов вышли на передовые позиции, и создали себе преимущества в эффективности производства, качестве продуктов и доле рынка. Напротив, множество инновационных британских компаний утратили свое начальное преимущество в области реактивных самолетов, радаров, компьютерной томографии и исследований генома.

Главным преимуществом опережения конкурентов по времени является способность переместиться вниз по кривой обучения раньше, чем последователи. *Intel* традиционно лидировала с точки зрения вывода на рынок новых поколений микропроцессоров, что позволило ей быстро перемещаться вниз по кривой обучения, снижать цены и таким образом уменьшать норму прибыли своего соперника, компании *AMD*.

Дополнительные ресурсы. Вывод на рынок новых продуктов и процессов требует не только изобретения, но и разнообразных ресурсов и возможностей, необходимых для финансирования, производства и продажи инновации. Это так называемые *дополнительные ресурсы* (см. рис. 9.3). Честер Карлсон (Chester Carlson) изобрел ксерографию и много лет не мог вывести свой продукт на рынок лишь потому, что ему не хватало дополнительных ресурсов на его развитие, производство, продажу, дистрибуцию и обслуживание, хотя продукт стал реальностью в результате его изобретения. Напротив, компания *Searle* (и впоследствии ее родительская компания *Monsanto*) смогла обеспечить практически все ресурсы для разработки, развития производства, маркетинга и дистрибуции, необходимые для использования инновационного продукта NutraSweet. В результате Карлсон смог получить только крошечную часть ценности, которую дало человечеству его изобретение, воплощенное в копировальном аппарате Xerox, в то время как *Searle/Monsanto* взяли основную часть ценности, созданной новым искусственным заменителем сахара.

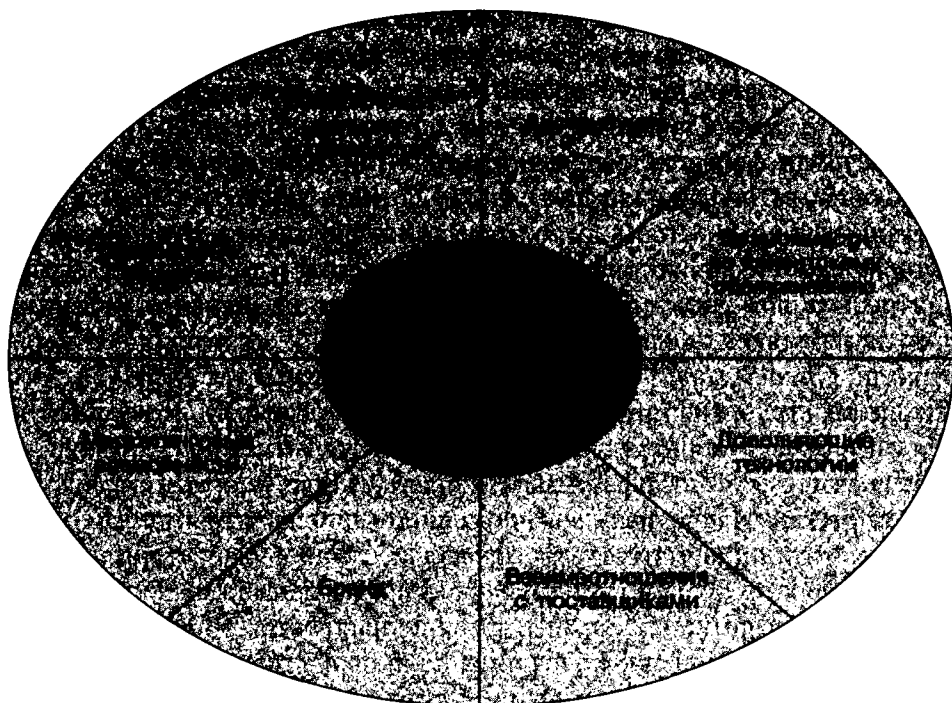


Рисунок 9.3. Дополнительные ресурсы

К дополнительным ресурсам можно получить доступ с помощью альянсов с другими фирмами. Например, биотехнологические фирмы создают альянсы с крупными фармацевтическими компаниями для проведения клинических испытаний, производства и маркетинга⁵. Когда за инновацией и поддерживающими ее дополнительными ресурсами стоят разные фирмы, последующее разделение между ними созданной этой инновацией ценности зависит от относительной силы их рыночных позиций. Главную роль здесь играет то, являются ли дополнительные ресурсы *специализированными* или *неспециализированными*. Топливные элементы, возможно, вытеснят как двигатели внутреннего сгорания в большинстве автомобилей во всем мире, так и аккумуляторы электромобилей. Однако для разработчиков топливных элементов проблема состоит в том, что их успех зависит от изготовителей автомобилей, инвестирующих в разработку совершенно новых модельных рядов автомобилей; от владельцев специализированных сервисных станций, обеспечивающих оборудование по «заправке» новыми энергоносителями; и от фирм по ремонту и обслуживанию автомобилей, инвестирующих в обучение

персонала и новое оборудование. Чтобы топливные элементы стали широко распространены, необходимо, чтобы выгоды от инновации были разделены между поставщиками дополнительных ресурсов. Там, где такие ресурсы являются неспециализированными, инноватор находится в намного более выгодном положении и способен получить прибыль. Поскольку Acrobat Portable Document Format (pdf) компании *Adobe Systems* работает с файлами, созданными практически на любом программном обеспечении, у *Adobe* прекрасное положение для того, чтобы получить большую часть ценности, созданной ее инновационным программным продуктом. Однако можно получить определенное стратегическое преимущество и от наличия совместимых специализированных дополнительных ресурсов – если они повышают барьеры для имитации. Рассмотрим угрозу, которую представляет Linux для господства Microsoft Windows. Поскольку *Intel* адаптировал свои микропроцессоры к потребностям Windows и большинство прикладных программ написаны для нее, задачей сообщества Linux является не только развитие стабильно работающей операционной системы, но и всемерное содействие разработке прикладных программ и аппаратных средств, которые будут совместимы с новой операционной системой (и оптимизированы под нее).

Какие механизмы эффективны для защиты инновации?

Насколько эффективны разные механизмы в защите инноваций? Таблица 9.1 показывает, что, несмотря на значительную специфику отраслей, можно утверждать, что патентная защита менее эффективна по сравнению с преимуществом по времени, режимом коммерческой тайны и обладанием дополнительными ресурсами по производству, каналам продаж и обслуживания. Действительно, с конца 1980-х годов эффективность патентов как защитных механизмов явно снизилась, несмотря на ужесточение патентного законодательства. Хотя патенты позволяют выиграть время и оттянуть момент, когда конкуренты смогут выйти на рынок с продуктами-аналогами, общий выигрыш от этого, как правило, незначителен. Большая часть запатентованных продуктов и процессов воспроизводится в среднем через три года⁶.

Учитывая ограниченную эффективность патентов как защитного механизма, встает вопрос: почему фирмы продолжают заниматься патентованием? На рисунке 9.4 показано, что, хотя защита от имитации является главным мотивом, некоторые другие тоже важны. В частности, большая часть деятельности по патентованию пресле-

дует стратегические цели и направлена на то, чтобы блокировать попытки других компаний заняться инновационной деятельностью, и на то, чтобы утвердить свое право собственности на технологии. Впоследствии это можно будет использовать в переговорах о получении доступа к технологиям, являющимся собственностью других компаний. В индустрии полупроводников и электроники механизмы перекрестного лицензирования, — когда одна компания открывает доступ к своим технологическим патентам в обмен на доступ к патентам другой компании, — критически важны для появления возможностей разрабатывать продукты, основанные на технологиях, принадлежащих другим компаниям⁷.

Таблица 9.1. Эффективность разных механизмов защиты инновации

	Режим коммерческой тайны	Патенты	Выигрыш во времени	Каналы продаж/обслуживания	Производственные ресурсы
Инновационные продукты					
Пищевая промышленность	59	18	53	40	51
Фармацевтика	54	50	50	33	49
Электронная промышленность	34	21	46	50	51
Оборудование для телекомов	47	26	66	42	41
Медицинское оборудование	51	55	58	52	49
В среднем по всем отраслям	51	35	53	43	46
Инновационные процессы					
Пищевая промышленность	56	16	42	30	47
Фармацевтика	68	36	36	25	44
Электронная промышленность	47	15	43	42	56

Оборудование для телекомов	35	15	43	34	41
Медицинское оборудование	49	34	45	32	50
В среднем по всем отраслям	51	23	38	31	43

Примечание: Эти данные показывают процент компаний, которые признали соответствующие механизмы, а также имеющиеся у них возможности производства, обслуживания и каналы продаж эффективными при защите своих инноваций.

Источник: W. M. Cohen, R. R. Nelson, and J. P. Walsh, «Protecting Their Intellectual Assets: Appropriability Conditions and Why US Manufacturing Firms Patent (or Not)», NBER Working Paper No. W7552 (February 2000).

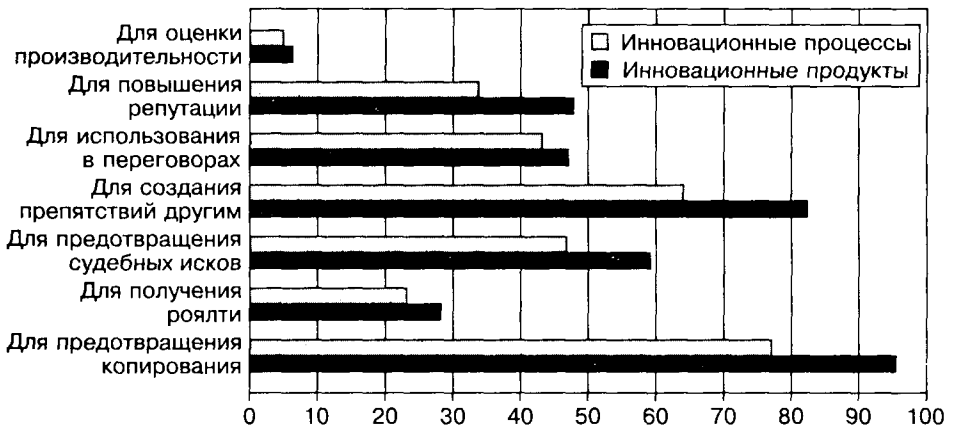


Рисунок 9.4. Зачем компании патентуют свои продукты?
(Ответы 674 американских компаний)

Источник: W. M. Cohen, R. R. Nelson, and J. P. Walsh, «Protecting Their Intellectual Assets: Appropriability Conditions and Why US Manufacturing Firms Patent (or Not)», NBER Working Paper No. W7552 (February 2000).

СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИННОВАЦИЙ: КАК И КОГДА ВЫХОДИТЬ НА РЫНОК

Выяснив некоторые ключевые факторы, определяющие прибыльность инноваций, давайте рассмотрим основные вопросы формулирования стратегий управления технологическим развитием и использования инноваций.

Альтернативные стратегии по использованию инноваций

Каким образом фирма должна максимизировать доходы, получаемые от инновации? Для этого существует несколько альтернативных стратегий. На рисунке 9.5 приведены данные стратегии, классифицированные по необходимому объему ресурсов. Например, лицензирование требует участия новатора в последующей коммерциализации только в незначительной степени, а потому и ограниченных инвестиций. Стремление коммерциализировать инновацию внутри компании может повлечь создание нового предприятия или подразделения, что подразумевает намного более крупные вложения ресурсов и наличие внутренних возможностей. Между этими двумя полюсами находятся различные варианты сотрудничества с другими компаниями: создание совместных предприятий и стратегических альянсов или аутсорсинг. Все это, как правило, означает совместное использование ряда ресурсов компаний-участников.

Выбор той или иной стратегии зависит от двух основных наборов факторов: характеристики инновации и наличия у фирмы ресурсов и возможностей.

Характеристики инновации. Критически важным фактором выбора фирмой стратегии в области инноваций являются ее возможности по защите прав собственности на инновацию. Лицензирование хорошо в тех случаях, когда собственность на инновацию защищена патентом или авторскими правами. Так, широко распространено лицензирование фармацевтических препаратов, потому что патенты на них отличаются ясностью и их достаточно легко защищать. Многие биотехнологические фирмы занимаются только НИОКР и затем лицензируют открытые препараты крупным фармацевтическим компаниям, обладающим необходимыми дополнительными ресурсами. Роялти за лицензируемые технологии шумоподавления составили 82% от доходов *Dolby Laboratories* за 2014 год. Напротив, у Стива Джобса и Стива Возняка, разработчиков компьютеров Apple I и Apple II, не было иного выхода, кроме как самостоятельно заняться бизнесом — отсутствие какой-либо патентованной технологии при создании этих продуктов исключало возможность лицензирования.

Лицензирование	Аутсорсинг некоторых функций	Стратегические альянсы	Совместные предприятия	Внутренняя коммерциализация
Небольшой риск, связанный с вложениями, но и небольшой доход. Наличие риска того, что лицензиат не будет иметь должную мотивацию или проинновацию	Дает выигрыш в смысле экономии необходимых капитальных затрат, но может привести к зависимости от партнеров/поставщиков	Выгоды от гибкости. Риски, связанные с неформальным характером структуры	Разделение рисков и вложений между участниками. Наличие риска появления разногласий и несовместимости культур	Самые высокие требования к вложениям и сопутствующие этому риски. Выгоды полного контроля
Юридическая защита	Возможности по управлению видами деятельности, переданными на аутсорсинг	Объединение ресурсов и возможностей нескольких фирм требует наличия у них всех способности к совместной работе и совместному управлению		Полный набор дополнительных ресурсов и возможностей
Компания ARM plc лицензировала свою технологию микропроцессоров более чем 200 производителям полупроводниковых микросхем; Стэнфордский университет получает до 100 млн долларов в год за лицензии на свои изобретения	Apple разработал свой iPhone, а Nvidia – свои графические процессоры, но обе эти компании передали производство своих продуктов на аутсорсинг	Альянс Nike и Apple – для разработки носимых гаджетов. В 2014 году подобный альянс был создан между Samsung и Under Armour	Panasonic и Tesla Motors создали в 2014 году совместное предприятие для строительства «Гига-фабрики» по производству литий-ионных аккумуляторов	Ларри Пейдж (Larry Page) и Сергей Брин основали Google Inc. для развития и продвижения на рынке своей технологии интернет-поиска

Риски и выгоды

Ресурсные требования

Примеры

Рисунок 9.5. Альтернативные стратегии использования инноваций

Преимущества лицензирования заключаются, во-первых, в том, что компания избавлена от необходимости развивать полный диапазон дополнительных ресурсов и возможностей, необходимых для коммерциализации, и, во-вторых, в том, что оно делает коммерциализацию инновации быстрой. Если инновация дает автору незначительный выигрыш по времени, множественное лицензирование способствует ее быстрому распространению в глобальном масштабе. Проблема, однако, состоит в том, что успех инновации на рынке полностью зависит от настойчивости и некоторых иных возможностей лицензиата. Джеймс Дайсон (James Dyson), британский изобретатель пылесоса циклонного типа, создал собственную компанию по производству и продажам своих пылесосов после того, как не смог заинтересовать покупкой лицензии ни одну крупную компанию-производителя бытовой техники.

Ресурсы и возможности фирмы. Как видно из рисунка 9.5, различные стратегии требуют разных ресурсов и возможностей. Поэтому выбор варианта использования инновации в огромной степени зависит от ресурсов и возможностей, которыми располагает новатор. Стартапы обладают лишь немногими дополнительными ресурсами и возможностями, необходимыми для коммерциализации своих инноваций. Поэтому они неизбежно встают на пути лицензирования или получения доступа к ресурсам более крупных фирм посредством аутсорсинга, создания альянсов или совместных предприятий. Как мы отмечали в предыдущей главе, новые отрасли часто проходят две крупные стадии своего развития: фирмы «инноваторы» делают первые шаги и являются пионерами отрасли, а потом фирмы «консолидаторы», обладающие необходимыми дополнительными ресурсами, доводят эту отрасль до внушительных масштабов.

Некоторые крупнейшие и обладающие огромными ресурсами компании — такие, как *DuPont*, *Siemens*, *Hitachi* и *IBM* — имеют давние традиции в проведении фундаментальных исследований с последующим внедрением инноваций, возникающих в их результате. Но даже они вынуждены обращаться к технологическому сотрудничеству с другими компаниями.

Рон Эднер (Ron Adner) отмечает, что инновация все чаще требует координированных усилий множества компаний. Фирмы, занимающиеся инновациями, должны осознать и структурировать свои *экосистемы инновации*, а затем управлять взаимосвязями внутри них. Затянувшийся процесс внедрения HDTV можно списать на неадекватную координацию усилий производителей телевизоров, постановочных студий и телевещательных компаний⁸. Мы еще вернемся к вызовам,

связанным с управлением экосистемами инноваций, когда будем более подробно обсуждать конкуренцию платформ.

Выбор времени для инновации: опережать или преследовать?

Что лучше — быть лидером или последователем в вопросах инноваций, если вы хотите добиться конкурентного преимущества в зарождающейся и технологически емкой отрасли? Как показано в таблице 9.2, в реальности все перемешано: в одних случаях лидер получает солидный куш, в других он сдается под натиском рисков и первоначальных затрат. Оптимальный выбор времени входа в развивающуюся отрасль и вывода на рынок новой технологии является сложной задачей. Преимущества первопроходца зависят от следующих факторов:

1. *Степени защиты инновации правами собственности или выигрышем по времени.* Если инноватор может защитить свои интересы посредством патентов или авторского права, получает ощутимые преимущества от того, что конкуренты опаздывают на рынку по сравнению с ним, то сработают выгоды положения первопроходца. Это имеет место в тех случаях, когда патентная защита очень важна, например в фармацевтике. Великолепным примером является гонка между Александром Беллом (Alexander Bell) и Илайша Грэм (Elisha Gray) за получение патента на изобретение телефона (Белл добрался до Патентного бюро всего на несколько часов раньше Грэя)⁹. Или между компанией *Celera Inc.* и Национальным институтом здравоохранения за патент на определение последовательности нуклеотидов человеческого генома¹⁰.

Таблица 9.2. Лидеры, последователи и их успехи в новых отраслях

Продукт	Инноватор	Последователь	Победитель
Реактивный самолет	De Havilland (Comet)	Boeing (707)	Последователь
Листовое стекло	Pilkington	Corning	Лидер
Рентгеновский аппарат	EMI	General Electric	Последователь
Офисный компьютер	Xerox	IBM	Последователь
Видеомагнитофон	Ampex/Sony	Matsushita	Последователь
Фотокамера для мгновенной съемки	Polaroid	Kodak	Лидер
Микроволновая печь	Raytheon	Samsung	Последователь

Окончание табл. 9.2

Игровая видеоконсоль	Atari	Nintendo/Sony	Последователи
Одноразовые пеленки	Procter & Gamble	Kimberley-Clark	Лидер
Компакт-диск	Sony/Philips	Matsushita, Pioneer	Лидер
Интернет-браузер	Netscape	Microsoft	Последователь
Поисковая система для Интернета	Lycos	Google	Последователь
MP3-плеер	Diamond Multimedia	Apple (iPod)	Последователь
Операционная система для мобильных устройств	Symbian, Palm OS	Microsoft, Apple, Google	Последователи
Лазерный принтер	Xerox, IBM	Canon	Последователь
Флэш-память	Toshiba	Samsung, Intel	Последователи
Устройство для чтения электронных книг	Sony (Digital Reader)	Amazon (Kindle)	Последователь
Социальная сеть	SixDegrees.com	Facebook	Последователь

Источник: D. Teece, *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal* (Cambridge: Ballinger, 1987): 186–8. — Последующие издания.

2. *Важность дополнительных ресурсов.* Чем важнее *дополнительные* ресурсы для использования инновации на практике, тем больше первоначальные затраты и риски первопроходца. До появления *Tesla Motors* каждая компания, пытавшаяся первой вывести на рынок полностью электрический автомобиль, терпела оглушительный провал. Проблема первопроходца состоит в том, что затраты на разработку огромны не только из-за необходимости привести в соответствие множество технологий, но также создать всю инфраструктуру дистрибуции, обслуживания и подзарядки. Там, где потребность в дополнительных ресурсах велика, последователи также могут извлечь выгоду из того, что по мере развития отрасли в ней возникают специализированные фирмы – поставщики дополнительных ресурсов. Поэтому для пионера «электромобилестроения» – фирмы *Tesla Motors* – главный вызов (особенно на ведущих зарубежных рынках, таких как Китай) состоит в необходимости создания сетей зарядных станций. Другие компании, которые придут на это рынок позднее, будут иметь возможность пользоваться созданной инфраструктурой.

3. *Потенциал для установления своего стандарта.* Как мы увидим далее в этой главе, в некоторых отраслях происходит процесс консолидации основных игроков рынка вокруг технических стандартов. Чем важнее технические стандарты, тем больше возможностей у первопроходца повлиять на их выработку и использовать свое влияние для завоевания лидерства. Как только появляется общепринятый стандарт, изменить его крайне сложно. Только благодаря *IBM MS-DOS* стала доминирующей операционной системой для персональных компьютеров. Однако, запустив свою *OS/2* в 1987 году, эта компания добилась весьма ограниченного успеха продукта, так как к этому времени *Microsoft* уже прочно «окопалась» на данном рынке (став де-факто стандартом). Только благодаря своей бесплатности операционные системы *Linux* и *Google's Chrome* смогли отвоевать некоторую долю рынка у *Microsoft Windows*.

Вывод таков: выбор оптимального времени выхода на рынок зависит от ресурсов и возможностей, которыми фирма располагает. Разные компании имеют различные *стратегические окна* – периоды, когда их ресурсы и внутренние возможности соответствуют ситуации на рынке. У небольшой технологической фирмы нет иного выбора, кроме как постараться быть первой – в надежде поймать свою удачу, используя преимущество «первого хода» (в шахматной терминологии), а затем работать над получением в свое распоряжение дополнительных ресурсов, рассчитывая сделать это до прихода мощных конкурентов. Для большой и известной фирмы, обладающей ресурсами в сфере финансов, производства, маркетинга и дистрибуции, стратегическое окно открывается позже и на более продолжительное время. Риски первопроходца выше для фирмы, обладающей репутацией и брендами, которые она должна защищать; чтобы использовать свои дополнительные ресурсы, ей нужен более развитый рынок.

Рассмотрим примеры.

- На заре эры персональных компьютерах *Apple* была пионером, а *IBM* – последователем. По-видимому, обе эти компании выбрали оптимальное время для входа на рынок. Ресурсами *Apple* были прозорливость Стива Джобса (*Steve Jobs*) и технический гений Стива Возняка (*Steve Wozniak*). Только став пионерами отрасли, они могли надеяться на успех. *IBM* обладала репутацией, огромными ресурсами в производстве и дистрибуции. Она могла использовать эти ресурсы, чтобы установить конкурентное преимущество даже в отсутствие явного технологического лидерства. Для *IBM* было важно оттянуть момент выхода на рынок

до тех пор, пока отрасль не достигла той стадии развития, когда могли быть пущены в ход все преимущества компании.

- В «войне браузеров» между *Netscape* и *Microsoft* последняя имела привилегию следовать за компанией-пионером *Netscape*. Огромные возможности *Microsoft* в области разработки продукта, маркетинга и дистрибуции и — самое главное — распространения операционной системы *Windows* практически по всему миру позволили компании перехватить начальное лидерство *Netscape*.
- Британская звукозаписывающая компания *EMI*, которая также выпускала электронные устройства, выпустила первый компьютерный томограф в 1972 году. А *General Electric*, хоть и вышла на этот рынок примерно через четыре года после *EMI*, благодаря своим огромным технологическим и коммерческим возможностям в области медицинского оборудования смогла вытеснить *EMI* с рынка¹¹.

Последователи оказываются самыми эффективными, когда приходит время для вывода нового продукта на массовый рынок из его первоначального, нишевого позиционирования. По мнению Маркидеса (Markides) и Джероски (Geroski), успешными оказываются первопроходцы, которые предлагают продукты, воплощающие новые технологии и новую функциональность¹². У того, кто достаточно быстро последует их примеру и придет на рынок «вторым», есть возможность превратить рыночную нишу в массовый рынок, снизив издержки и повысив качество. Выбор времени играет решающую роль. Дон Салл (Don Sull) утверждает, что успешная стратегия последователя требует «активного выжидания»: компания должна вести мониторинг развития рынка и накапливать ресурсы и возможности, готовясь к крупномасштабному «вторжению» на рынок¹³.

Управление рисками

Новые отрасли чреваты рисками. Существуют два главных источника неопределенности:

- *технологическая неопределенность*. Она является результатом непредсказуемости технологической эволюции, на основе которой формируются технические стандарты и доминирующий дизайн. Объяснить, почему тот или иной стандарт оказался в итоге общепринятым, легко после того, как он сформировался, но до этого момента предсказание, как будут развиваться технологии и отрасли, их использующие, — дело чрезвычайно трудное;

- *рыночная неопределенность*. Имеет прямое отношение к размерам рынков новых продуктов и темпам их роста. Когда *Xerox* выводила на рынок в 1959 году свое первое копировальное устройство, *Apple* — свой первый персональный компьютер в 1977-м, а *Sony* — плеер Walkman в 1979-м, никто из них не имел ни малейшего представления о размере потенциального рынка. Аналогичная ситуация была с Facebook: когда Марк Цукерберг (Mark Zuckerberg) запустил свой проект из общежития Гарвардского университета в феврале 2004 года, не было никаких признаков того, что обычный веб-сайт масштаба одного колледжа вырастет во всемирную сеть с более чем миллиардом активных пользователей. Прогнозирование спроса на новые продукты — опасная вещь, так как большинство методов прогнозирования опираются на данные из прошлого. Они состоят в использовании аналогий¹⁴, либо экспертных оценок, то есть комбинирования мнений «знающих людей» и практического опыта *методом Дельфи*¹⁵.

Если надежное прогнозирование потребительского спроса и путей развития технологии невозможно, то ключом к управлению рисками становятся бдительность и быстрое реагирование на возникающие тенденции в сочетании с ограничением уровня риска посредством уклонения от слишком обязывающей вовлеченности в новые проекты.

Существует ряд полезных стратегий управления рисками:

- *сотрудничество с ведущими пользователями*. На ранних фазах развития отрасли самым важным является тщательное отслеживание требований клиентов, тенденций рынка и реагирование на них, что позволяет избежать крупных ошибок в технологии и дизайне (в широком смысле). Эрик фон Хиппель (Von Hippel) утверждает, что основные пользователи (разрабатываемых новых продуктов) — это источник основных данных о рынке (этих продуктов); они способны оказать существенную помощь в разработке новых продуктов и процессов, а также уже на ранних стадиях обеспечить доходы, из которых можно финансировать развитие¹⁶. В индустрии программного обеспечения выпускаются бета-версии, чтобы компьютерные энтузиасты могли их опробовать. У компании *Nike* есть две главные группы потребителей ее продукции: профессиональные спортсмены, являющиеся законодателями моды на спортивную обувь, и музыканты, работающие в стиле хип-хоп, находящиеся на переднем крае тенденций городской моды. В отраслях телекоммуникаций и аэрокосмических

разработок решающую роль в развитии новых технологий играют государственные оборонные заказы¹⁷;

- *ограничение рисков.* Высокий уровень финансовых рисков в развивающихся отраслях можно уменьшить с помощью финансовых и операционных методов, минимизирующих уязвимость фирмы при неблагоприятных обстоятельствах. Избегая больших долгов и удерживая фиксированные затраты на низком уровне, компания может снизить уровень своей долговой нагрузки относительно основного капитала. Спижению капитальных инвестиций и постоянных издержек также способствуют использование аутсорсинга и вступление в стратегические альянсы;
- *гибкость.* Высокий уровень неопределенности требует быстрого реагирования на непредвиденные события. Достижение подобной гибкости означает, что нужно постоянно иметь в запасе несколько вариантов движения и не делать ставку на одну-единственную технологию -- до тех пор, пока весь ее потенциал не станет более-менее очевидным. Twitter (изначально -- проект компании *Odeo*) был придуман для разработки и развития платформы создания подкастов. Но когда *Apple* добавила инструменты работы с подкастами в iTunes, *Odeo* резко сменила направление своего развития в сторону создания платформы для обмена текстовыми сообщениями через Интернет;
- *множественные стратегии:* Эрик Байнхокер (Eric Beinhocker) из *McKinsey & Company* утверждает, что обстановка неопределенности способствует принятию компаниями множественных стратегий вместо фокусирования на какой-то одной, -- он именует это «надежными адаптивными стратегиями». Перед лицом неопределенности путей развития технологий компании, обладающие большими ресурсами, такие как *IBM*, *Microsoft* или *Google*, могут позволить себе роскошь вкладываться одновременно в несколько технологий. Например, *Microsoft* подобная политика привела к многим громким провалам: в MP3-плеерах (*Zune*), смартфонах (*Kin*), планшетных компьютерах (*Surface*) и социальных сетях (*Yammer*). Тем не менее вложения в множество разных направлений позволило *Microsoft* захватить лидерство в нескольких новых областях, включая онлайн-игры и облачные технологии¹⁸. Однако рассчитывать на подобное (в сочетании с неизбежными провалами) могут себе позволить только самые крупные и владеющие огромными ресурсами компании.

СТАНДАРТЫ, ПЛАТФОРМЫ И СЕТЕВЫЕ ЭФФЕКТЫ

В предыдущей главе я отмечал, что установление стандарта -- ключевое событие в развитии отрасли. В условиях цифровой экономики, в значительной степени ушедшей в Сеть, все большее число рынков критически нуждаются в наличии стандартов для обеспечения совместимости между пользователями разных продуктов. Для компаний обладание стандартами может быть источником важного конкурентного преимущества, потенциально способного принести доход, который может превосходить результаты использования других преимуществ. В таблице 9.3 приведен список нескольких компаний, владеющих важнейшими технологическими стандартами в ряде категорий продуктов. Общей характеристикой этих компаний является то, что соответствующие стандарты приносят им значительную прибыль и способствуют росту акционерной стоимости.

Таблица 9.3. Примеры компаний, которые де-факто обладают отраслевыми стандартами*

Компания	Категория продукта	Стандарт
Microsoft	Операционные системы персонального компьютера	Windows
Intel	Микропроцессоры ПК	x86 series
Sony/Philips	Компакт-диски	Формат CD-ROM
ARM (Холдинг)	Микропроцессоры для мобильных устройств	Архитектура ARM
Oracle Corporation	Язык программирования для интернет-приложений	Java
Qualcomm	Цифровая сотовая связь	CDMA
Adobe Systems	Общий формат файла для создания и просмотра документов	Acrobat Portable Document Format
Adobe Systems	Анимация для веб-страниц	Adobe Flash*
Adobe Systems	Язык описания страниц для печати документов	Post Script
Bosh	Антиблокировочная тормозная система	ABS и TCS
IMAX Corporation	Технологии кинопоказа и кинопроекции	IMAX
Apple	Система скачивания музыкальных треков	Tunes/iPod

* В настоящее время технологию Adobe Flash признала устаревшей даже сама фирма *Adobe Systems*. -- *Примеч. пер.*

Окончание табл. 9.3

Компания	Категория продукта	Стандарт
Sony	DVD высокого разрешения	Формат Blu-ray
NTT DOCOMO	Система платежей с помощью мобильных телефонов в Японии	Osaifu-Keitai

Типы стандарта

Стандарт – это формат, интерфейс или система, которая способствует функциональной совместимости. Именно соблюдение стандартов позволяет просматривать миллионы различных веб-страниц; гарантирует, что лампочки, изготовленные любым способом, будут соответствовать светильникам любого производителя; делает возможным дорожное движение в Лос-Анджелесе (большую часть времени). Стандарты могут быть *открытыми* или *закрытыми* («*проприетарными*»):

- *открытые* стандарты доступны для всех бесплатно или за номинальную плату. Обычно они не используют частную интеллектуальную собственность, либо их владельцы делают доступ к ней бесплатным (например, в случае операционной системы Linux). Открытые стандарты могут быть обязательными и устанавливаться на уровне национальных правительств и защищаться законом (как правило, такие стандарты относятся к области безопасности, экологии и защите потребителей) или «добровольными», устанавливаемыми отраслевыми ассоциациями агентств стандартизации. Например, Международной организацией по стандартизации (ISO), Американским национальным институтом стандартов или Британским институтом стандартов. Так, стандарт мобильных телефонов GSM установил Европейский институт телекоммуникационных стандартов. Интернет-протоколы – стандарты, регулирующие адресные нули и правила маршрутизации в Интернете, – являются, по большей части, открытыми стандартами. Ими управляют несколько международных учреждений, в том числе Инженерный совет Интернета (IETF);
- *закрытые* («*проприетарные*») стандарты относятся к технологиям и дизайну, принадлежащим компаниям или отдельным людям. Если я – владелец технологии, которая становится стандартом, я могу воплотить ее в продукт, который будут приобретать другие, или лицензированную технологию для тех, кто пожелает ею

воспользоваться. Например, есть два соперничающих стандарта в области операционных систем для смартфонов — Apple iOS и Google Android. Первая используется только в мобильных устройствах фирмы *Apple*, вторая широко лицензируется. Android являет собой пример еще одной разновидности технологических стандартов — так называемый *open source*. Такие стандарты подразумевают полностью бесплатный открытый доступ к исходному продукту, возможность полноценного использования, модификации и дальнейшего развития абсолютно всеми. Большинство закрытых стандартов — стандарты *де-факто*: они приняты добровольно и производителями, и потребителями. В таблице 9.3 приведен ряд примеров закрытых стандартов.

Проблема со стандартами, принятыми *де-факто*, состоит в том, что иногда до их появления проходит много времени, а это ведет к дублированию инвестиций и задержкам в развитии рынка. Понадобилось 40 лет, чтобы в США пришли к согласию относительно стандартной ширины колеи железной дороги¹⁹. Обязательные стандарты, принимаемые на государственном уровне, способны помочь избежать длительного периода неопределенности. Так, принятый в Европе обязательный стандарт мобильной связи (GSM) привел к существенно более быстрому переходу на оборудование поколения 2G, чем в США, где предпочли ждать результата рыночной конкуренции разных стандартов. А вот с технологией 4G ситуация оказалась обратной: Европа какое-то время отставала²⁰. Слишком позднее появление стандарта способно уничтожить технологию. Провал попытки заменить стереофоническое звучание квадрафоническим в 1970-х годах произошел из-за несовместимости технических стандартов, в результате чего производители аппаратуры, компании звукозаписи и потребители отказались инвестировать в квадрафонические технологии²¹.

Роль сетевых эффектов

Стандарты появляются на рынках, подверженных действию *сетевых эффектов*.

Сетевые эффекты возникают, когда ценность продукта для отдельного покупателя зависит от числа других его пользователей. Классический пример сетевого эффекта — телефон. Поскольку разговор по телефону с самим собой — небольшое удовольствие, ценность телефона для каждого пользователя зависит от числа других пользователей той же телефонной сети. Эта ситуация отличается от большинства других

продуктов. Когда я наливаю себе стаканчик виски Glenlivet после пары изматывающих занятий по программе MBA, получаемое мной удовольствие не зависит от того, сколько других людей в мире тоже пьют виски. В самом деле, некоторым продуктам может быть присущ *отрицательный сетевой эффект*, когда их ценность тем меньше, чем больше людей их приобретают. Если я потрачу три тысячи долларов на смокинг от Армани из серебристой парчи и обнаружу, что половина моих факультетских коллег надели на Рождество такие же смокинги, степень моего удовлетворения явно снизится.

Любые сетевые структуры требуют технической стандартизации для получения возможности подключения к сети. При этом НЕ требуется использование одного и того же продукта и даже одинаковой технологии — только то, чтобы РАЗНЫЕ продукты (работающие в сети или с сетью) были совместимы друг с другом на уровне общего интерфейса взаимодействия. В случае мобильной телефонии с точки зрения возможности подключения к сети совершенно безразлично, подписываюсь я на услуги AT&T, Verizon или T-Mobile: соответствие техническому стандарту даст моему мобильному телефону совместимость с любой из этих сетей. Аналогичный пример можно привести с железными дорогами: если мне надо привезти уголь из Вайоминга в Бостон, выбор конкретного железнодорожного перевозчика не критичен. В отличие от 1870-х годов, в настоящее время любой владелец железных дорог использует колею стандартной ширины и обязан предоставить равный доступ к своей инфраструктуре любому железнодорожному перевозчику*.

Сетевые эффекты возникают по нескольким причинам.

- *Продукты, связывающие пользователей в единую сеть.* Телефонные и железнодорожные сети, пользователи интернет-мессенджеров являются примерами сетей, связывающих пользователей друг с другом. Прикладное программное обеспечение, будь то электронные таблицы или видеонгры, также объединяет пользователей, давая им возможность обмениваться файлами и играть друг с другом в интерактивном режиме. Сетевые эффекты на уровне пользователя могут возникнуть и посредством социальной идентификации. Я смотрю по телевизору «Игру престолов» («Game of Thrones») или церемонию вручения «Оскара» в Голливуде не

* В США — в отличие от России — существует глубокое разделение между «владельцами рельсов» и «владельцами подвижного состава» (т. е. железнодорожными перевозчиками). В РФ и то и другое (за редчайшими исключениями) принадлежит одному государственному монополисту. — *Примеч. пер.*

потому, что мне это доставляет большое удовольствие само по себе, а для того, чтобы иметь возможность поддерживать беседу с коллегами на кафедре на эту тему²².

- *Доступность дополняющих товаров и услуг.* Там, где продукты проявляют свою ценность только внутри некоторой системы, доступность «дополняющих» товаров и услуг зависит от числа клиентов этой системы. Главная проблема, перед лицом которой стоит *Microsoft* со своими смартфонами, заключается в том, что доля рынка в 3% во многом объясняется небольшим количеством разработчиков приложений для платформы *Windows Phone*. Я предпочитаю ездить на *Ford Focus*, а не на *Ferrari Testarossa*, не потому, что я — плохой водитель, а потому, что знаю, что если с машиной что-то случится за 200 миль от Бисмарка в Северной Дакоте, с гораздо большей вероятностью я смогу добыть запчасти и воспользоваться услугами ремонтной службы.
- *Экономия на затратах на переход (на другие продукты).* Если я покупаю широко распространенный продукт или систему, мне вряд ли в будущем придется платить за переход на другой аналогичный. Используя *Microsoft PowerPoint*, а не другую систему подготовки презентаций (например, *SlideRocket* или *Prezi*), я с большей вероятностью смогу избежать расходов на переобучение и преобразование файлов, если отправлюсь в качестве приглашенного профессора в другой университет.

Значение сетевых эффектов состоит в том, что они создают *положительную обратную связь*. Технология или система, имеющая самую большую базу клиентов, привлекает самую большую долю новых покупателей благодаря выгодам, которые сулит движение вслед за лидером рынка. Наоборот, чем больше технология воспринимается как выбор рыночного меньшинства, тем больше новых и существующих пользователей будут отказываться от нее в пользу лидера рынка. Этот процесс называется «необратимым изменением»: как только преодолевается определенный порог, накопленный потенциал не остановить, в результате чего появляются рыночные сегменты и отрасли, где «победитель получает все»²³. Рынки, в сильной степени подверженные сетевому эффекту, находятся во власти одного-единственного поставщика (*Microsoft* — для операционных систем персональных компьютеров и офисных программ, *eBay* — в случае интернет-аукционов или *Airbnb* — как служба размещения объявлений, поиска и краткосрочной аренды частного жилья по всему миру).

После установления технические стандарты и стандарты разработок становятся очень труднозаменяемыми – из-за эффектов обучения/привыкания, приверженности этим стандартам больших коллективов пользователей. Эффект обучения заставляет доминирующие технологии и дизайн постоянно совершенствоваться и обновляться. Даже в случаях, когда существующий стандарт по природе хуже, чем возможные альтернативы, переход на новый стандарт может оказаться невозможным из-за повального нежелания отказываться от привычек. Классический случай – расположение букв на клавиатуре пишущей машинки QWERTY. Этот стандарт, принятый в 1873 году, базировался на потребности *замедлить* скорость печатания, чтобы клавиши пишущей машинки не западали. Хотя эта проблема вскоре была решена, стандартное расположение букв на клавиатуре QWERTY сохранилось, несмотря на запатентованную в 1932 году более быструю и эффективную клавиатуру Dvorak Simplified Keyboard (DSK)²⁴.

РЫНКИ, НА КОТОРЫХ ДОМИНИРУЮТ ПЛАТФОРМЫ

Цифровые технологии, Интернет и беспроводные телекоммуникации создали рынки, на которых сетевые эффекты возникают вследствие как подключения к сетям все большего числа пользователей, так и растущей доступности дополняющих сервисов и компонентов, что формирует целые платформы. Эти рынки иногда называют двусторонними (или даже многосторонними), потому что они, в частности, представляют собой интерфейс для взаимодействия двух групп пользователей: конечных пользователей и поставщиков дополнительных/дополняющих продуктов.

Примерами квинтэссенции такого эффекта являются платформы, в основе которых лежат операционные системы: Microsoft Windows, Apple iOS и Google Android создают сетевые эффекты для пользователей (прямой эффект) и для разработчиков приложений (непрямой эффект). Каждая из этих платформ является ядром соответствующей экосистемы, состоящей из тысяч взаимозависимых и совместно эволюционирующих компаний. Так, экосистема Android состоит из более чем ста производителей смартфонов, тысяч разработчиков прикладных программ, поставщиков электронных и других компонентов, производителей аксессуаров и многих других заинтересованных сторон. Как показано во вставке 4.1 в главе 4 на примере рынка смартфонов, конкуренция между соперничающими платформами за доминирование на рынке очень часто весьма ожесточенная.

Но конкуренция платформ не ограничивается рынками цифровых продуктов, как сетевой эффект не обязательно требует технической стандартизации. Примером здесь является торговый центр, это очевидная платформа: владельцы создают «двусторонний рынок» — их клиентами являются как розничные торговые точки, арендующие площади для своего бизнеса, так и конечные пользователи, которые являются покупателями. В данном случае сетевой эффект есть в обе стороны.

Стратегический выбор между основным упором на развитие продукта или на создание целой платформы — ключевой. И *Google*, и *Facebook* начинали со стратегий продвижения продуктов, но вскоре осознали, что потенциал этих продуктов (поисковая машина *Google* и социальная сеть *Facebook*) позволяет им выйти на уровень платформ. Многие универмаги проделали схожий путь: они отказались от собственной розницы в пользу управления инфраструктурой для большого числа других розничных продавцов. Попытки добиться успеха с *Apple Macintosh*, предпринятые между 1984 и 2004 годами, оказались не слишком удачными, потому что компания *Apple* делала упор именно на свой продукт, а не на развитие платформы на его базе. Во вставке 9.2 мы еще раз рассмотрим стратегии, связанные с продвижением платформ.

Конкуренция за стандарты

На рынках, подверженных сетевым эффектам, контроль за стандартами является основой конкурентного преимущества. Обладание правами собственности на какой-либо стандарт может стать базой для доминирования на рынке и — как в случае, например, со стандартом *Wintel* для персональных компьютеров — источником огромных прибылей. Что мы знаем о том, как вырабатывать выигрышные стратегии для рынков, где работают сетевые эффекты?

Первый ключевой вопрос заключается в определении, работаем ли мы на рынке, который имеет тенденцию к консолидации вокруг одного-единственного технического стандарта. Ответ на него требует тщательного анализа наличия и источников сетевых эффектов.

Второй стратегический вопрос в установлении стандартов заключается в том, чтобы распознать роль положительной обратной связи: технология, сумевшая стать лидирующей на ранних этапах, быстро приобретет необходимый импульс для последующего доминирования. Для создания обстановки «повального увлечения» (в данном контексте

«каким-либо стандартом». — *Примеч. пер.*), по выражению Шапиро (Shapiro) и Вэриана (Varian)²⁵, необходимо сделать следующее:

- *прежде чем отправляться на войну, найдите союзников.* Вам потребуется поддержка потребителей, поставщиков дополняющих продуктов, даже ваших конкурентов. Даже самые сильные компании не могут позволить себе действовать в одиночку в войне стандартов;
- *завладейте рынком раньше других* — как можно раньше придите на рынок, ускорьте цикл разработки товара, заблаговременно установите отношения с главными клиентами и утвердите политику ценообразования для проникновения на рынок;
- *управляйте ожиданиями.* Ключом к получению положительной обратной связи является ваша способность убедить потребителей, поставщиков и производителей дополнительных товаров в том, что вы пришли победить. Эти ожидания становятся самоисполняющимися. Массированная кампания, запущенная фирмой *Sony* по продвижению своей *Playstation 2* до начала продаж на европейском и американском рынках в октябре 2000 года, была попыткой убедить потребителей, розничных продавцов и разработчиков игр в том, что продукт станет «блокбастером» нового десятилетия, и преследовали цель свести на нет усилия *Sega* и *Nintendo* создать свои конкурирующие системы.

Из баталий за стандарты в последние сорок лет следует извлечь достаточно много уроков, особенно в том, что касается конкуренции платформ. Во вставке 9.2 обсуждаются эти уроки. Если компания пытается завладеть слишком большой долей создаваемой стоимости, она может потерпеть неудачу в запуске «повального увлечения», которое потенциально смогло бы привести фирму к рыночному лидерству. Поэтому в большинстве современных битв за стандарты участвуют крупные альянсы, состоящие из множества «обитателей данной экосистемы». В войне 2006–2008 годов между *Sony* (Blu-ray) и *Toshiba* (HD-DVD) обе призвали на свою сторону киностудии, разработчиков прикладных программ, производителей компьютеров и бытовой электронной техники, используя разные способы искушения -- вплоть до выплат наличными. То, что студия *Warner Brothers* переметнулась в лагерь *Sony*, сыграло решающую роль и перевесило чашу весов в ее пользу. Однако похоже на то, что в данном конкретном случае все финансовые выгоды от владения победившим стандартом DVD не в состоянии окупить издержки на ведение этой войны²⁶.

ВСТАВКА 9.2**Как выиграть в войне платформ**

Прошедшие конкурентные баталии между соперничавшими платформами оказали значительное влияние на представления о том, в каком ключе должны разрабатываться стратегии развития компаний, действующих на рынках, подверженных сетевому эффекту. Из всех битв выделяются прошедшие в конце 1970-х — начале 1980-х годов сражения вокруг платформ для видеомагнитофонов и персональных компьютеров.

В обоих случаях технические преимущества не сыграли ведущую роль. Напротив, можно сказать, что и там, и там лучшие технологии проиграли. Ключевым фактором успеха была динамика проникновения на рынок, в результате которой было захвачено лидерство.

В технологиях видеозаписи компания *Sony* сохраняла полный контроль за своей системой Betamax; с другой стороны, фирма *JVC* лицензировала свою систему VHS целому ряду крупных корпораций — *Sharp, Philips, GE, RCA* и другим, — что дало сильный толчок для внедрения этой технологии на рынке.

В области персональных компьютеров платформа IBM PC стала доминирующей благодаря открытому доступу к ее спецификациям и ключевым технологиям — особенно к операционной системе Microsoft и микропроцессорам Intel. Открытый доступ позволил многочисленным производителям легко выходить на рынок клонов. Для IBM — основателя платформы — проблема заключалась в том, что ее главными бенефициарами стали *Intel* и *Microsoft*. Для *Apple* ситуация оказалась обратной: сохраняя жесткий контроль за своей операционной системой для компьютеров Macintosh и их архитектурой, компания смогла позволить себе устанавливать высокую наценку на свои продук-

ты, но при этом полностью проиграла борьбу за доминирование на рынке.

Баланс между завоеванием рынка и получением максимальной прибыли в случае владельцев прав на платформы проиллюстрирован на рисунке 9.6. Вынеся соответствующие уроки из двух этих эпических баталий, они стали отдавать все большую долю создаваемой в рамках платформы ценности сторонним компаниям, производящим дополняющие продукты, конечным пользователям и даже прямым конкурентам, чтобы в результате появился образец для подражания и — в конце концов — «павального увлечения», который был бы более притягателен, чем альтернативы, предлагаемые соперниками. В некоторых случаях это означало отказ от всех возможных прибылей. Так, в войне интернет-браузеров в 1995–1998 годах и *Netscape*, и *Microsoft* были вынуждены закрыть дальнейшее продвижение своих продуктов (*Navigator* и *Explorer* соответственно).

Поиски оптимального баланса между проникновением на рынок и получением прибыли привели к появлению новых подходов к ценообразованию. Adobe, как и многие другие поставщики программного обеспечения, следуют модели freemium*: Acrobat Reader распространяется бесплатно, но для работы по преобразованию PDF-файлов требуется покупка специальных программ Adobe.

Другие примеры войн между соперничающими платформами показывают, что победы в них одерживаются не только за счет захвата рынка путем всемерного увеличения числа производителей сопутствующих продуктов и прямых конкурентов. Потребитель, как правило, покупает не саму платформу, а некий продукт, систему, чья привлекательность для него не определяется только

* Игра слов: сочетание free – «бесплатно» и premium – «высшее качество». —
Примеч. пер.

числом пользователей и количеством аксессуаров, а также других дополняющих продуктов. Рассмотрим владельцев двух исключительно прибыльных платформ: Nintendo — на рынке игровых консолей в 1988–1996 годах и Apple — на рынке смартфонов в 2008–2015 годах. В обоих случаях успех платформ — Nintendo Entertainment System (NES) и iPhone — был обусловлен общим качеством систем не только самими материальными изделиями, но и сопутствовавшими им программными приложениями. И *Nintendo*, и *Apple* осуществляли

полный и тщательный контроль за разработчиками приложений к своим платформам, определяя для них стандарты качества и выставляя требования обеспечения стопроцентной интеграции со своими системами.

Источники: A. Gawer and M. A. Cusumano, “How Companies Become Platform Leaders,” *MIT Sloan Management Review* 49 (2008): 28–35; C. Cennamo and J. Santal, “Platform Competition: Strategic Trade-offs in Platform Markets,” *Strategic Management Journal* 34 (2013): 133150.

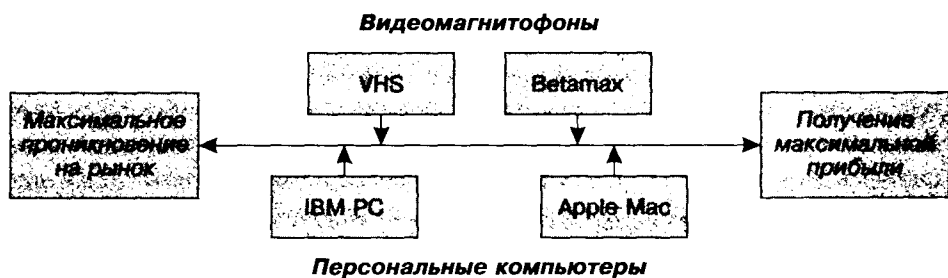


Рисунок 9.6. Войны платформ: видеомагнитофоны и персональные компьютеры

Достижение совместимости с существующими продуктами — самая важная проблема в сражениях за стандарты. Как правило, преимущество переходит к конкуренту, который придерживается *эволюционной стратегии* (предлагает совместимость с уже существующими продуктами), а не к стороннику *революционной стратегии*²⁷. Главное преимущество PlayStation 2 компании *Sony*, по сравнению с Microsoft Xbox и Nintendo Cube, было связано с его совместимостью с PlayStation 1. А лишь частичная совместимость PlayStation 3 с PlayStation 2 стала одной из проблем, которые заметно ограничили успех PS 3.

Какие ключевые ресурсы необходимы, чтобы выиграть войну стандартов? Шапиро и Вэриан обращают внимание на:

- контроль над созданной базой клиентов;
- обладание правами интеллектуальной собственности на новую технологию;
- способность создавать инновации, чтобы расширять и адаптировать изначальное технологическое преимущество;
- преимущество первопроходца;

- наличие привлекательных дополняющих/сопутствующих продуктов. Например, *Intel* защищала свой стандарт архитектуры микропроцессоров, предлагая также стандарты системных шин, чипсетов, графических контроллеров и интерфейсах между материнскими платами и центральными процессорами;
- репутацию и бренд²⁸.

Динамика войн за стандарты очень сложна, и мы еще очень далеки от возможности сформулировать основные принципы грамотной стратегии. Как показано во вставке 9.2, в условиях конкуренции на уровне платформ не всегда побеждает тот, кто предлагает нечто суперпривлекательное, — аспекты, связанные с качеством и узнаваемостью бренда, очень важны. Также не всегда лидирующее положение в разработке платформы транслируется в способность обладателя прав на нее получить соответствующую долю дохода. Наконец, часто до какого-то момента остается неясно, будет отрасль консолидироваться вокруг одной платформы (как, например, онлайн-аукционы вокруг eBay) или нескольких из них (как в случаях игровых консолей или смартфонов)²⁹.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ, СВЯЗАННЫХ С ВНЕДРЕНИЕМ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ: СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ИННОВАЦИЙ

Как мы уже подчеркивали, формулировку стратегии нельзя отделять от ее применения. Наиболее ярко это проявляется в видах бизнеса, сильно зависящих от развития новых технологий.

Стратегический анализ уже показал нам потенциал инноваций для получения конкурентного преимущества и формирования стратегий, основанных на использовании новых технологий, но практически ничего не говорится о том, при каких условиях создается инновация. Самый тщательный стратегический анализ может многое рассказать об извлечении денег из инновации, но все бесполезно, если мы не можем первым делом произвести инновацию. Хотя она требует определенных ресурсов — персонала, производственных возможностей, информации и времени, ... не существует заранее определенной взаимосвязи между ПИОКР и получением инновации. В ряде ситуаций недостаток ресурсов может даже стать катализатором инноваций³⁰. Ясно, что продуктивность исследований и разработок сильно зависит

от организационных условий, способствующих появлению инновации. Каковы эти условия и что нужно сделать для их создания?

Давайте начнем с основного различия между изобретением и инновацией. Хотя это взаимодополняющие вещи, они требуют разных ресурсов и организационных условий: если изобретение зависит от креативности, инновация требует взаимодействия и межфункциональной интеграции.

Поощрение креативности

Условия для креативности. Изобретение — акт креативности, требующий знания и воображения. Креативность, лежащая в основе изобретения, является, как правило, индивидуальным свойством, с помощью которого устанавливается осмысленная связь между концепциями или объектами, ранее считавшимися не связанными между собой. Это переосмысление может быть вызвано случайностями: яблоком, упавшим на голову Исаака Ньютона, или кипящим чайником, за которым наблюдал Джеймс Уатт. Креативность связана с индивидуальными особенностями конкретного человека. Творческие люди любознательны и обладают живым воображением, они предприимчивы, напористы, игривы, уверены в себе, готовы рискнуть, склонны к размышлениям и независимости³¹.

Индивидуальная креативность также зависит от общей атмосферы организации, где они работают, — это верно, как в отношении исследователей и инженеров *Amgen* и *Google*, так и для живописцев и скульпторов Флорентийской и Венецианской школ. Немногие великие произведения искусства или выдающиеся изобретения являются результатами труда гениев-одиночек. Креативность стимулируется взаимодействием людей: продуктивность исследовательских лабораторий в огромной мере зависит от обмена информацией между инженерами и учеными³². Важным катализатором взаимодействия выступают *игровые моменты*, которые создают атмосферу научного и инженерного поиска, освобождают от привычных ограничений и дают возможность для выявления новых закономерностей с помощью комбинирования идей и изучения структур на «безопасном удалении» от действительности. Суть игры в том, что она позволяет экспериментировать, ничем себя не ограничивая³³. Почти во всех областях деятельности затраты на эксперименты существенно снизились благодаря компьютерным имитациям и моделированию, позволяющим провести быстрые виртуальные исследования рышка и разработать прототипы³⁴.

Организация обстановки, способствующей креативности. Креативность требует управленческих систем, радикально отличающихся от тех, которые необходимы для обеспечения эффективности, — мы рассматривали это в главе 8, когда обсуждали проблемы организационной амбидекстрии. Исследования требуют иных подходов к управлению ими, чем к эксплуатации уже имеющихся ресурсов. В частности, творческие люди склонны реагировать на иные побудительные мотивы. Они хотят работать в атмосфере равенства, которая обеспечивала бы им возможность спонтанности, ощущение свободы и получение удовольствия от выполняемой работы, которая, как они чувствуют, реально влияет на стратегические показатели организации (а может, и всего мира). Похвала, признание и возможности дальнейшего обучения, профессионального роста для этих людей важнее, чем возможная карьера управленца³⁵. Как мы видим на примерах проектов развития программного обеспечения open-source, их участники готовы тратить свое время и вкладывать усилия в креативную деятельность без гарантии финансового вознаграждения за это³⁶. Поддержка желания творить может потребовать ту степень свободы и гибкости, которая вступит в конфликт с привычными практиками в сфере управления человеческими ресурсами. Например, в компаниях *Google* и *W. L. Gore & Associates* инженеры сами решают, в каких проектах будут участвовать.

Организационная среда, благоприятствующая креативности, как правило, является и поддерживающей, и конкурентной. Креативность требует безопасного, но не безмятежного рабочего контекста. Дороти Леонард (*Dorothy Leonard*) указывает на достоинства *творческой шлифовки внутри команд инноваторов* — создания инновации посредством взаимодействия личностей и точек зрения. Менеджеры должны сопротивляться соблазну клонирования (индивидуумов и функций) и расширять разнообразие познавательных и поведенческих характеристик рабочих групп для создания «команд, представляющих собой единый целостный мозг»³⁷. Использование многообразия может потребовать так называемого «конструктивного конфликта». Групповые совещания разработчиков в *Micrisoft* славятся открытой критикой и жесткими разногласиями. Подобные конфликты могут вести к нахождению наилучших решений.

В таблице 9.4 приведены некоторые характеристики инновационных организаций по сравнению с компаниями, ориентированными на операционную эффективность.

Таблица 9.4. Характеристики «операционной» и «инновационной» организации

	Операционная организация	Инновационная организация
Структура	Бюрократическая. Специализация и разделение труда. Иерархический контроль. Четкие организационные границы	Плоская организация без иерархического контроля. Проектные команды, ориентированные на задачу. Размытые организационные границы
Процессы	Исключение отклонений от установленного порядка (например, концепция «Шесть сигм» [*]). Контроль сверху. Жесткий финансовый контроль	Упор на поощрении «особых» путей. Обстановка слабого контроля, способствующая генерации идей. Гибкое стратегическое планирование и финансовый контроль
Системы вознаграждения	Финансовые стимулы. Продвижение по карьерной лестнице. Символы иерархического положения и статуса	Независимость, признание, участие в числе учредителей новых предприятий
Люди	Наем персонала основан на потребностях организационной структуры в специализированных навыках: функциональных и административных специалистов — менеджеров и исполнителей	Главная задача — привлечение генераторов идей, которые сочетают в себе необходимые специальные знания с характеристиками творческой личности. Менеджеры должны действовать как спонсоры и координаторы

Источник: по работе Jay R. Galbraith and Robert K. Kazanjian, «Strategy Implementation: Structure, Systems and Processes», 2nd edn (St. Paul, MN: West, 1986).

ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ ИННОВАЦИЙ И ДОСТУП К НИМ

Креативность сотрудников компании не является единственным источником инноваций — они могут привноситься в компанию извне. Одна из важных тенденций в управлении инновациями заключается в смещении центра тяжести с проведения исследований силами самой компании в сторону поиска идей и новых знаний, которые появляются во всем мире. Новые инструменты информационных и коммуникационных технологий только усиливают эту тенденцию.

^{*} Концепция совершенствования процессов внутри компании, разработанная в корпорации *Motorola* и позже примененная в *General Electric*. — *Примеч. пер.*

Клиенты как источники инноваций

Мы уже видели ранее в этой главе, что исследования, направленные на удовлетворение практических требований, с большей вероятностью приведут к появлению инноваций, чем те, мотивация в которых — получение чисто научного знания. Очень немногие изобретения оказались случайным результатом каких-то исследований, большинство из них — следствие усилий по решению конкретных проблем. К изобретению процесса «сухого копирования» (ксерография) Честера Карлсона (Chester Carlson), по профессии юриста в области патентного права, подтолкнуло чувство раздражения от утомительной необходимости делать огромное количество копий заявок на патенты. Джозеф Листер (Joseph Lister), английский хирург, пришел к идее о стерилизации хирургических инструментов как способу борьбы с ужасающей послеоперационной смертностью в эпоху королевы Виктории.

Старое изречение, что «необходимость есть мать изобретения», объясняет, почему клиенты являются столь благодатной почвой для инноваций: они нуждаются в приведении существующих товаров и услуг в соответствие с тем, что им реально нужно. Однако мало просто прислушиваться к запросам клиентов — они не являются достаточными вдохновителями. Как в свое время говорил Генри Форд, «если бы я спросил у людей, чего они хотят, они ответили бы — более быстрых лошадей!» Более того, как показали последние исследования «подрывных инноваций», крупные клиенты скорее будут настроены скептически и пренебрежительно по отношению к радикальным нововведениям.

По Адриану Сливоцкому (Adrian Slywotzky), главная задача инноватора — «создать то, что люди любят еще до того, как они осознают, что хотят это». А это требует концентрации не на том, что потенциальные (и реальные) клиенты хотят, а на том, что вызывает их неудовольствие. Он настаивает на необходимости так называемой «карты неудовлетворенности» — списка последовательных разочарований и отрицательных эмоций клиента, который может способствовать возникновению новых подходов к созданию потребительской стоимости³⁸.

Эрик фон Хиппель (Eric von Hippel) защищает идею о том, что клиент должен стать частью процессов возникновения инноваций³⁹. Компании могут стимулировать и использовать инновации, инициированные клиентами, выделяя среди них ведущих и предоставляя простые в использовании инструменты, обеспечивая гибкость производственных процессов, чтобы инновации, генерируемые этими клиентами, могли быть эффективно использованы⁴⁰.

Открытость инновациям

Вовлечение клиентов и поставщиков в инновационный процесс может рассматриваться в качестве промежуточного шага этого процесса. Так как инновации во все большей степени требуют интеграции множества отдельных технологий — часто из областей науки, традиционно считающихся разными, фирмы оказываются вынуждены применять более широкие подходы к поиску новых технологий и обмену по-ухау. То, что личное человеческое взаимодействие стимулирует инновации, не пуждается в доказательствах. Это считается очевидным в случаях и команд исследователей, и разработчиков внутри одной организации, и личных контактов отдельных индивидуумов через сетевые структуры, и альянсов разных компаний, и кластеров компаний, которые просто расположены в одном индустриальном или бизнес-парке⁴¹. Основываясь на принципиальном соображении, что выгоды от получения новых знаний в результате сотрудничества перевешивают риски, связанные с утратой исключительных прав на какое-то собственное специфическое знание, все большее число фирм занимает позицию «открытости инновациям» — подход, заключающийся в поиске, использовании и применении знаний, генерируемых как внутри организации, так и вне ее. Генри Чесбро (Henry Chesbrough) утверждает: «Открытость инновациям — это принципиально о работе в мире, где разнообразных знаний так много, что вы не сможете сделать так, чтобы все-все умнейшие люди работали у вас. Поэтому будет лучше, если вы будете просто искать их повсюду, устанавливая с ними связи и выставляя свою организацию на основе того, что они могут вам дать»⁴². В то время как первопроходцами подхода открытости инновациям были программистские сообщества, формировавшиеся вокруг проектов open source (открытого кода), а также не слишком сильно внутренне связанные между собой сетевые структуры, состоящие из малых или средних предприятий, некоторые гигантские корпорации тоже оказались вовлечены в данное течение (см. вставку 9.3).

Покупка инноваций

Несмотря на все призывы лидеров бизнеса и консультантов по управлению корпорациями культивировать атмосферу, способствующую инновациям, факт остается фактом: небольшие, ориентированные на использование достижения новейших технологий стартапы имеют заметное преимущество перед корпорациями на первых этапах инновационного процесса. Поэтому одним из главных способов внедрения инноваций для очень многих

гигантов бизнеса является их покупка — через приобретение лицензий, патентов или просто через скупку малых инновационных фирм на корню. Особенно часто такая линия поведения — «аутсорсинг инноваций» — наблюдается в случае фармацевтических компаний и биотехнологий. В дополнение к покупке лицензий и патентов и подписанию договоров о сотрудничестве осуществляется прямое поглощение специализированных биотехнологических фирм. Например, покупка *Alios BioPharma* компанией *Johnson & Johnson* в 2014 году, *Genentech* — компанией *Roche* в 2009 году, *ICOS* — компанией *Eli Lilly* в 2007 году и *Chiron* — компанией *Novartis* в 2006-м⁴³. Более подробно вопросы слияний, поглощений и альянсов мы обсудим в главе 15.

ВСТАВКА 9.3

Открытость инновациям в компаниях Procter & Gamble и IBM

Стратегия «соединять и развивать» (Connect & Develop), принятая в *Procter & Gamble (P&G)* для способствования инновационным процессам, призвана «выискывать многообещающие идеи по всему миру и сочетать их с нашими собственными возможностями в области НИОКР, производства, маркетинга и закупок, чтобы быстрее создавать лучшие и более дешевые продукты». Запуск этой программы был ответом на осознание того факта, что, несмотря на наличие 7500 человек, занятых в компании различными исследованиями, *P&G* не выводила на рынок такое количество новых продуктов, которое было необходимо для выполнения планов по общему росту. В *P&G* оценивали, что на одного научного сотрудника, числящегося в штате, приходится как минимум 200 исследователей вне этого штата, которые потенциально могли бы внести свой вклад в усилия *P&G* по развитию. Чтобы сузить пространство поиска подходящих вариантов действий, каждому бизнес-подразделению было дано задание определить главные 10 запросов потребителей своих продуктов (например, разгладить морщины, улучшить текстуру кожи, получить в свое распоряжение более мягкие бумажные изделия, одновременно более устойчивые к влаге и в достаточной мере сохраняющие свою прочность при намокании. . .), которые затем следовало пере-

вести на язык технических требований (например, поиск биотехнологических решений, направленных на сохранение основных свойств стирального порошка при более низких температурах стирки). Эти инициативы затем проходили процедуру расстановки приоритетов по принципу их наилучшего соответствия существующим сильным сторонам *P&G* в области технологии и основным брендам продукции.

В процесс «соединяй и развивай» включались:

- 70 штатных *сотрудников*, которые отвечали за установление внешних контактов и поиск инновационных решений в конкретных географических регионах и в отношении конкретных продуктов или технологий.
- *Поставщики*, с которыми *P&G* обменивалась технологическими обзорами, представители которых регулярно встречались с высшими менеджерами *P&G*, чтобы обсудить возможные пути взаимовыгодного сотрудничества.
- *Технологические посредники*, такие, как онлайн-сетевая платформа *NineSigma*, которая обеспечивает контакты компаний с университетами, частными лабораториями, правительственными учреждениями, консультантами и другими потенциальными поставщиками

решений; *Innocentive* — посредник для решения научных проблем; *YourEncore* — сеть вышедших на пенсию ученых и инженеров; *Yet2.com* — онлайн-рынок интеллектуального капитала.

Огромный поток предложений и гипотез из этих источников сначала фильтруется, а потом распространяется по всей компании с помощью онлайн-каталога *Eureka*. Затем уже руководители бизнес-групп должны определить интересные предложения и начать их разрабатывать с помощью сторонних специалистов и группы внешнего развития бизнеса компании, чтобы перейти от них к процессу разработки собственных продуктов компании.

К 2005 году 35% новых продуктов *P&G* рождались за пределами компании. Среди них — насадки для швабр *Swifter*, крем *Olay Regenerist* и электрические зубные щетки *Crest Spinbrush*.

Инновационный «джем» фирмы IBM

Innovation Jam — один из элементов широкой сети *IBM*, предназначенной для совместной работы над инновациями. Он обеспечивает массивный онлайн-мозговой штурм с целью генерировать, отбирать и развивать новые бизнес-идеи. В 2006 году этот метод был нацелен на первоначальное исследование 25 технологических кластеров, сгруппированных в шесть широких категорий. Для кластера каждой технологии был создан свой веб-сайт. В течение 72 часов сотрудникам *IBM*, членам их семей и друзьям, поставщикам и покупателям, ученым и инженерам со всего мира предложили размещать там идеи инноваций, основанных на этих технологиях. 150 тыс.

участников сгенерировали множество предложений, которые обработали с помощью программы интеллектуального анализа текста, после чего, для выявления самых многообещающих идей, их просмотрели 50 менеджеров высшего звена и технических специалистов, которые работали в девяти отдельных командах. На следующей фазе мозгового штурма онлайн-сообщество комментировало отобранные идеи и делало их обзор. За этим последовал следующий этап рассмотрения, на котором отобрали 10 лучших предложений и выделили на их разработку бюджет в сумме 100 млн долларов. Отобранные идеи включали: услуги по переводу текста с иностранного языка в режиме реального времени, «умные» системы оплаты услуг здравоохранения, применение информационных технологий в охране окружающей среды, 3D-интернет. Новые направления бизнеса были начаты как инкубаторы проектов, а затем переданы в ту или иную группу внутри *IBM*. Высшее корпоративное руководство *IBM* ежемесячно отслеживало деятельность новых проектов, равно как и связи между подразделениями. С тех пор *IBM* расширила сферу применения своей «джем»-методологии для решения многих видов проблем.

Источники: www.pgconnectdevelop.com; L. Huston and N. Sakkab, "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation," *Harvard Business Review* (March 2006): 58–66; www.collaborationjam.com; O. M. Bjelland and R. C. Wood, "An Inside View of IBM's Innovation Jam," *MIT Sloan Management Review* (Fall 2008): 32–43.

Организационные основы инноваций

Чтобы такое качество, как креативность, привело к созданию реальной ценности, и компанией, и обществом в целом надо управлять. Нахождение баланса между свободой творчества и дисциплиной, без которой не бывает успешных коммерческих предприятий, является серьезной проблемой для инноваторских компаний. Она, впрочем, актуальна и для

фирм, работающих в областях моды, и разных медийных организаций. «Две культуры — прически типа “конский хвост” и строгого делового костюма — это две разные вселенные, но, соединенные друг с другом, они образуют взрывоопасную смесь»⁴⁴. Множество инновационных фирм было создано разочарованными изобретателями, покинувшими большие корпорации. С другой стороны, успехи *Google* в области программ для Интернета, *Apple* — в цифровых мобильных устройствах, *Disney* — в создании мультфильмов, *HBO* — в производстве завоевавших всевозможные телевизионные награды сериалов демонстрируют выдающиеся способности этих компаний сочетать креативность с коммерческой хваткой.

Проблема совместимости креатива и деловой эффективности в рамках одной организации является основным вызовом при выработке внутренней оргструктуры — как показано в таблице 9.4, возникающие при этом требования носят совершенно разный характер. Организационной задачей является (как мы видели в главе 6) сочетание *дифференциации* и *интеграции*. Творческая деятельность требует совершенно иных структур и систем, нежели деятельность операционная. Тем не менее успешное внедрение инноваций требует соединения креативности и технологического опыта с производственными возможностями, маркетингом, финансами, системами дистрибуции и обслуживания покупателей. Добиться такой интеграции нелегко. Трения между операционной и инновационной частями организаций неизбежны. Инновация опрокидывает установленную рутину и угрожает существующему статус-кво. Чем устойчивее операционная и административная сторона организации, тем большее сопротивление вызывает инновация. Классическим примером является сопротивление командования американского военно-морского флота внедрению систем постоянного прицеливания во время стрельбы (*continuous-aim firing*) — процесса, который позволял резко увеличить точность стрельбы⁴⁵.

Инновация становится ведущим приоритетом в компаниях, уже занявших прочное место на рынке, поэтому их руководство пытается воспроизвести гибкость, креативность и предпринимательский дух стартапов, ориентированных на новые технологии. Вот некоторые организационные инициативы, нацеленные на стимулирование разработки новых продуктов и использование новых технологий. Они заключаются в следующем:

- *Межфункциональные команды по разработке новых продуктов*. Эти команды доказали, что являются очень эффективным механизмом для объединения креативности и функциональной эффективности. Традиционные подходы к разработке новых

видов продукции подразумевают последовательный процесс, который начинается в исследовательских лабораториях корпорации, а затем по инстанциям передается в технический, производственный и финансовый отделы и так далее. Японские компании были пионерами в создании относительно независимых команд по разработке новых изделий. Эти команды были укомплектованы специалистами из разных отделов, а руководили ими «тяжеловесы» – менеджеры, способные защитить свою команду от нежелательного влияния со стороны корпорации⁴⁶. Эти команды доказали свою эффективность в использовании широкого спектра знаний специалистов из разных областей и, что важнее всего, в быстрой и гибкой интеграции знаний – например, при быстрой и согласованной разработке прототипов⁴⁷.

- *Выделение координаторов продвижения* – инструмент, позволяющий, во-первых, встроить индивидуальную креативность в организационные процессы и, во-вторых, связать изобретение с его последующей коммерциализацией. Весь фокус заключается в том, чтобы позволить сотрудникам, которые являются источником творческих идей, не только возглавить группы, занимающиеся их разработкой, но и осуществлять такое руководство на всех этапах последующей коммерциализации. Компании, которых отличает стабильный успех в деле внедрения инноваций, демонстрируют способность спланировать организационные процессы таким образом, чтобы использовать и направлять тягу людей к достижениям и успехам и их заинтересованность в их же собственных инновациях. Главный принцип при выборе координаторов продвижения заключается в том, чтобы эти заинтересованные сотрудники были способны преодолеть сопротивление переменам внутри организации и создать обстановку энтузиазма, притягивающую других и способствующую сплоченности межфункциональных групп. Шон (Schön) изучил историю 15 крупных инноваций и пришел к следующему выводу: «Новая идея либо находит координатора продвижения (своего “чемпиона”), либо умирает»⁴⁸. Британское исследование 43 подобранных пар успешных и неудачных инноваций позволило сделать вывод, что главным отличием успешной инновации от неудачной является «бизнес новатор», который берет на себя предпринимательское лидерство⁴⁹. Корпорация *3M* – прекрасный пример использования лидеров, ответственных за развитие идей новых продуктов и их превращения в новые направления бизнеса (см. вставку 9.4).

ВСТАВКА 9.4***Инновации в корпорации 3M: роль координатора продвижения***

«Мы не ожидаем, что президент или вице-президент по НИОКР скажет: “ОК, в понедельник утром 3M собирается заняться тем или иным бизнесом”. Мы хотели бы увидеть, как кто-нибудь в одной из наших лабораторий, в отделе маркетинга или производственном подразделении предложит новую идею, о которой размышляли в последнее время. Затем, когда этот человек убедит людей вокруг себя, включая непосредственного руководителя, что это дело интересное, мы назначим его “руководителем проекта”, выделим небольшой бюджет, несколько талантливых сотрудников и дадим возможность управлять этим. На протяжении всех 60 лет истории компании такая политика является отличительной чертой успеха. Вы когда-нибудь создавали новый бизнес?» (Боб Адамс, вице-президент НИОКР, 3M Corporation).

Светоотражающие материалы Scotchlite

Кто-то задал вопрос: «Почему бы 3M не делать стеклянные отражающие элементы, которые с большой вероятностью найдут применение на автомагистралях?» Я проделал небольшую работу, пытаюсь покрасить стеклянный бисер, и немного узнал о его отражающих свойствах. В качестве внеурочной деятельности я попробовал сделать светящиеся номера домов.

В общем, этот вопрос и мой лабораторный проект, которым я занимался в свободное от работы время, заставили меня заняться поисками использования стекляшек на дорогах. Мы нашли место на шоссе, рассыпали там стекляшки и увидели, что они образуют линии, хорошо заметные в ночи... Из этого мы сделали простой вывод: поскольку мы были компанией, специализирующейся на покрытиях, и, вероятно, знали больше, чем кто-либо другой, как наносить частицы на сетку, надо аккуратно нанести эти стекляшки на листы бумаги.

Так мы и поступили. Первая отражающая лента, которую мы сделали, представляла собой обыкновенную двухслойную пленку: с одной стороны на нее были нанесены стеклянные частицы, с другой — клейкое вещество. Мы прямо тут, в Сен-Поле, в сотрудничестве с управлением автомагистралей и поместили эту пленку на дорожные знаки. После того, как наступили первые морозы, а потом оттепель, мы обнаружили, что знаем об адгезивных веществах и погодных условиях гораздо меньше, чем нам казалось. . .

Мы поискали внутри компании людей, обладающих навыками в смежных областях, проанализировали информацию, собранную в подразделении по производству наждачной бумаги, о том, как делать водонепроницаемую наждачную бумагу. Мы задействовали опыт людей, занимающихся покрытиями крыш, которые знали кое-что о влиянии погодных условий. Затем отправились в отдел адгезивных пленок, чтобы посмотреть, что можно сделать, чтобы заставить пленку лучше держаться в условиях реальных дорог.

В результате получился товар, известный как Scotchlite («Светящийся скотч»). Он применялся, главным образом, для изготовления светоотражающих надписей. Позже 3M создала рынок дорожных знаков и другой дорожной маркировки. Автор идеи этого продукта — Гарри Хельцер (Harry Heltzer) — заинтересовал руководителя отдела новых продуктов, и тот убедил Хельцера продвинуться дальше и попытаться продать свой товар. Светящийся скотч имел успех, и Хельцер стал генеральным директором подразделения, учрежденного для производства и продажи этого продукта.

Источник: «The Technical Strategy of 3M: Start More Little Businesses and More Little Businesses», *Innovation no. 5* (1969).

Корпоративные инкубаторы. Это подразделения компаний, создаваемые для финансирования и стимулирования новых направлений бизнеса, основанных на новых технологиях, разработанных внутри самой фирмы, но имеющих ограниченное применение в основной деятельности компании. Корпоративные инкубаторы приобрели большую популярность во время бума информационных технологий в 1990-х годах, когда компании увидели большой потенциал для создания ценности путем открытия и последующего выделения (в самостоятельную единицу) новых высокотехнологичных предприятий⁵⁰. Вопреки убедительной стратегической и организационной логике, лишь немногие крупные фирмы смогли добиться устойчивого успеха благодаря созданным ими бизнес-инкубаторам. Причем многие успешные в конце концов были проданы венчурным фирмам. Основная проблема, по мнению Хамела и Прахалада, заключалась в следующем: «Многие корпоративные инкубаторы стали приютами для идей, не нашедших поддержки внутри фирмы или внутреннего финансирования»⁵¹. Несмотря на все препятствия, несколько ведущих корпораций все же смогли добиться серьезного успеха в масштабе всей компании в обеспечении процессов развития новых направлений бизнеса, основанных на собственных инновациях. Компания *Cisco Systems* создала Группу по новым технологиям* в 2006 году, чтобы вовремя отслеживать тенденции на растущих рынках, выявлять возможности их использования и органически выращивать на этой основе новые предприятия внутри компании. В течение 18 месяцев на внутреннем вики-портале фирмы было зарегистрировано 400 идей для нового бизнеса, и некоторые из них получили дальнейшее развитие, включая технологию «телеприсутствия» — систему видеонаблюдения, на основе которой впоследствии было создано отдельное бизнес-подразделение. Главной особенностью инкубатора новых идей *Cisco* была теснейшая связь с компанией, особенно с ее высшим менеджментом⁵².

РЕЗЮМЕ

В развивающихся отраслях, где использование новых технологий является определяющим фактором, создание и разработка инноваций — фундаментальный источник конкурентного преимущества и то главное, вокруг чего следует формировать стратегию. Однако фундаментальные стратегические вопросы остаются теми же, что мы уже обсудили (динамика

* Emerging Technology Business Group (EMTG). - *Примеч. пер.*

конкуренции, роль ресурсов и внутренних возможностей в получении конкурентных преимуществ, создание адекватных систем и структур для реализации стратегии), и требующими тех же инструментов анализа.

Тем не менее большая степень непредсказуемости и неустойчивости в этих отраслях означает, что стратегические решения в технологических отраслях носят специфический характер. Быстрая динамика таких отраслей подразумевает, что расстояние между развитием событий, при котором создается очень большая ценность, и позорным провалом может определяться ничтожными ошибками в выборе нужного момента или технологии.

Сочетание скорости и непредсказуемости изменений означает, что вроде бы эффективный процесс принятия стратегических решений успех не гарантирует. И все же эффективное управление в условиях подобной неопределенности возможно только при наличии стратегии, основанной на понимании происходящих технологических изменений и их влияния на конкурентные преимущества.

В этой главе я попытался представить в сжатом виде то, чему мы научились за последние десятилетия, – основные моменты стратегий успешного управления инновациями и технологическими изменениями. Главные уроки, которые следует запомнить:

- какую роль в создании (путем внедрения инноваций) ценности играют разные рыночные игроки, с учетом значения интеллектуальной собственности, сложности технологий и зачастую неясного характера знаний и навыков, требуемых ими, фактора времени, запас которого имеется у первопроходцев, важности дополнительных ресурсов;
- важность выбора правильной стратегии использования инноваций, включая выбор быть пионером в освоении новых технологий или последователем; как лучше использовать инновацию: через лицензирование, формируя альянсы, совместные предприятия или только с «опорой на собственные силы»; как управлять рисками;
- как конкурировать за обладание стандартами и платформами на рынках, где важное значение имеет сетевой эффект;
- как реализовывать стратегии по созданию и использованию инноваций, включая организационные меры по стимулированию креативности, поиску инноваций вне своей организации и разработке новых продуктов.

Многие из рассмотренных тем – получение своей доли ценности, созданной благодаря инновациям, или сочетание креативности и дис-

циплины внутри одной организации — являются общими вопросами стратегического менеджмента. Однако при разработке и реализации стратегий в отраслях, где инновации являются главным фактором успеха, требуется всегда помнить, что эти стратегии должны в особой степени учитывать характеристики используемых технологий, рыночный спрос и общую структуру отрасли. В первой десятке списка наиболее инновационных компаний мира — *Apple, Samsung, Amazon, Toyota* и *Facebook*. Все эти компании были очень успешны в использовании инноваций для получения конкурентных преимуществ, но стратегии, которых придерживалась каждая из них, в очень большой степени учитывали особенности обстоятельств, в которых они все оказывались.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Тревор Бейлис (Trevor Baylis), британский изобретатель, в ноябре 1992 года подал патентную заявку на изобретение «заводного радио» для использования в Африке, в тех областях, где нет электричества и население слишком бедно, чтобы покупать батарейки. Его волновали перспективы радиовещания как средства распространения идей о здравоохранении в тех областях Африканского континента, где свирепствовал СПИД. После выступлений на британском и южноафриканском телевидении Бейлис привлек к своему проекту большое число предпринимателей и компаний, заинтересованных в производстве и маркетинге заводного радио. Однако Бейлиса беспокоило, что его патент обеспечивал лишь ограниченную защиту изобретения: большая часть главных деталей — заводной пружинный генератор и транзисторное радио — были устоявшимися технологиями. Какой совет вы дали бы Бейлису по поводу того, как лучше защитить и использовать свое изобретение?
2. Из таблицы 9.1 видно следующее:
 - ♦ патенты оказываются более эффективными для защиты инноваций в сфере лекарственных препаратов и медицинского оборудования, нежели в сфере продуктов питания и электронных компонентов;
 - ♦ патенты более эффективно защищают инновационные продукты, а не инновационные процессы.

Можете ли вы объяснить, почему так происходит?

3. В этой главе упоминаются трудности, с которыми пришлось столкнуться Джеймсу Дайсону при лицензировании своего инновационного пылесоса (дополнительную информацию можно найти в: http://www.cdf.org/issue_journal/dyson_fills_a_vacuum.html). Какие уроки можно извлечь из опыта Дайсона в отношении применения фирмами малого бизнеса лицензий с целью использовать инновации?
4. Какие выводы вы можете сделать в отношении факторов, определяющих, кто победит на рынке новых продуктов – лидер или последователь, руководствуясь фактами, приведенными в таблице 9.2?
5. На рынке услуг онлайн-овых служб такси, компания *Uber* – явный лидер, за которым идут такие компании, как *Lyft*, *Curb* и *Sidecar*. В каждой стране, куда приходит *Uber*, он сталкивается с конкуренцией со стороны местных игроков: в Великобритании – *BlaBlaCar*, *Carpooling.com* и *Hailo*. Каковы причины возникновения сетевого эффекта на этих рынках? Работают ли данные эффекты на городском, национальном или глобальном уровне? Достаточно ли сильно влияние сетевого эффекта, чтобы утверждать, что конкуренты *Uber* обречены на провал?

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. D. Stokes, *Pasteur's Quadrant: Basic Science and Technological Innovation* (Washington, DC: Brookings Institution Press, 1997).
2. R. E. Dugan and K. J. Gabriel, "Special Forces Innovation: How DARPA Attacks Problems," *Harvard Business Review* (October 2013).
3. In the U.S. the return on R & D spending was estimated at between 3.7% and 5.5%. See M. Warusawitharana, "Research and Development, Profits and Firm Value: A Structural Estimation," Discussion Paper (Washington, DC: Federal Reserve Board, September, 2008). See also: K. W. Artz, P. M. Norman, D. E. Hatfield, and L. B. Cardinal, "A Longitudinal Study of the Impact of R&D, Patents, and Product Innovation on Firm Performance." *Journal of Product Innovation Management* 27 (2010): 725–740.
4. "Amazon Loses 1-Click Patent," *Forbes* (July 7, 2011); "Justices Deny Patent to Business Methods," *New York Times* (June 19, 2014).
5. F. T. Rothermael, "Incumbent Advantage through Exploiting Complementary Assets via Interfirm Cooperation," *Strategic Management Journal* 22 (2001): 687–699.
6. R. C. Levin, A. K. Klevorick, R. R. Nelson, and S. G. Winter, "Appropriating the Returns from Industrial Research and Development," *Brookings Papers on Economic Activity* 18, no. 3 (1987): 783–832.

7. P. Grindley and D. J. Teece, "Managing Intellectual Capital: Licensing and Cross-Licensing in Semiconductors and Electronics," *California Management Review* 39 (Winter 1997): 8–41.
8. R. Adner, "Match your Innovation Strategy to your Innovation Ecosystem," *Harvard Business Review* (April 2006): 17–37.
9. S. Shulman, *The Telephone Gambit* (New York: Norton, 2008).
10. "The Human Genome Race," *Scientific American* (April 24, 2000).
11. "EMI and the CT Scanner," Harvard Business School Case No. 383–194 (June 1983).
12. C. Markides and P. A. Geroski, *Fast Second* (San Francisco: Jossey-Bass, 2005).
13. D. Sull, "Strategy as Active Waiting," *Harvard Business Review* (September 2005): 120–129.
14. For example, data on penetration rates for electric toothbrushes and CD players were used to forecast the market demand for HDTVs in the United States (B. L. Bayus, "High-Definition Television: Assessing Demand Forecasts for the Next Generation Consumer Durable," *Management Science* 39 (1993): 1319–1333).
15. G. Rowe and G. Wright "The Delphi Technique as a Forecasting Tool: Issues and Analysis," *International Journal of Forecasting* 15 (1999) 353–375.
16. E. Von Hippel, "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts," *Management Science* 32 (July, 1986).
17. In electronic instruments, customers' ideas initiated most of the successful new products introduced by manufacturers. See E. Von Hippel, "Users as Innovators," *Technology Review* 5 (1976): 212–239.
18. E. D. Beinhocker, "Robust Adaptive Strategies," *Sloan Management Review* (Spring 1999): 95–106; E. D. Beinhocker, "Strategy at the Edge of Chaos," *McKinsey Quarterly* (Winter 1997).
19. A. Friedlander, *The Growth of Railroads* (Arlington, VA: CNRI, 1995).
20. "Europe Is Losing the 4G Race," *Wall Street Journal* (June 3, 2013).
21. S. Postrel, "Competing Networks and Proprietary Standards: The Case of Quadraphonic Sound," *Journal of Industrial Economics* 24 (December 1990): 169–186.
22. S. J. Liebowitz and S. E. Margolis ("Network Externality: An Uncommon Tragedy," *Journal of Economic Perspectives* 8 (Spring 1994): 133–150) refer to these user-to-user externalities as *direct externalities*.
23. M. Gladwell, *The Tipping Point* (Boston: Little, Brown and Company, 2000).
24. P. David, "Clio and the Economics of QWERTY," *American Economic Review* 75 (May 1985): 332–337; S. J. Gould, "The Panda's Thumb of Technology," *Natural History* 96, no. 1 (1986): 14–23. For an alternative view see S. J. Liebowitz and S. Margolis, "The Fable of the Keys," *Journal of Law and Economics* 33 (1990): 1–26.
25. C. Shapiro and H. R. Varian, "The Art of Standards Wars," *California Management Review* 41 (Winter 1999): 8–32.
26. R. M. Grant "The DVD War of 2006–8: Blu-Ray vs. HD-DVD," *Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis*, 7th edn (Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2010).
27. C. Shapiro and H. R. Varian, "The Art of Standards Wars," *California Management Review* 41 (Winter 1999): 15–16.
28. C. Shapiro and H. R. Varian, "The Art of Standards Wars," *California Management Review* 41 (Winter 1999): 16–18.

29. For recent research into competitive advantage and network effects see: D. P. McIntyre and M. Subramaniam, "Strategy in Network Industries: A Review and Research Agenda," *Journal of Management* 35 (2009): 1494–1517; A. Afuah, "Are Network Effects Really About Size? The Role of Structure and Conduct," *Strategic Management Journal* 34 (2013): 257–273; K. J. Boudreau and L. B. Jeppesen, "Unpaid Crowd Complementors: The Platform Network Effect Mirage," *Strategic Management Journal* 36 (2015) forthcoming.
30. R. Katila and S. Shane, "When Does Lack of Resources Make New Firms Innovative?" *Academy of Management Journal* 48 (2005): 814–829.
31. J. M. George, "Creativity in Organizations," *Academy of Management Annals* 1 (2007): 439–477.
32. M. L. Tushman, "Managing Communication Networks in R & D Laboratories," *Sloan Management Review* 20 (Winter 1979): 37–49.
33. D. Dougherty and C. H. Takacs, "Team Play: Heedful Interrelating as the Boundary for Innovation," *Long Range Planning* 37 (December 2004): 569–590.
34. S. Thomke, "Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation," *Harvard Business Review* (February 2001): 66–75.
35. R. Florida and J. Goodnight, "Managing for Creativity," *Harvard Business Review* (July/August 2005): 124–131.
36. G. von Krogh, S. Haefliger, S. Spaeth, M. W. Wallin, "Carrots and Rainbows: Motivation and Social Practice in Open Source Software Development," *MIS Quarterly* 36 (2012): 649–676.
37. D. Leonard and S. Straus, "Putting Your Company's Whole Brain to Work," *Harvard Business Review* (August 1997): 111–121; D. Leonard and P. Swap, *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
38. A. J. Slywotzky, *Demand: Creating What People Love Before They Know They Want It* (Paris: Hachette, 2012).
39. E. Von Hippel (*The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1988).
40. S. Thomke and E. von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value," *Harvard Business Review* (April 2002).
41. M. Dodgson, "Technological Collaboration and Innovation," in M. Dodgson and R. Rothwell (eds.), *The Handbook of Industrial Innovation* (Cheltenham: Edward Elgar, 1994); A. Arora, A. Fosfur, and A. Gambardella, *Markets for Technology* (Cambridge, MA: MIT Press, 2001); S. Breschi and F. Malerba, *Clusters, Networks and Innovation* (Oxford: Oxford University Press, 2005).
42. H. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 2003). See also, B. Cassiman and G. Valentini, "What is Open Innovation, Really?" Bocconi University working paper (2014).
43. P. M. Danzon, A. Epstein, and S. Nicholson, "Mergers and Acquisitions in the Pharmaceutical and Biotech Industries," NBER Working Paper No. 10536 (Washington DC, June 2004).
44. "How to Manage a Dream Factory," *Economist* (January 16, 2003).
45. E. Morrison, "Gunfire at Sea: A Case Study of Innovation," in M. Tushman and W. L. Moore (eds). *Readings in the Management of Innovation* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988): 165–178.

46. K. Clark and T. Fujimoto, *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry* (Boston: Harvard Business School Press, 1991).

47. K. Imai, I. Nonaka, and H. Takeuchi, "Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn," in K. Clark, R. Hayes, and C. Lorenz (eds), *The Uneasy Alliance* (Boston: Harvard Business School Press, 1985).

48. D. A. Schin, "Champions for Radical New Inventions," *Harvard Business Review* (March/April, 1963): 84.

49. R. Rothwell, C. Freeman, A. Horlsey, V. T. Jervis, A. B. Robertson, and J. Townsend, "SAPPHO Updated: Project SAPPHO Phase II," *Research Policy* 3 (1974): 258–291.

50. M. T. Hansen, H. W. Chesborough, N. Nohria and D. N. Sull, "Networked Incubators: Hothouse of the New Economy," *Harvard Business Review* (September/October 2000): 74–88; "How to Make the Most of a Brilliant Idea," *Financial Times* (December 6, 2000): 21.

51. G. Hamel and C. K. Prahalad, "Nurturing Creativity: Putting Passions to Work," *Shell World* (Royal Dutch Shell, September 14, 2007): 1–12.

52. "Cisco: Emerging Markets technology Group," www.benzinga.com/life/entrepreneurship/10/12/656767/cisco-emerging-markets-technology-group, accessed July 20, 2015.

ГЛАВА 10. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В «ЗРЕЛЫХ» ОТРАСЛЯХ

Краткое содержание

Введение и цели

Конкурентное преимущество в «зрелых» отраслях

- Преимущества по низким издержкам
- Выбор сегмента рынка и «своих» покупателей
- Поиски возможностей дифференциации
- Инновации

Реализация стратегии в «зрелых» отраслях: структуры, системы и стиль

- Достижение эффективности затрат с помощью бюрократии
- Тенденции реализации стратегии в «зрелых» компаниях

Стратегии для отраслей на стадии упадка

- Адаптация мощностей к падению спроса
- Альтернативные стратегии для отраслей на стадии упадка

Резюме

Вопросы для самостоятельного изучения

Список источников

Мы действительно являемся «копеечным» бизнесом. Чтобы добиться финансового успеха, необходимо много работать, уделять внимание деталям, и при этом нет никакой уверенности в результате. Наши менеджеры должны хорошо делать две вещи: управлять затратами и увеличивать продажи. Нельзя контролировать уровень издержек, ставя под угрозу качество продукта, обслуживание клиента или чистоту в ресторане; этого можно добиться, постоянно отслеживая «жизненно важные сигналы» своего бизнеса с помощью наблюдения, отчетности и анализа. Контроль над порциями является решающей частью нашего бизнеса. Например, в каждом сэндвиче Filet-O-Fish содержится 1 унция жидкого соуса тартар и 0,5 унции сыра. Наши исходные продукты изготовлены в соответствии с требованиями, и наши менеджеры постоянно проверяют это. Спецификация для салата занимает более двух машинописных страниц. Наш картофель фри должен соответствовать стандартам в отношении сорта картофеля, содержания жидкости и сухих веществ, а также длины ломтиков.

Эдвард Х. Ренси (Edward H. Rensi), президент и главный исполнительный директор McDonald's, США¹

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Несмотря на повальное увлечение «новыми» технологическими компаниями (такими как Google, Facebook или Twitter), как со стороны различных средств масс-медиа, так и финансовых рынков, факт остается фактом: отрасли, работая в которых большинство из нас зарабатывает себе на жизнь и пользуясь продуктами которых тратит большую часть своих доходов, относятся к более «традиционным» и довольно «старым». Из 20 самых крупных мировых компаний, если считать по объему продаж, 18 являются нефтяными, автомобилестроительными, электроэнергетическими или работают в сферах финансовых услуг, розничной торговли и добычи полезных ископаемых. Все эти отрасли существуют на протяжении более чем столетия (две оставшиеся — Apple и Samsung Electronics — представляют высокотехнологичные отрасли)².

Несмотря на неоднородность «традиционных» отраслей, в число которых попадают и салоны красоты, и сталелитейные заводы, с точки зрения стратегий они имеют определенное сходство. Цель этой главы заключается в исследовании характеристик и стратегий, посредством которых в рамках «зрелых» отраслей можно получить конкурентное преимущество, а также последствий этих стратегий для структуры, си-

стемы и стиля лидерства. Как мы увидим далее, зрелость не означает недостаток возможностей. Компании *H&M* (модная одежда), *AirAsia* (авиалинии), *Starbucks* (кафе) и *Nucor* (сталелитейная промышленность) успешно работают в своих традиционных отраслях на основе инновационных стратегий. С другой стороны, принадлежность к «зрелым» отраслям, как и статус «зрелой» компании, не означает автоматически низкую эффективность: *Coca-Cola*, *ExxonMobil* и *Daimler* были основаны в XIX веке и все же за последние двадцать лет достигли такого сочетания прибыльности и роста, которому могло бы позавидовать большинство высокотехнологичных компаний. Зрелость не означает отсутствие инноваций: мы еще увидим много «зрелых» отраслей, преобразованных на основе новых технологий и новых стратегий.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- распознать основные стратегические характеристики «зрелых» отраслей;
- идентифицировать ключевые факторы успеха в «зрелых» отраслях и формулировать стратегии, направленные на использование этих факторов;
- предлагать такие организационные структуры и системы управления, которые помогут эффективно осуществлять эти стратегии на практике;
- распознавать характерные особенности отраслей, клонящихся к упадку, возможности для получения прибыли, которые они, несмотря ни на что, могут открывать, и варианты стратегий компаний, работающих в данных отраслях.

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В «ЗРЕЛЫХ» ОТРАСЛЯХ

Из анализа жизненного цикла отрасли (глава 8) вытекает, что ее «зрелость» отрицательно сказывается на общем уровне прибыльности по двум направлениям. Во-первых, складывающийся к моменту наступления «зрелости» избыток производственных мощностей и усиливающаяся «коммодитизация» приводят к росту уровня конкуренции. Во-вторых, завоевание и последующее удержание конкурентных преимуществ особо затруднено по следующим причинам:

- уменьшение количества возможностей для установления преимущества за счет дифференциации вследствие искусственности

покупателя, стандартизации продуктов и отсутствия каких-либо технологических изменений;

- распространённость технологии, что означает трудности в получении и сохранении преимуществ по издержкам. Как только это преимущество завоевано, компания становится уязвимой по отношению ко всем колебаниям обменного курса и появлению зарубежных конкурентов, выпускающих дешёвую продукцию;
- высокоразвитая инфраструктура отрасли, которая наряду с наличием влиятельных дистрибуторов облегчает потенциальным новым игрокам предпринимать атаки на позиции известных фирм.

Уоррен Баффет — «мудрец из Омахи» — другими словами передаёт тот же смысл. Он делит бизнес на «франчайзи» (франшизы) и собственно «бизнес», а «зрелость» рассматривает как процесс размывания ценности, в результате которого «франшизы» опускаются до уровня «бизнеса»: «Экономическая франшиза возникает из товара или услуги, которые: (1) необходимы или желанны; (2) не имеют, по мнению потребителей, непосредственного аналога-заместителя и (3) не являются объектом ценового регулирования. Франшизы позволяют получать высокие показатели дохода на инвестированный капитал... [и] выдерживают неумелое управление... Напротив, “бизнес” получает высокую прибыль только в случае низких затрат в своей операционной деятельности или в ситуации дефицита предложения его товаров или услуг. И “бизнес”, в отличие от “франшизы”, может быть уничтожен плохим управлением»³.

Преимущества по низким издержкам

«Коммодитизация» означает, что низкие, по сравнению с конкурентами, издержки являются главным базисом для получения конкурентного преимущества во многих «зрелых» отраслях. Самое большое значение имеют три фактора, определяющих затраты:

- *Эффект масштаба (экономия на масштабе производства).* В капиталоемких отраслях или там, где реклама, дистрибуция и разработка нового продукта — важные элементы полных затрат, эффект масштаба — важный источник различий между фирмами в их издержках. Усиление стандартизации, сопровождающее стадию «зрелости», помогает использовать эффект масштаба. В автомобилестроении, как и во многих других производственных отраслях, эволюция отрасли главным образом вызывалась

поисками того, где и как достичь эффекта масштаба. О важности этого эффекта в «зрелых» отраслях говорит тот факт, что связь между доходом на инвестированный капитал и долей рынка в «зрелых» отраслях сильнее, чем в относительно новых⁴.

- *Низкие затраты на исходные ресурсы.* Погоня за дешевыми входными ресурсами объясняет миграцию «зрелых» отраслей из развитых стран в развивающиеся, недавно прошедшие фазу индустриализации. Но получение доступа к дешевым ресурсам не обязательно означает перенос операционной деятельности в Индию или Вьетнам. Устоявшиеся фирмы могут оказаться в плену высоких издержек из-за высокой заработной платы и премий, неэффективных методов работы и раздутых накладных расходов, являющихся наследием бывшего процветания. Придя в зрелую отрасль, компании-новички могут получить преимущество по издержкам, приобретая производственные здания и оборудование по бросовым ценам и снижая затраты на рабочую силу. *Valero Energy Corporation* является крупнейшей нефтеперерабатывающей компанией США: она приобрела соответствующие заводы у терпевших серьезные убытки промышленных гигантов по ценам ниже балансовой стоимости, а затем наладила жесткий контроль над издержками. Многие магазины товаров повседневного спроса в Северной Америке и Западной Европе переходят в собственность эмигрантов, операционная деятельность этих торговых точек во все большей мере осуществляется силами членов семей новых собственников, что дает как преимущество по издержкам, так и большую гибкость.
- *Низкие накладные расходы.* Некоторые самые прибыльные компании в «зрелых» отраслях — те, которые смогли существенно сократить накладные расходы. В дисконтной розничной торговле компания *Walmart* славится «скупостью» по отношению к накладным расходам. Среди мировых нефтяных гигантов *Exxon* известна особо строгим контролем над накладными расходами. Затраты на содержание штаб-квартиры *Exxon* (относительно размеров чистых активов) были меньше одной четверти аналогичных затрат компании *Mobil*⁵. Когда *Exxon* слилась с *Mobil*, объединенная фирма добилась огромной экономии за счет резкого снижения издержек той своей части, которая ранее была *Mobil*. В газетном и журнальном издательском деле новые рыночные игроки, такие, как *EMAP* в Великобритании или *Media News*

Group в США (который возглавляет «бережливый» Дин Синглтон) приняли и реализовали стратегию приобретения различных изданий с последующим урезанием накладных расходов.

Поскольку неэффективность издержек склонна внедряться глубоко в структуру «зрелых» предприятий, для их снижения может потребоваться «хирургическое» вмешательство.

Корпоративное реструктурирование — периоды глубоких структурных и стратегических изменений — обычно включает снижение издержек за счет аутсорсинга, сокращения штата и уменьшения общего размера предприятия. Особенно болезненным это оказывается для штаб-квартиры корпорации⁶. Успешные стратегии изменений обычно предусматривают агрессивное снижение издержек вместе с мерами по повышению производительности и избавлению от ненужных активов⁷.

Выбор сегмента рынка и «своих» покупателей

Вялый рост потребительского спроса, отсутствие дифференциации товаров и международная конкуренция ведут к снижению прибыльности в «зрелых» отраслях. Но даже в малопривлекательных отраслях могут существовать прибыльные рыночные ниши с серьезно растущим спросом, слабой конкуренцией и большим потенциалом для дифференциации. В результате выбор рыночного сегмента может повлиять на результат компаний в рамках одной отрасли. Прибыльности *Walmart* способствовало расположение магазинов в малых и средних городах, где конкуренция не так велика. Если говорить об автомобилестроении, поиски способов ухода от слишком жесткой конкуренции, характерной для большинства рыночных секторов отрасли, привели к появлению автомобилей-«кроссоверов», сочетающих свойства машин из нескольких «традиционных» сегментов. Склонность лидеров фокусироваться на массовом рынке открывает возможность для менее крупных фирм создать для себя рыночные ниши, удовлетворяя потребности покупателей, которые остались за кадром. — то, что в главе 8 называлось «разделением ресурсов»⁸.

Логика сегментации подразумевает дальнейшее разукрупнение рынков — вплоть до уровня индивидуального потребителя. Информационные технологии создают новые подходы к управлению взаимоотношениями с клиентами, позволяя анализировать индивидуальные характеристики клиентов и их предпочтения, понять вклад каждого покупателя в прибыль фирмы и строить маркетинг на основе индивидуального и в то же время интегрированного подхода к потребителям.

Так казино Лас-Вегаса давно поняли, что большую часть своей прибыли получают от мизерного числа своих клиентов – азартных, повышающих ставки богатейших игроков. Банки, супермаркеты, финансовые структуры, специализирующиеся на выпуске кредитных карт, и гостиницы по нарастающей используют данные о сделках, чтобы идентифицировать самых привлекательных клиентов, «вытягивающих» доходность.

Следующая стадия этого процесса заключается в том, чтобы пойти дальше простой селекции покупателей, являющихся «своими», активно работать с самыми привлекательными потребителями, а вроде бы менее ценных клиентов превращать в более ценных. Например, компания *Capital One* – один из крупнейших эмитентов кредитных карт использует базы данных, экспериментальное, имитационное и сложное статистическое моделирование для оценки возможной доходности каждого клиента на протяжении всей его жизни и последующей «индивидуальной подгонки» условий предложения своих кредитных карт под его нужды и предпочтения, с учетом потенциала прибыльности для компании. Технологии «больших данных» преобразуют возможности фирм по индивидуальному подходу в целевом маркетинге. *McKinsey & Company* указывает на потенциал этих технологий, как и других ИКТ, по переходу к эре «маркетинга по требованию»⁹.

Поиски возможностей дифференциации

Как мы уже отмечали в главе 7, сохранить лидерство по издержкам достаточно трудно, особенно перед лицом международной конкуренции. Поэтому дифференциация с целью оградить себя от жесткой ценовой конкуренции становится особенно привлекательной в «зрелых» отраслях. Проблема состоит в том, что тенденция «коммодитизации» сужает возможности для дифференциации и уменьшает готовность клиента платить за нее большую цену.

- В шинной отрасли и производстве бытовой техники инвестиции компаний в дифференциацию с помощью инновационных продуктов, высокого качества и создания брендов с высокой репутацией принесли удручающе низкую отдачу. Жесткая конкуренция, ориентирующиеся, по большей части, на низкие цены потребители и сильные позиции розничных компаний ограничили ценовую премию, которую можно было бы получить благодаря дифференциации.
- Попытки авиаперевозчиков приобрести конкурентное преимущество за счет предложения большего пространства для каждого

пассажира в салоне самолета, обеспечения развлечений в полете и сверхпунктуальности нашли незначительный отклик у пассажиров. Единственным эффективным средством дифференциации стали программы лояльности и услуги, предлагаемые в полете путешественникам первого и бизнес-класса.

Стандартизация физических атрибутов продуктов и сближение потребительских предпочтений сильно ограничивают, но не исключают возможность существенной и прибыльной дифференциации. Стандартизация продуктов часто сопровождается усилением дифференциации дополнительных услуг: условий оплаты, возможностей лизинга, расширенной гарантии, послепродажного обслуживания и т. д. В сфере потребительских товаров «зрелость» отрасли часто ассоциируется с тем, что фокус дифференциации смещается от физических характеристик продукта к его имиджевой стороне. Усиление лояльности потребителя к определенным торговым маркам колы или сигарет является результатом многолетнего продвижения бренда с целью создать разные образы почти идентичных товаров.

Характеризующийся особо острой конкуренцией сектор розничной торговли демонстрирует самые интересные примеры стратегий дифференциации. Низкая прибыльность многих сетей розничной торговли (*Toys-R-Us, Foot Locker, RadioShack* и *J.C. Penny* – в США; *Carrefour, Metro* и *Dixons* – в Европе) составляет разительный контраст с ростом объема продаж и прибыльностью магазинов, добившихся отчетливой дифференциации посредством разнообразия своих предложений, стиля и общей атмосферы (*Wholefoods, TJX, Limited Brands* и *Bed, Bath & Beyond* – в США; *Inditex, H&M, Sephora* и *IKEA* – в Европе). Еще один урок, вынесенный из рассмотрения высококонкурентного «зрелого» сектора розничной торговли заключается в том, что конкурентное преимущество трудно сохранить. Большинство розничных сетей, добившихся невероятных успехов в прошлом десятилетии, – *Best Buy, Body Shop, Tesco* и *Marks & Spencer*, – были оттеснены на второй план.

Инновации

Мы охарактеризовали «зрелые» отрасли как те, в которых технические изменения происходят низкими темпами. Во многих «зрелых» отраслях – сталелитейной, текстильной, пищевой, – а также в страховом и гостиничном деле расходы на НИОКР ниже одного процента доходов с продаж, в то время как 65% расходов на НИОКР всего американского

производственного сектора приходится только на три отрасли: компьютеры с электроникой, фармацевтику и аэрокосмическую индустрию¹⁰. Однако, если оценивать «зрелые» отрасли с позиции патентной активности, они могут выглядеть не менее инновационными, чем новые¹¹. В списке 50 самых инновационных компаний мира, составленном The Boston Consulting Group (BCG), три компании представляют отрасль потребительских товаров (*Procter & Gamble, Nestlé и Unilever*), есть два широкопрофильных конгломерата (*GE и Tata Group*) и шесть автопроизводителей¹². Даже в таких «зрелых» и относительно «низкотехнологичных» отраслях, как производство шин, бюстгалтеров и рыболовных удочек, неиссякаемый поток новых патентов свидетельствует о постоянных изобретениях (см. вставку 10.1).

ВСТАВКА 10.1

Инновация в зрелой отрасли: технология изготовления бюстгалтеров

Женщины использовали ткань для поддержки груди на протяжении как минимум последних двух тысячелетий, но только в конце XIX века слово «бюстгалтер» вошло в обиход для обозначения этого элемента нижнего белья. Первый патент на данный продукт под названием «бюстгалтер» был выдан Мэри Фелпс Джекобс в 1913 году. С тех пор продолжают поиски технологий для создания лучшего лифчика: в промежутке между 2005 и 2014 годами в США было выдано 228 патентов, относящихся к этому изделию. Вот краткий перечень инноваций в сфере дизайна бюстгалтеров за последние несколько лет:

- компания *Wonderbra* (принадлежащая Саре Ли (Sara Lee)) предложила систему креплений, позволяющую менять конфигурацию бюстгалтера;
- бюстгалтер *Airotic*, разработанный компанией *Gossard* (также принадлежащей Саре Ли),

характеризуется «стандартными двойными воздушными подушками»;

- в бюстгалтере *Bioform* компании *Charnos* металлические «косточки» заменены на мягкий полипропилен, прикрепленный к твердому кольцу, — конструкция, навеянная спортивным снарядом для игры в фрисби и разработанная при участии Уве Эрупа (Uwe Arup), который сконструировал мост Миллениума в Лондоне (закрыт из-за чрезмерных вибраций);
- японский* производитель нижнего белья *Triumph* предложил модель *Close Sister Bra*, которая перекликается с диснеевским фильмом «Холодное сердце» (в оригинале «Frozen») — бюстгалтер меняет свой цвет, если его владелица прикасается к «сестре» — девушке с таким же лифчиком;
- новомодные «умные бюстгалтеры», включая модели для спорта, которые меняют форму во время тренировок, и бюстгалтер от *Microsoft*,

* Переведено как в оригинале. Скорее всего, автор допускает небольшую фактическую неточность, так как производитель нижнего белья *Triumph International* был основан в 1886 году в Германии, а в настоящее время его штаб-квартира находится в Швейцарии. Однако сегодня эта фирма стала поистине интернациональной, а модель *Close Sister Bra* разработана в японском отделении *Triumph International*. — Примеч. пер.

в который встроены датчики, обеспечивающие сбор данных о сердечной деятельности и пересылку сообщений об эмоциональном состоянии человека на смартфон.

Источники: «Bra Wars», *Economist* (December 2, 2000): 112; USPTO Patent Database; “The Physics of Bras,” *Discover Magazine* (November 2005); “Microsoft Developed a ‘Smart’ Bra,” *CNN* (December 4, 2013).

Несмотря на ускорение технологических изменений во многих «зрелых» отраслях, большинство возможностей для создания конкурентного преимущества возникает благодаря *стратегической инновации*, в том числе «стратегии новой игры» или «стратегии голубого океана», которые мы обсуждали в главе 7. Действительно, как указывалось в главе 8, вполне возможно, что стратегическая инновация представляет собой третью фазу инноваций, выходящую на первый план, когда замедляются инновации продуктов и процессов. Помимо «реконфигурации цепочки стоимости», которую мы обсуждали в главе 7¹³, фирмы могут найти подходящие стратегические инновации посредством пересмотра своих рынков и рыночных сегментов. Это может происходить следующим образом:

- *Охват новых потребительских групп.* Компания *Harley-Davidson* создала рынок дорогих мотоциклов для людей среднего возраста, а на уже вполне зрелом рынке игровых консолей компания *Nintendo* добилась выдающегося успеха со своим продуктом *Wii*, рассчитанным отнюдь не на основной рынок, представленный подростками и маленькими мальчиками.
- *Дополнение предложения основных продуктов сопутствующими или совершенно другими продуктами, создание продуктовых наборов, тематические моменты.* Некоторые самые успешные методы дифференциации в «зрелых» отраслях включают создание наборов, состоящих из основного продукта и дополнительных товаров или услуг. Так, сеть *Barnes and Noble* не только предлагает широкий ассортимент книг, но и разместила в своих магазинах кафе *Starbucks*. Маленькие книжные магазины, которым удалось выжить в условиях конкуренции с крупными сетями и *Amazon.com*, нередко добивались этого благодаря организации у себя поэтических вечеров, живой музыке и другим видам досуга. Дополнения к предложениям основных продуктов могут простираться настолько далеко, что будут вызывать у клиентов совершенно новые эмоции и переживания. Тематические магазины (*Disney Stores*, *American Girl*) и рестораны (*Hard Rock Café* или *Rainforest Café*) отражают желание компаний вовлечь покупателей

в новые эмоциональные состояния, что выходит далеко за рамки простой продажи основных продуктов¹⁴.

- *Индивидуальные предложения.* Еще один подход к возможной дифференциации с помощью пакетов товаров и услуг — предложения готовых решений для конкретных клиентов. В данном случае в такой пакет включают продукты и сопутствующие услуги, подобранные таким образом, чтобы максимально соответствовать индивидуальным потребностям каждого потребителя. Например, подразделение железнодорожного транспорта компании *Alstom* преобразовалось «из поставщика изделий в поставщика систем и услуг»: оно предлагает «полные решения для железнодорожного транспорта в течение всего жизненного цикла своего продукта», а не поставки отдельных локомотивов, вагонов или сигнальных систем¹⁵. Однако, как сказал мне один из менеджеров высшего звена итальянской машиностроительной фирмы *Bonfiglioli*, «поставка законченных решений под конкретного клиента является очень привлекательной стратегией, но ее реализация совсем не проста. Когда-то мы имели торговых представителей, посещавших клиентов с каталогами наших продуктов. Сейчас торговый представитель вынужден наносить визиты клиентам с целой командой специалистов по техподдержке, обслуживанию, а также с финансовым аналитиком».
- *Преодоление ментальности, характерной для «зрелых» отраслей.* Способность создавать конкурентное преимущество позволяет менеджерам освободиться от когнитивных границ, ассоциирующихся с представлениями о зрелости. Ч. Баден-Фуллер (Baden-Fuller) и Дж. Стопфорд (Stopford) утверждают, что зрелость — это состояние ума, а не бизнеса, поэтому каждое предприятие обладает потенциалом для омоложения. Ключом к стратегической инновации является способность менеджеров сделать так, чтобы компании не попадали в плен традиционных представлений о стратегии. Это означает культивирование предпринимательского духа в организациях, где менеджеров среднего звена поощряют экспериментировать и учиться¹⁶.

Костас Маркидес (Costas Markides) перечисляет фирмы, которые успешно порвали с традиционной ментальностью и обеспечили себе уникальное позиционирование в «зрелых» отраслях:

- Компания *Edward Jones*, у которой почти 2 тыс. отделений, главным образом в США, а также в Канаде и Великобритании,

отказалась от традиционного представления, что успех брокерской фирмы зависит от экономии за счет эффекта масштаба, диверсификации продукции, электронной коммерции и интеграции с инвестиционными банками. В каждом офисе компании работает всего один советник по инвестициям, мотивированный культивировать местный бизнес посредством личных отношений. У компании нет своих инвестиционных продуктов, и она не предлагает онлайн-инвестирование.

- Компания *Enterprise Rent-A-Car* взяла на вооружение стратегию расположения своих пунктов проката автомобилей, которая существенно отличается от главных конкурентов — *Hertz* и *Avis*. Вместо того чтобы сосредоточиться на обслуживании деловых людей во время их командировок в аэропортах и центрах городов, *Enterprise Rent-A-Car* расположила свои точки проката в пригородах, где обслуживает прежде всего обычных потребителей¹⁷.

Как компании отказываются от традиционного мышления и вступают на путь стратегической инновации? Проблема в том, что разрыв с отраслевыми традициями требует противостояния всей системе традиционных представлений, сложившихся в отрасли, — тому, что Спенсер (J.-C. Spender) называет «отраслевыми рецептами»¹⁸. Для этого менеджеры должны искать способы изменить свои *когнитивные карты* — ментальные схемы, посредством которых они воспринимают и понимают ситуацию в своей отрасли¹⁹. Возможно, поэтому стратегические инновации в «зрелых» отраслях часто ассоциируются с фирмами, которые являются чужаками в данной отрасли либо ее периферийными игроками.

Тэри Хэмел предлагает содействовать стратегическим инновациям, реорганизуя процессы выработки стратегии. Это означает отказ от монополии высшего руководства на разработку стратегии, привлечение к процессу молодых людей с нижних уровней компании и с периферии организации²⁰.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ В «ЗРЕЛЫХ» ОТРАСЛЯХ: СТРУКТУРЫ, СИСТЕМЫ И СТИЛЬ

В самых «зрелых» отраслях основой конкурентного преимущества является достижение эффективности операционной деятельности. Однако, как мы уже видели, низкие издержки необходимо сочетать с инновациями и чуткой реакцией на запросы потребителей. Какие

организационные структуры, управленческие системы и стили руководства должны взять на вооружение «зрелые» фирмы, чтобы решить перечисленные выше задачи?

Достижение эффективности затрат с помощью бюрократии

Как мы обсуждали в главе 6, традиционным рецептом для устойчивости бизнес-среды является «механистическая» организация, характеризующаяся централизацией, четко определенными ролями и преобладанием вертикальных коммуникаций²¹. Генри Минцберг (Henry Mintzberg) называет этот чрезвычайно формализованный тип организации, нацеленный на эффективность затрат, *механистической бюрократией*²². Эффективность здесь достигается за счет стандартизированных рутинных процессов, разделения труда и строгого управленческого контроля, основанного на бюрократических принципах. Разделение труда распространяется как на менеджеров, так и на рядовых работников — для менеджеров типичны высокие уровни и вертикальной и горизонтальной специализации. Вертикальная специализация выражается в том, что стратегия формулируется исключительно на вершине иерархической пирамиды, в то время как менеджеры среднего и младшего звена контролируют применение стандартизированных правил и процедур и управляют ими. Горизонтальная специализация в компании строится на основе функциональных отделов.

Механистическая бюрократия в описании Минцберга представляет собой карикатуру на реальные организации. Вероятно, потому, что самые близкие к ней прототипы можно обнаружить в правительственных учреждениях, выполняющих самые рутинные административные обязанности (например, сбор налогов или лицензирование транспортных средств). Однако в большинстве «зрелых» отраслей особенности механистических организаций проявляются в высокоспециализированных рутинных процессах и использовании детальных правил и процедур. *McDonald's* и близко не является типичной бюрократией: в частности, большинство ресторанов сети работают по франшизе и управляются независимыми фирмами. Эффективность издержек, характерная для этой компании, достигается с помощью в высшей степени стандартизированных и отлаженных рабочих процессов, затрагивающих практически все аспекты бизнеса (см. эпиграф к этой главе). Сходным образом обстоят дела в *Marriott Hotels*, *HSBC*, *Toyota Motor Company* и *Walmart*. Способность этих огромных организаций достигать высокой эффективности и неизменно высокого качества работы является

результатом функционирования управленческих систем, всецело опирающихся на принципы бюрократии. Ключевые особенности таких «зрелых» организаций приведены в таблице 10.1.

Таблица 10.1. Реализация стратегии в «зрелых» отраслях: традиционная модель

СТРАТЕГИЯ	Основная цель заключается в достижении преимущества по издержкам с помощью эффекта масштаба, капиталоемкого производства стандартизированного товара/услуги. Формулировка стратегии является прерогативой топ-менеджеров; менеджеры среднего звена отвечают за ее реализацию
СТРУКТУРА	Функциональные отделы (например, производство, маркетинг, клиентское обслуживание, дистрибуция). Различие между линейными исполнителями и управляющим персоналом. Четко определенные рабочие роли со строгой вертикальной отчетностью и делегированием полномочий
КОНТРОЛЬ	Целевые ориентиры деятельности являются прежде всего количественными и краткосрочными и поставлены перед всеми сотрудниками организации. Эффективность работы отслеживается с помощью апробированной централизованной информационной системы управления и формализованной отчетности. Финансовый контроль посредством бюджетирования и целевых показателей прибыльности имеет особо важное значение
СТИМУЛЫ	Стимулы базируются на выполнении индивидуальных задач и осуществляются в виде финансовых поощрений и продвижения по службе. Существуют системы взысканий за неудачи при достижении количественных показателей, нарушения правил и несоответствия нормам компании
КОММУНИКАЦИЯ	Преимущественно вертикальная коммуникация для целей отчетности и делегирования полномочий. Горизонтальная коммуникация ограничена, зачастую обеспечивается за счет создания комитетов, в которые входят представители различных подразделений
РУКОВОДСТВО	Главными функциями топ-менеджеров являются контроль и принятие стратегических решений. Типичный генеральный директор — администратор, руководящий организацией с помощью установленных организационных систем и принципов и добывающийся консенсуса (например, Альфред Слоун-младший (Alfred Sloan) в <i>General Motors</i>); автократ, принимающий решения сверху, концентрирующий полномочия и обладающий сильными личными качествами (Ли Якокка (Lee Iacocca) в <i>Chrysler</i> или Стив Джобс в <i>Apple</i>); он может быть стратегическим лидером, сочетающим приверженность четкому стратегическому направлению и существенной децентрализации в процессе принятия решений (Сэм Пальмизано (Sam Palmisano) в <i>IBM</i> , Карлос Гон (Carlos Ghosn) в <i>Renault-Nissan</i> , Джефф Иммельт (Jeff Immelt) в <i>GE</i>)

Тенденции реализации стратегии в «зрелых» компаниях

Когда конкурентное преимущество в «зрелых» отраслях сводится к экономии на издержках, достигаемой с помощью эффекта масштаба и разделения труда, прекрасно работают управленческие практики, основанные на стандартизированных процессах, тщательно разработанных правилах, иерархическом контроле, количественных показателях и стимулах, тесно связанных с индивидуальными результатами. Однако, как мы только что говорили, требования для достижения успеха в «зрелых» областях и необходимые для этого стратегии с учетом названных требований усложнились. С точки зрения эффективности издержек преимущества за счет эффекта масштаба становятся гораздо менее важны, чем гибкость при использовании дешевых исходных ресурсов и дешевого аутсорсинга, а также создание в организации атмосферы, которая постоянно заставляла бы всех сотрудников стремиться к устранению пустых трат и поиску новых источников эффективности.

Лидерами по показателям эффективности в «зрелых» отраслях не обязательно становятся самые большие фирмы, способные максимально эксплуатировать преимущества эффекта масштаба, — скорее компании, которые полностью посвящают себя поискам эффективности за счет внедрения управленческих систем, ориентированных на высокие показатели труда. Лучшие по своим показателям работы в «зрелых» отраслях: *UPS* — в отрасли курьерских доставок; *Walmart* — в дисконтной розничной торговле; *Nucor* — в сталелитейной промышленности и *ExxonMobil* в нефтяной промышленности. Они имеют интегрированные системы управления, в которых целевые показатели производительности являются центральными моментами стратегии, а достижение этих показателей обеспечивается с помощью финансового контроля, политики в отношении человеческих ресурсов и методов работы, направленных на достижение поставленных целей.

Сплочение организации вокруг цели — достижение эффективности — требует управленческих систем, позволяющих разложить общие цели компании на конкретные задачи для подразделений и отдельных сотрудников; одной из самых распространенных методик для этого является система сбалансированных показателей (см. главу 2). Но самое важное заключается в том, чтобы цели по достижению высокой эффективности вошли в плоть и кровь организационной культуры:

- Главным моментом управленческого стиля *UPS*, нацеленного на высокую эффективность, является корпоративная культура, включающая одновременно высокий уровень самостоятельности сотрудников и насаждаемый в компании перфекционизм, с приверженностью к порядку даже в мельчайших деталях, полным контролем как самого себя, так и окружения²³.
- Культура бережливости компании *Walmart* отражает ценности ее основателя Сэма Уолтона. Вот что говорит по этому поводу один из менеджеров компании Рон Лавлесс (Ron Loveless): «Сэм ценил каждый пенни. Люди говорят, что *Walmart* зарабатывает 10 млрд долларов в год или около того. Но сотрудники компании подходят к этому иначе. Если вы потратили доллар, сразу встает вопрос: “На сколько долларов нужно продать товаров, чтобы возместить потраченный доллар?”»²⁴.
- Авиакомпания *Ryanair* полностью овладела искусством управления для минимизации издержек. Поставив простую стратегическую задачу -- стать европейским авиаперевозчиком с самыми низкими издержками, — она сделала так, что вся структура маршрутов, выбор аэропортов, парк самолетов, система продажи билетов и методы управления человеческими ресурсами последовательно нацелены на минимизацию издержек. Навязчивая идея компании снижать издержки отражается в том, что значительная часть сотрудников работает по временным контрактам, члены экипажа сами оплачивают форменную одежду и свое обучение, а также в акценте на бонусную систему, основанную на комиссионном принципе (экипаж получает процент от всех продаж, совершенных во время полета)²⁵.

Сочетание дифференциации и инноваций со стремлением к эффективности издержек ставит сложные задачи в разработке систем управления, которые способствовали бы достижению этих целей, но не противоречили категорическому императиву минимизации издержек. Традиционной моделью сочетания эффективности с инновациями является внутренняя дифференциация: инновации и развитие духа предпринимательства входят в обязанности специалистов по НИОКР, подразделений по разработке новых продуктов и развитию бизнеса. Однако некоторые компании в «зрелых» отраслях, которые давно и прочно занимают там свое место (включая *Toyota* и *Whirlpool*), идут по пути *открытой инновации*, поощряя инициативу и выдвижение новых идей всеми сотрудниками²⁶.

СТРАТЕГИИ ДЛЯ ОТРАСЛЕЙ НА СТАДИИ УПАДКА

Переход от зрелости к спаду может быть результатом серьезных перемен в технологии (пишущие машинки, фотопленка), изменений во вкусах и предпочтениях потребителя (консервированные продукты питания, мужские костюмы), демографических изменений (детские игрушки в Европе) или иностранной конкуренции (текстильная промышленность в развитых странах). Сокращение рыночного спроса порождает острые стратегические проблемы. Ключевыми особенностями упадка в отрасли являются:

- избыточные мощности;
- отсутствие технических изменений (выражается в отсутствии предложения новых продуктов и стабильности технологических процессов);
- уменьшающееся число конкурентов и одновременно — появление некоторого числа новых участников, приобретающих по дешевке активы фирм, покидающих отрасль;
- высокий средний возраст материальных и человеческих ресурсов;
- агрессивная ценовая конкуренция.

Несмотря на негостеприимную бизнес-среду в отраслях, находящихся в стадии упадка, Кэтрин Хэрриган обнаружила угасающие отрасли, где некоторые участники получали удивительно высокую прибыль. Здесь следует упомянуть производство радиоламп, сигар и изготовление дубленой кожи. Однако, как правило, в остальных отраслях -- особенно в производстве готового детского питания, вискозы и переработке мяса -- спад сопровождался агрессивной ценовой конкуренцией, банкротством компаний и общей неустойчивостью²⁷.

Что определяет, станет ли упадок в отрасли катализатором кровопролитных сражений конкурентов? Все решают два фактора -- баланс между мощностями и объемом конечной продукции и природа спроса на продукцию.

Адаптация мощностей к падению спроса

Постепенная адаптация отраслевых производственных мощностей к снижению спроса является ключом к стабильности и прибыльности на стадии спада. В отраслях, где происходит упорядоченный вывод производственных мощностей из эксплуатации, спад менее болезнен-

ный. А там, где сохраняются избыточные мощности, как это произошло в нефтеперерабатывающей промышленности Америки и Европы, в хлебопекарной отрасли, угледобыче и междугородных автобусных перевозках, возникают потенциальные возможности для деструктивной конкуренции. То, насколько легко удастся адаптировать отраслевые мощности к снижению спроса, зависит от следующих факторов:

- *Предсказуемость спада.* Если спад можно предвидеть, фирмы, скорее всего, смогут учесть этот фактор в своих планах. Спад традиционной пленочной фотографии после появления цифровых камер был ожидаем, и работа в его условиях была в общем и целом спланирована. И наоборот, спад продаж персональных компьютеров, начавшийся в 2001 году, никто не предсказывал. Чем более циклический и неустойчивый характер имеет спрос, тем труднее фирмам понять тенденции его изменения даже после начала падения.
- *Барьеры на пути к выходу.* Эти барьеры препятствуют выводу мощностей из отрасли. Перечислим главные:
 - ◆ *специализированные активы и активы длительного пользования.* Как требования к размеру необходимого капитала создают барьеры для входа в отрасль, так вложения препятствуют выходу из нее. Чем долговечнее активы и меньше возможностей использовать их в других отраслях, тем сильнее компании оказываются привязаны к данной отрасли;
 - ◆ *затраты, необходимые для закрытия производств.* Кроме убытков от списания активов, закрытие производства может сопровождаться существенными денежными выплатами (сокращаемым) сотрудникам, компенсациями за расторгнутые контракты клиентам и поставщикам, затратами на демонтаж и утилизацию производственных зданий и оборудования, природоохранные мероприятия;
 - ◆ *обязательства руководства.* Помимо финансовых соображений, фирмы могут оттягивать закрытие производств, руководствуясь эмоциональными и моральными причинами. Сопротивление необходимости закрыть предприятие происходит из гордости за его традиции и репутацию, нежелания менеджеров признать факт личных неудач, моральных обязательств перед работниками и обществом.
- *Стратегии выживающих фирм.* Главный вывод мощностей в конечном итоге зависит от решимости отраслевых игроков закрыть

конкретные производства и, таким образом, лишиться связанных с ним активов. Чем быстрее компании признают существование проблемы и начнут решать ее, тем выше вероятность того, что объективно необходимые и согласованные действия приведут к адекватному сокращению мощностей. Например, в Европе проблема избытка автомобильных заправочных станций была частично решена путем двусторонних соглашений между крупнейшими игроками этого рынка, в результате которых произошли взаимные обмены заправками. Кроме того, фирмы, находящиеся в относительно лучшем положении в отрасли, могут облегчить уход более слабым конкурентам, предлагая приобрести их мощности и взять на себя их обязательства по послепродажному обслуживанию. Ключевой стратегией частных фирм является инициирование множественных поглощений в отраслях, переживающих спад, с целью их консолидации. *Clear Channel Communications** консолидировала американский рынок радиовещания, поглотив более чем 900 радиостанций. Феликс Саломон (Felix Salomon) отмечает, что рынок финансовых новостей также созрел для «обвальной» консолидации: слияние *Forbes Media* с онлайн-новыми финансовыми порталами *The Street*, *Business Insider* и *Seeking Alpha* создает реального конкурента для *Bloomberg* и *Reuters*, находящегося с ними в одной «весовой категории»²⁸.

Альтернативные стратегии для отраслей на стадии упадка

Стандартные рекомендации компаниям, работающим в отраслях в фазе упадка, — «сворачиваться», изымая ранее инвестированные средства (пока есть что изымать), либо «собирать урожай», то есть выжимать напоследок максимум из существующих активов без какого-либо реинвестирования. Обе эти стратегии исходят из того, что отрасли в состоянии спада нерентабельны. Если еще есть возможность получать прибыль, можно воспользоваться другими стратегиями. Хэрриган (Harrigan) и Портер (Porter) предложили четыре варианта стратегий, которые можно использовать в угасающих отраслях — по отдельности или последовательно²⁹:

- *Захват (перехват) лидерства.* Достигая лидерства, фирма оказывается в более выгодной позиции по сравнению с конкурен-

* В настоящее время компания называется *iHeartCommunications, Inc.* — Примеч. пер.

тами, что позволяет ей держаться «на плаву» дольше их и играть доминирующую роль на заключительных фазах жизненного цикла отрасли. Как только лидерство достигнуто, фирма получает все возможности, чтобы переключиться на стратегию «сбора урожая» и иметь с этого серьезную прибыль благодаря доминированию. Можно добиться лидерства путем поглощения конкурентов, но более дешевый способ — способствовать их выходу из бизнеса (с последующим приобретением производственных активов). Простимулировать конкурентов к уходу из отрасли можно, демонстрируя свою решимость «оставаться в деле до конца», предлагая им помощь в снижении затрат на выход, распространяя пессимистические прогнозы будущего состояния отрасли или «поднятия ставок в игре», например в виде публичной защиты политики усиления экологического контроля, чтобы конкурентам было слишком накладно продолжать свой бизнес.

- *Уход в бизнес-нишу.* Для этого необходимо найти сегмент отрасли, где, по всей видимости, сохранится устойчивый спрос и куда вряд ли будут вторгаться другие фирмы, а затем предпринять меры для захвата лидерства в этом сегменте с целью добиться в нем доминирования. Самыми привлекательными являются ниши, где максимально высока вероятность стабильности и самый неэластичный спрос. Например, там, где продукты отрасли будут очевидно и неизбежно устаревать из-за развития новых технологий, старожилы рынка зачастую имеют успех, культивируя особый шарм и шик таких продуктов, устанавливая на них завышенные цены и добиваясь высшего качества. Например, фирма *Richemont* создала очень прибыльный бизнес по производству механических часов (бренды *Lange & Söhne*, *Baume et Mercier*, *Cartier*, *Piaget*, *Vacheron Constantin*) и авторучек класса люкс (*Montblanc*).
- *«Сбор урожая».* «Собирая урожай», фирма выжимает все из имеющихся активов, избегая инвестиций. Данная стратегия подразумевает извлечение прибыли буквально из всего с помощью повышения цен и сокращения затрат за счет рационализации количества моделей, каналов сбыта и числа клиентов. Однако следует отметить, что «сбор урожая» трудно осуществить на практике. В условиях сильной конкуренции он может ускорить спад, особенно если стратегия, не предлагающая долгосрочных перспектив для бизнеса, будет подрывать моральный дух работников фирмы.

- **Уход.** Если фирму ждут тяжелые времена, лучшей стратегией может оказаться уход из бизнеса на ранних фазах спада, прежде чем остальные компании осознают его неизбежность. Как только упадок отрасли станет очевиден для всех, найти покупателей станет очень трудным делом.

Выбор подходящей стратегии требует тщательной оценки потенциальной прибыли отрасли и конкурентного положения фирмы. Хэрриган и Портер предлагают ответить на четыре главных вопроса:

- Может ли структура отрасли обеспечить мягкую, потенциально прибыльную фазу упадка?
- С какими барьерами выхода может столкнуться каждый значимый конкурент?
- Соответствуют ли сильные стороны вашей компании остающимся зонам спроса?
- Каковы сильные стороны ваших конкурентов в этих зонах? Как могут быть преодолены барьеры выхода из них?

Выбор соответствующей стратегии требует нахождения соответствия между возможностями, остающимися в отрасли, и положением компании относительно ее конкурентов. На рисунке 10.1 показана простая схема такого выбора.

		КОНКУРЕНТНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ	
		Сильные стороны в остающихся зонах спроса	Отсутствие сильных сторон в зонах спроса
СТРУКТУРА ОТРАСЛИ	Адекватная для фазы упадка	ЛИДЕРСТВО или уход в НИШУ	«СБОР УРОЖАЯ» или ВЫХОД ИЗ БИЗНЕСА
	Неадекватная для фазы упадка	Уход в НИШУ или «СБОР УРОЖАЯ»	БЫСТРЫЙ ВЫХОД ИЗ БИЗНЕСА

Рисунок 10.1. Стратегические альтернативы для отраслей, находящихся в упадке

РЕЗЮМЕ

Выработка стратегии фирмы, работающей в «зрелой» отрасли, как и ее реализация, является весьма непростым делом. Конкуренция в этой бизнес-среде, как правило, очень высока, особенно в ценовом аспекте.

Конкурентное преимущество часто трудно создать и сохранить: методы снижения издержек легко поддаются копированию, а возможности дифференциации ограничены тенденцией к стандартизации.

Стабильность конкурентного преимущества в «зрелых» отраслях обычно ассоциируется с эффектом масштаба или наличием уникальных компетенций и опыта, с выбором наиболее привлекательных рыночных сегментов и выгодных клиентов, с дифференциацией продукции, поиском и использованием технологических и стратегических инноваций.

Воплощение таких стратегий в жизнь, особенно когда основной упор делается на жесткий контроль за издержками, обычно требует системы управления, базирующейся на стандартизированных бизнес-процессах и «безжалостном» контроле за производительностью. Однако, по мере того как «зрелые» отрасли непрерывно усложняются, а их эволюция становится более турбулентной, нужно сочетать стремление к минимизации издержек с необходимым уровнем гибкости, чувствительностью к внешним изменениям и инновациями. Такие компании, как *Walmart*, *Coca-Cola*, *McDonald's*, *Hyundai* и *UPS* демонстрируют удивительную способность сочетать исключительную эффективность своих затрат с существенной гибкостью и приспособляемостью.

Компании, продолжающие работать в отраслях, перешедших в стадию упадка, стоят перед лицом специфических вызовов: высочайший накал конкуренции и низкие нормы прибыли. Однако такая бизнес-среда содержит возможности получения прибыли для фирм, которые смогут приспособиться к упадку отрасли, -- получив в ней лидирующее положение, найдя для себя выгодную рыночную нишу или напоследок эффективно выжав «все соки» из своих активов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Вернитесь к таблице 3.1 в главе 3. Большинство наименее прибыльных отраслей американского бизнеса являются «зрелыми». Однако на вершине приведенного списка находятся табачная отрасль, производство продуктов домашнего обихода и личной гигиены, продуктов питания. Это все «зрелые» отрасли. Что особенного есть в них, что позволяет избежать трудностей острой ценовой конкуренции и низких норм прибыли, которые часто ассоциируются именно со «зрелостью» отраслей?
2. «Традиционные» авиакомпании с давним и прочным положением на рынке отчаянно снижают свои издержки, чтобы конку-

рировать с непрерывно увеличивающимся числом бюджетных авиалиний. Однако маловероятно, что они когда-нибудь смогут сравниться по эффективности своих затрат с *Southwest*, *Ryanair* или *AirAsia*. Какие типы стратегий, рассмотренных в данной главе, предлагают «традиционным» авиаперевозчикам наибольшие возможности для укрепления позиций в конкурентной борьбе с лоукостерами?

3. Универмаги (например, *Macy's* и *Sears* — в США, *Selfridges* и *House of Fraser* — в Великобритании) сталкиваются с усилением конкуренции со стороны специализированных сетей розничной торговли и магазинов-дискаунтеров. Какие инновационные стратегии могли бы взять на вооружение универмаги, чтобы возродить свою конкурентоспособность?
4. Книготорговля находится в упадке. Обратитесь к разделу «Альтернативные стратегии для отраслей на стадии упадка» и скажите, какие из указанных в нем возможностей можно рекомендовать (а) компании *Barnes & Noble* и (б) книжному магазину, не входящему в крупную сеть, который расположен рядом с вами?

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. E. H. Rensi, "Computers at McDonald's," in J. F. McLimore and L. Larwood (eds), *Strategies, Successes: Senior Executives Speak Out* (New York: Harper & Row, 1988): 159–160.
2. *Fortune Global 500*, 2014.
3. Letter to Shareholders, Annual Report of Berkshire Hathaway Inc., 1991.
4. R. D. Buzzell and B. T. Gale, *The PIMS Principles* (New York: Free Press, 1987): 279.
5. T. Copeland, T. Koller, and J. Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 3rd edn (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000): 305.
6. R. Cibin and R. M. Grant, "Restructuring among the World's Leading Oil Companies," *British Journal of Management* 7 (December 1996): 283–308.
7. D. C. Hambrick and S. M. Schecter, "Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units," *Academy of Management Journal* 26 (1983): 231–248; J. L. Morrow, Jr., Richard A. Johnson and Lowell W. Busenitz, "The Effects of Cost and Asset Retrenchment on Firm Performance: The Overlooked Role of a Firm's Competitive Environment," *Journal of Management* 30 (2004): 189.
8. G. R. Carroll and A. Swaminathan, "Why the Microbrewery Movement? Organizational Dynamics of Resource Partitioning in the American Brewing Industry," *American Journal of Sociology* 106 (2000): 715–762; C. Boone, G. R. Carroll, and A. van Witteloostuijn, "Resource Distributions and Market Partitioning: Dutch Daily Newspapers 1964–1994," *American Sociological Review* 67 (2002): 408–431.

9. *Capital One Financial Corporation*, Harvard Business School Case No. 9-700-124 (2000).
10. National Science Foundation, *Research and Development in Industry: 2002* (www.nsf.gov/statistics/industry).
11. A. M. McGahan and B. S. Silverman, "How Does Innovative Activity Change as Industries Mature?" *International Journal of Industrial Organization* 19 (2001): 1141–1160.
12. "Innovation in 2014," *BCG Perspectives* (October 28, 2014).
13. See section entitled: "Internal Sources of Change: Competitive Advantage from Innovation," Chapter 7.
14. B. J. Pine and J. Gilmore, "Welcome to the Experience Economy," *Harvard Business Review* (July/August 1998): 97–105.
15. A. Davies, T. Brady, and M. Hobday, "Organizing for Solutions: System Seller vs. System Integrator," *Industrial Marketing Management* 36 (2007): 183–193.
16. C. Baden-Fuller and J. Stopford, *Rejuvenating the Mature Business* (Boston: HBS Press, 1994): especially Chapters 3 and 4.
17. C. C. Markides, *All the Right Moves* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
18. J.-C. Spender, *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgment* (Oxford: Blackwell Publishing, 1989). On a similar theme, see also A. S. Huff, "Industry Influences on Strategy Reformulation," *Strategic Management Journal* 3 (1982): 119–131.
19. P. S. Barr, J. L. Stimpert, and A. S. Huff, "Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal," *Strategic Management Journal* 13 (Summer 1992): 15–36.
20. G. Hamel, "Strategy as Revolution," *Harvard Business Review* 96 (July/August 1996): 69–82.
21. T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock Institute, 1961).
22. H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983): Chapter 9.
23. G. Nieman, *Big Brown: The Untold Story of UPS* (Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2007): 70.
24. C. Fishman, *The Wal-Mart Effect: The High Cost of Everyday Low Prices* (Harmondsworth: Penguin, 2006).
25. *Ryanair: Defying Gravity*, IMD Case No. 3-1633 (2007). Available from www.ecch.com.
26. "How Whirlpool Defines Innovation," *Business Week* (March 6, 2006).
27. K. R. Harrigan, *Strategies for Declining Businesses* (Lexington, MA: D. C. Heath, 1980).
28. F. Salmon, "The Financial Media Rollup Strategy," (November 15, 2013), <http://blogs.reuters.com/felixsalmon/2013/11/15/the-financial-media-rollup-strategy/>, accessed July 20, 2015.
29. K. R. Harrigan and M. E. Porter, "End-Game Strategies for Declining Industries," *Harvard Business Review* (July/August 1983): 111–120.

ЧАСТЬ IV. КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

ГЛАВА 11. ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ И СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

Краткое содержание

Введение и цели

Транзакционные издержки и сфера деятельности фирмы

Издержки и выгоды вертикальной интеграции

Выгоды вертикальной интеграции

Экономия в результате технологической интеграции бизнес-процессов

Устранение транзакционных издержек при вертикальном обмене

Издержки вертикальной интеграции

Различия в оптимальных масштабах между разными стадиями производства

Необходимость в развитии особых внутренних возможностей

Проблемы управления стратегически отличающимися видами бизнеса

Проблемы мотивирования

Эффекты конкуренции

Гибкость

Вложения в непривлекательные виды бизнеса

«Накапливающиеся» риски

Критерии: покупать или делать самим

Разработка системы вертикальных взаимосвязей

Разные типы вертикальных взаимосвязей

Выбор между альтернативными видами вертикальных взаимосвязей

Тенденции последнего времени

Резюме

Вопросы для самостоятельного изучения

Список источников

Идея вертикальной интеграции — сущее проклятие для все большего числа компаний. Множество вчерашних высокоинтегрированных гигантов работают день и ночь, ища способы разделить свои компании на более управляемые и динамичные бизнес-единицы, то есть идут по пути де-интеграции. А потом они обращаются к ре-интеграции, но уже с помощью не поглощений, а создания альянсов с любыми партнерами всех форм и размеров.

Том Пумерс (Tom Peters), из книги Liberation Management

Компания *Bath Fitter* контролирует свои продукты на всем пути их производства — от исходного сырья до момента окончательной установки. Такой контроль позволяет ей гарантировать качество своих продуктов, так как в компании знают мельчайшие детали всех стадий производства и не прибегают к аутсорсингу ни на каком шаге, так как он чреват «рационализациями производства», о которых фирма *Bath Fitter* не будет знать ничего. Она также контролирует все замеры на местах, процесс установки и образцы отделки, которую будет использовать клиент. Таким путем *Bath Fitter* получает достоверную и быструю информацию о том, каким образом используются продукты фирмы, о возможных проблемах с качеством и простоте установки.

"BATH FITTER HAS VERTICAL INTEGRATION," [HTTP://BEYONDL.EAN.WORDPRESS.COM/2011/08/29/](http://beyondlean.wordpress.com/2011/08/29/)

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

В главе 1 мы увидели разницу между *корпоративной стратегией* и *бизнес-стратегией*. Корпоративная стратегия касается прежде всего решений относительно выбора *сферы деятельности* фирмы. Она включает:

- *линейку продуктов (ассортимент/номенклатура выпускаемой продукции)*. Насколько специализированной должна быть фирма по количеству выводимых ею на рынок продуктов? *Coca-Cola* (безалкогольные напитки), *SAB Miller* (пиво), *The Gap* (розничная торговля модной одеждой) и *SAP* (специализированное программное обеспечение) являются специализированными компаниями: они работают в достаточно узких рамках с точки зрения действительно различающихся отраслей. *Sony Corporation*, *Berkshire Hathaway* и *Tata Group* — диверсифицированные компании, каждая из которых охватывает множество отраслей;

- *географический охват*. Какова оптимальная география деятельности фирмы? В производстве шоколада компания *Hershey* делает основной упор на Северную Америку, а *Nestlé* работает по всему миру;
- *вертикальный охват*. Какой диапазон вертикально интегрированных видов деятельности должна иметь фирма? *Walt Disney* – вертикально интегрированная компания, которая производит свои кинофильмы и телевизионные программы, сама распространяет их через кинотеатры и собственные телевизионные сети (*ABC*, *ESPN* и *Disney Channel*), использует персонажи этих фильмов в своих розничных магазинах и тематических парках. Компания *Nike* намного сильнее специализирована вертикально: она разрабатывает модели спортивной обуви и одежды и продвигает эти изделия под своей маркой, но использует аутсорсинг на многих фазах цепочки создания ценности, включая производство, дистрибуцию и розничную торговлю.

Различие между бизнес-стратегией и корпоративной стратегией можно сформулировать следующим образом: корпоративная стратегия имеет отношение к тому, *где* именно* конкурирует фирма, а бизнес-стратегия – к тому, *как* именно она конкурирует в рамках выбранных видов деятельности¹. До сих пор мы по большей части обсуждали вопросы бизнес-стратегии. А в этой, заключительной части книги уделим основное внимание корпоративной стратегии – решениям, которые определяют *сферу деятельности фирмы*. Отдельные главы будут посвящены ее измерениям: вертикальному охвату (*вертикальной интеграции*), географическому охвату (*многонациональным корпорациям*) и широте номенклатуры выпускаемых продуктов (*диверсификации*). Однако, как мы увидим далее, для анализа названных измерений существуют одинаковые базовые концепции – эффекта экономии за счет оптимизации необходимых ресурсов и возможностей, сокращения транзакционных издержек и затрат, вызванных сложностью корпоративной структуры.

В этой главе мы начнем рассматривать рамки деятельности фирмы в общих чертах. Затем уделим внимание вертикальной интеграции. Это приведет нас к рассмотрению вопросов, определяющих оптимальную сферу деятельности фирмы и, в частности, роль транзакционных издержек. Как мы увидим, вертикальная интеграция стала модной

* В данном контексте «где именно» следует понимать не буквально, в географическом смысле, но и с точки зрения позиционирования себя на рынках различных продуктов. – *Примеч. пер.*

темой в вопросах корпоративной стратегии. Возможности аутсорсинга, альянсов и электронной коммерции заставили компании переосмыслить вопрос о том, какие виды деятельности им стоит оставить внутри организационных границ.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- определять роль компаний и рынков в организации экономической деятельности и использовать принципы *экономики транзакционных издержек* для объяснения, почему с течением времени меняются границы между фирмами и рынками;
- оценивать относительные преимущества вертикальной интеграции и аутсорсинга при организации вертикально связанных видов деятельности, применять это понимание в принятии решений относительно того, стоит какой-то вид деятельности оставить за собой или лучше прибегнуть к аутсорсингу;
- определять альтернативные способы организации вертикальных транзакций и рекомендовать самый подходящий из них с учетом характеристик и обстоятельств конкретной ситуации.

ТРАНЗАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ И СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

В главе 6 (см. вставку 6.1) мы рассматривали примеры развития корпораций. Причина возникновения фирм – их бóльшая эффективность в организации производства. Давайте исследуем этот вопрос и рассмотрим его влияние на установление рамок, в которых фирма осуществляет свою деятельность. Хотя капиталистическую экономику часто называют «рыночной», на самом деле она включает две формы экономической организации. Одной из них является *рыночный механизм*, при котором люди и фирмы, имея представление о ценах на рынке, принимают независимые решения о покупках и продажах товаров и услуг. Другая форма – *административный механизм управления фирмами*, в рамках которого решения относительно производства и использования ресурсов принимают менеджеры этих фирм, а осуществляются они через иерархические структуры. Рыночный механизм Адам Смит назвал «невидимой рукой», потому что его координирующая роль не требует сознательного планирования. Альфред Чандлер (Alfred Chandler) назвал административный механизм управления компанией «видимой рукой», потому что он явным образом предусматривает активное планирование².

Фирмы и рынки можно рассматривать как альтернативные институты организации производства. Отличительной особенностью фирм является то, что они представляют собой организации, состоящие из множества людей, связанных трудовыми контрактами с центральным органом управления организации. Но производство может быть организовано и в форме рыночных транзакций. Когда я решил перестроить подвал своего дома, то заключил контракт с самозанятым строителем на выполнение этой работы. В свою очередь, он заключил договоры о субподряде с водопроводчиком, электриком, столяром, монтажником гипсокартона и маляром. Хотя эта работа являлась скоординированной деятельностью нескольких человек, независимые специалисты были связаны не отношениями найма, а рыночными контрактами («4 тыс. долларов за установку электропроводки, светильников и розеток»).

Фирмы и рынки сосуществуют, но они играют разные роли в разных сферах бизнеса. Сравним производство и обслуживание больших ЭВМ (так называемых «мейнфреймов») и персональных компьютеров. «Система Z» фирмы IBM (System z) собирается на предприятиях IBM с использованием процессоров IBM и операционной системы z/OS этой фирмы. Прикладные программы, работающие на этих компьютерах, тоже разработаны внутри IBM. Она же осуществляет дистрибуцию, маркетинг и пользовательскую поддержку своими силами. А, например, производство ноутбуков HP осуществляют фирмы *Flextronics*, *Quanta* и некоторые другие; при этом используются компоненты сторонних производителей — *Intel*, *Seagate*, *Nvidia* и *Samsung*. Поддержка пользователей отдана на аутсорсинг компаниям, по большей части локализованным в Индии и Юго-Восточной Азии.

Что определяет, какие виды деятельности будут осуществляться в рамках фирмы, а какие посредством рыночных контрактов? Рональд Коуз (Ronald Coase) дает ответ — это зависит от величины *издержек от организации какой-либо деятельности внутри фирмы относительно издержек, связанных с организацией данной деятельности через рыночные отношения («относительных издержек»)*³. Последние связаны с определенными затратами: их транзакционные издержки состоят из стоимости поиска рыночных партнеров, ведения с ними переговоров, подготовки и заключения контракта, контроля за его выполнением (включая затраты на судебную тяжбу при возникновении споров). И наоборот, если какая-то деятельность осуществляется внутри фирмы, возникают *административные затраты*. Если транзакционные издержки организации какой-либо деятельности по модели рыночных отношений превышают административные затраты

на организацию того же самого, но внутри фирмы, скорее всего, эта деятельность будет осуществляться внутри.

Рассмотрим бизнес по производству упаковки (см. рис. 11.1). Что более эффективно с точки зрения вертикального охвата: три независимые компании, одна из которых производит сырье (бокситы), другая – материалы для изготовления упаковки (например, алюминиевую фольгу), а третья – собственно упаковку (алюминиевые банки), или осуществление всех трех производственных стадий в рамках одной компании? С позиции товарной номенклатуры – должны ли алюминиевые банки, пластиковые контейнеры или картонные коробки производиться тремя разными компаниями, или все производства лучше консолидировать в рамках одной фирмы? Что окажется более эффективным с точки зрения простой географии: три независимые компании, производящие банки одна – в США, другая – в Бразилии, третья – в ЕС, или одна многонациональная компания, владеющая и управляющая заводами по производству банок и там, и там, и там?

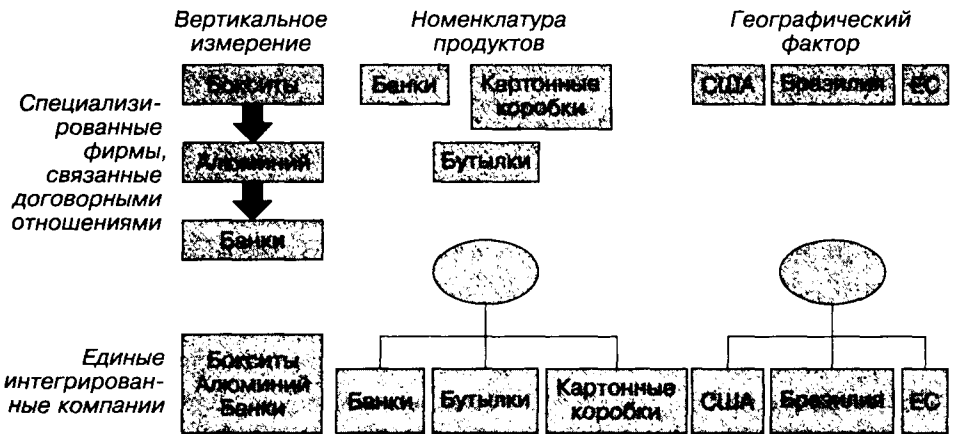


Рисунок 11.1. Сферы деятельности фирмы: специализация или интеграция в производстве упаковочных изделий

Относительный удельный вес организации производства по типу компаний и по типу договорных отношений существенно менялся последние 200 лет. Как показано на рисунке 11.2, основные изменения могут быть связаны с технологическими новшествами, включая инновации в менеджменте и организационных моментах, что благоприятствовало росту значимости крупных фирм. А вот в 1970-х годах наметилась обратная тенденция: все более нестабильная бизнес-среда и появление новых информационных и коммуникационных технологий способствовали росту

удельного веса в экономике более специализированных предприятий координирующих работу с помощью рыночных механизмов.

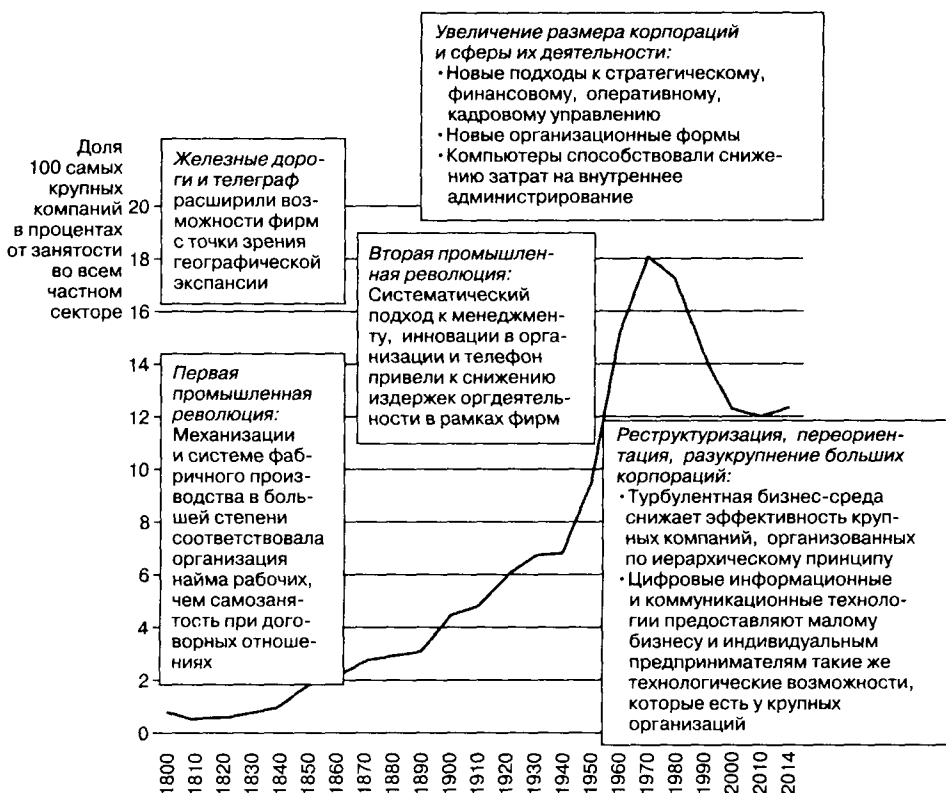


Рисунок 11.2. Изменения удельного веса концентрации деятельности в рамках фирм и рыночных отношений в американской экономике с 1800 по 2010 год

Источник: оценки автора на основе нескольких источников, включая: L. J. White, "Trends in Aggregate Concentration in the United States," *Journal of Economic Perspectives* 16 (Fall 2002): 137–60; A. Chandler Jr., *The Visible Hand* (Cambridge, MA: MIT Press, 1977); S. Kim "The Growth of Modern Business Enterprises in the Twentieth Century," *Research in Economic History* 19 (1999): 75–110.

ИЗДЕРЖКИ И ВЫГОДЫ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

До этого момента мы рассматривали некоторые аспекты всех сторон, связанных со сферами деятельности фирмы. Теперь сосредоточимся на одном измерении этой многомерной сферы – вертикальной интеграции. Вопрос, на который нужно дать ответ, звучит так: *что лучше, быть вертикально интегрированным или вертикально специализированным?* Или в пере-

воде на язык конкретных действий: *делать самому или покупать*? Для начала нужно дать определение, что есть вертикальная интеграция.

Вертикальная интеграция — это обладание фирмой множеством «вертикально» связанных стадий* производства и реализации своих продуктов и контроля на каждой стадии. Уровень вертикальной интеграции отражается в числе звеньев характерной для отрасли цепочки создания ценности, которые находятся под контролем фирмы, и может быть измерен отношением сгенерированной добавленной стоимости к объему продаж⁴.

Вертикальная интеграция может быть восходящей («обратной»), когда фирма приобретает в собственность и контролирует производство своих входных ресурсов, или нисходящей («прямой»), если фирма приобретает в собственность и контролирует виды деятельности, характерные для своих клиентов.

Вертикальная интеграция может также быть *полной* или *частичной*. Некоторые калифорнийские винодельни полностью интегрированы и производят вино только из винограда, который выращивают сами, продают его посредством прямой дистрибуции. Большинство частично интегрированы: виноград с их собственных плантаций дополняется покупным. Они продают некоторое количество вина через свои дегустационные залы, но большую часть распространяют через каналы независимых дистрибуторов.

Стратегии, направленные на достижение большей степени вертикальной интеграции, были подвержены изменчивым модным тенденциям. На протяжении большей части XX века превалировало мнение, что вертикальная интеграция — это хорошо, потому что таким образом достигается лучшая координация всех действий и снижаются риски. В 1960-х годах Гэлбрейт (J. K. Galbraith) предсказывал триумф корпоративного капитализма: только огромные, интегрированные компании в состоянии дать стабильную основу для развития и коммерциализации новых технологий⁵. Однако за последние 30 лет состояние умов сильно изменилось: теперь считается, что аутсорсинг способствует большей гибкости и позволяет компаниям сконцентрироваться на деятельности, для которой у них имеются наилучшие возможности. Более того, масса преимуществ лучшей координации, которые обычно ассоциировались с вертикальной интеграцией, теперь могут быть достигнуты путем

* Под «вертикальной связью» каких-либо стадий процесса производства продукта понимается необходимость предшествования одной стадии другой. Или, иными словами, ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ характер перехода от одной стадии к другой: без завершения одной стадии невозможно начать другую. — *Примеч. науч. ред.*

тесного сотрудничества компаний, «вертикально» связанных друг с другом. Однако здесь, как и в остальных сферах менеджмента, мода мимолетна. Вставка 11.1 иллюстрирует вертикальную интеграцию в индустрии развлечений и средств массовой информации, где интеграция производителей контента (программ, фильмов, статей и т. д.) с его дистрибуторами способствовала скоординированному развитию и продвижению нового контента (например, диснеевский фильм «Холодное сердце»). Однако коммерческое использование продукции отрасли может осуществляться и с помощью продаж лицензий многим сторонним компаниям (случай с «Гарри Поттером»).

Наша задача состоит в том, чтобы выйти за рамки веяний моды и выявить факторы, которые будут определять, улучшит или ухудшит вертикальная интеграция показатели деятельности.

ВСТАВКА 11.1

Вертикальная интеграция в индустрии развлечений: «Холодное сердце» и «Гарри Поттер»

За последние два десятилетия интеграция между производителями контента (киностудиями, музыкальными издательствами) и компаниями, доводящими его до потребителя (театрами, телеканалами, кабельными сетями, операторами спутникового телевидения и цифровых стриминговых служб), полностью преобразовала индустрию развлечений. Ключевые игроки отрасли:

- *Time Warner Inc.* (*Warner Bros. Studios, New Line Cinema, Castle Rock, Time magazines, Warner Cable, HBO, Turner Broadcasting, Cartoon Network, CNN*).
- *21st Century Fox* (*20th Century Fox, Fox Broadcasting, Sky TV, MySpace*).
- *Comcast Corp.* (*Universal Pictures, NBC, Telemundo, Comcast Cable, Universal Parks and Resorts*).
- *Viacom* (*Paramount Pictures, MTV, BET, Nickelodeon, Comedy Central*).
- *Walt Disney* (*Walt Disney Studios, Pixar, Disney Theatrical Productions, Walt Disney Records, Walt Disney Pictures, ABC, ESPN, Disney Channel, Disney Online*).

Слияния, приведшие к созданию этих интегрированных компаний, которые занимаются и производством, и дистрибуцией медийных продуктов, не всегда приводили к позитивному результату: так,

слияние в 2000 году компаний *AOL* и *Time Warner* или волна поглощений, преобразовавшая *Compagnie Générale des Eaux* в *Vivendi Universal*, были оглушительными провалами.

Чтобы проиллюстрировать достоинства как вертикальной интеграции, так и договорных рыночных отношений, рассмотрим коммерческие результаты, которые принесла эксплуатация образов вымышленных персонажей — Гарри Поттера и героев фильма «Холодное сердце».

Гарри Поттер

- Семь романов о похождениях Гарри Поттера, написанные Джоан Роулинг (J. K. Rowling), выходили в британском издательстве *Bloomsbury* и американском *Scholastic Press* в промежутке между 1997 и 2007 годами. К 2014 году общий объем продаж (в штуках) составил 240 млн экземпляров.
- Права на экранизацию этих книг купила компания *Warner Bros.*, которая сняла восемь кинофильмов, что в результате дало доход в 7,7 млрд долларов (сборы от проданных билетов).
- Компания *Electronic Arts* выпустила одну видеоигру по мотивам «Гарри Поттера».

- Фирма *Comcast* в 2010 году открыла аттракцион «Гарри Поттер» в парке *Universal Orlando Resort*, а *Warner Bros.* в 2012 году открыла в Лондоне *Harry Potter studio tour*.
 - Авторские права и торговые марки, связанные с именем Гарри Поттера, были лицензированы с целью использования в производстве детских игрушек, одежды и других изделий такими фирмами, как *Mattel*, *Coca-Cola*, *Lego*, *Hasbro*, *Gund*, *Tonner Doll Company*, *Whirlwood Magic Wands* и многими другими.
- «Холодное сердце»**
- «Холодное сердце» — полнометражный мультфильм по мотивам «Снежной королевы» Ханса Кристиана Андерсена, созданный на *Walt Disney Animation Studios* и выпущенный компанией *Walt Disney Pictures* в 2013 году. За восемь месяцев проката фильм собрал 1,2 млрд долларов. Перед выпуском в широкий прокат картину усиленно продвигали всеми способами во всех тематических парках киностудии *Walt Disney* (Диснейлендах). Коммерческие продукты, появившиеся на свет
- благодаря «Холодному сердцу» и его главным героям, — Эльзе и Анне:
- Ряд товаров, включая куклы, костюмы, домашний декор (текстильные изделия, обувь, спортивные товары, изделия для ванны, бытовая электроника, разнообразные игрушки), разработанные подразделением *Disney Consumer Products* и распространяемые как через сеть *Disney Stores*, так и по независимым каналам.
 - Выпуск фильма на DVD и Blu-ray подразделением *Walt Disney Studios Home Entertainment*.
 - Видеоигры для мобильных устройств, разработанные подразделением *Disney Mobile*.
 - Адаптированная сценическая версия мюзикла, подготовленная на Бродвее подразделением *Disney Theatrical*.
 - Временные аттракционы «Анна» и «Эльза», которые устанавливались в Диснейлендах весь 2014 год; более масштабные аттракционы «Холодное сердце» находятся на стадии исследования возможностей их создания.

ВЫГОДЫ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Экономия в результате технологической интеграции бизнес-процессов

Сторонники стратегий вертикальной интеграции традиционно подчеркивали ее достоинства благодаря *технологической экономии*: снижения затрат в результате физической интеграции процессов. Так, большую часть стального проката изготавливают интегрированные производители на заводах, которые сначала выплавляют сталь, а затем прокатывают ее в листы. Объединение двух стадий производства в одном месте сокращает затраты на энергию и транспортировку. Такая же экономия затрат имеет место при интеграции в рамках одного производства в целлюлозно-бумажной промышленности (изготовление бумажной массы и бумаги) и нефтепереработке (нефтеочистка и продукты нефтехимии).

Хотя эти соображения объясняют потребность в размещении (разных, но связанных) производств в одном и том же месте, они не говорят, поче-

му вертикальная интеграция необходима с точки зрения *собственности* на производственные объекты. Почему производство стали и стального проката или производство бумажной массы и готовой бумаги не может быть организовано разными фирмами, владеющими заводами, физически интегрированными друг с другом? Чтобы ответить на эти вопросы, мы должны выйти за рамки технологической экономии и рассмотреть влияние связанных процессов на *транзакционные издержки*⁶.

Устранение транзакционных издержек при вертикальном обмене

Рассмотрим цепочку создания ценности в случае конечного продукта, представляющего собой жестяную консервную банку, которая начинается с добычи железной руды и заканчивается поставкой банок компаниям, занимающимся обработкой пищевых продуктов (см. рис. 11.3). Одни звенья этой цепочки вертикально интегрированы, другие — связаны с первыми и друг другом преимущественно через договорные отношения отдельных специализированных компаний. На последних звеньях цепочки работают только договора — между производителями банок (таких, как *Crown Holdings* и *Ball Corporation*) и консервированных продуктов⁷. Анализ транзакционных издержек может объяснить, почему все организовано именно так.

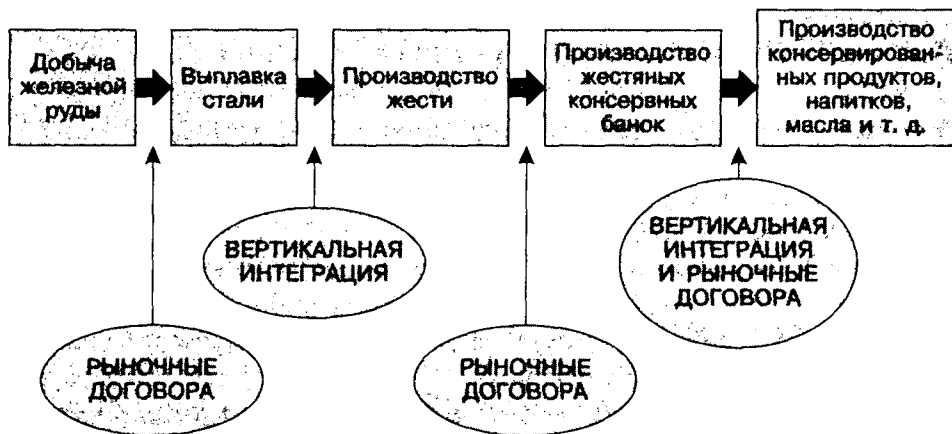


Рисунок 11.3. Цепочка создания ценности — случай производства жестяных консервных банок

Преобладание рыночных контрактов между производителями жести и производителями консервных банок является следствием низких

транзакционных затрат на рынке жести: на нем много покупателей и продавцов, любая коммерческая информация легко доступна, затраты по переключению на новых покупателей или поставщиков низкие. Все это справедливо и для множества других продуктов, которые по свойствам приближаются к «коммодити»: лишь единичные ювелирные компании владеют золотыми приисками и немногие мукомольные — фермами по выращиванию пшеницы.

Чтобы понять, почему в производстве стали и стального проката преобладает вертикальная интеграция, давайте посмотрим, что могло произойти, если бы эти две стадии производства принадлежали отдельным компаниям. Поскольку существует технологическая экономия от изготовления стального проката непосредственно после того, как расплавленная сталь выливается из плавильной печи, производители стали и проката должны вложить капитал в интегрированные производственные помещения. Конкурентный рынок для оптовой продажи стали невозможен: каждый производитель проката привязан к своему смежному производителю стали. Другими словами, рынок превращается в ряд *двусторонних монополий*.

Причина проблем в (гипотетических) отношениях между производителями стали и производителями проката заключается в том, что тогда каждый поставщик будет вынужден иметь дело только с одним покупателем (и наоборот). В подобной ситуации не может быть и речи о равновесных рыночных ценах — все будет зависеть от силы переговорных позиций сторон. Такое положение вещей неминуемо приведет к большим затратам: полная взаимозависимость двух сторон способствует тому, что каждая из них будет стремиться усилить свою позицию, а это возможно лишь за счет другой. Поэтому, как только мы уходим от ситуации конкурентного рынка туда, где поставщики и потребители полностью замыкаются друг на друга, эффективность рыночной системы исчезает.

Виновниками этой ситуации являются *инвестиции* в очень специфические транзакции. Ни изготовителю консервных банок, ни производителю проката при вступлении в рыночные отношения друг с другом не требуется делать инвестиции в оборудование или технологии, которые были бы специфичными для потребностей другой стороны. В случае производителя стали и стального проката производство (оборудование, технологии и т. д.) одной компании построено таким образом, чтобы соответствовать производству другой. Такие заводы, будучи построенными, представляют собой малую ценность без взаимодополняющих производственных возможностей партнера; они вынуждены «держаться друг за друга». С другой стороны, каждый

такой «партнер» может в любой момент «подставить» своего визави (неважно, намеренно или нет).

Если бы мы могли предсказывать будущее, подобные проблемы можно было бы разрешать до их наступления. Однако в обстановке неопределенности реального мира невозможно заключить договор, в котором были бы предусмотрены все возможные жизненные ситуации на весь период жизненного цикла предполагаемых капитальных инвестиций.

Эмпирические исследования подтверждают, что для способствования вертикальной интеграции необходимы инвестиции в специфические и взаимосвязанные транзакции⁸:

- в автомобильной промышленности специализированные детали с гораздо большей вероятностью будет изготавливать сам автопроизводитель, в отличие, например, от шин или свечей зажигания, которые могут быть одинаковы для всех⁹. Точно так же в аэрокосмической промышленности специфические компоненты будут, скорее всего, делать внутри компании, а не закупать у внешних поставщиков¹⁰;
- в полупроводниковой отрасли интеграция разработки и производства изделия более вероятна в случаях сложных микросхем (таких, как выпускаемые, например, *Intel* и *STMicroelectronics*). Чем сложнее в техническом и технологическом отношении интегральная микросхема, тем сильнее объективная потребность во вложениях в совместные действия разработчиков и производителей¹¹.

ИЗДЕРЖКИ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Тот факт, что на промежуточных рынках существуют транзакционные издержки, не означает, что вертикальная интеграция обязательно будет эффективным решением. Она помогает избежать рыночных затрат, но ведет к возникновению затрат административных. Их уровень зависит от нескольких факторов.

Различия в оптимальных масштабах между разными стадиями производства

Развозные грузовички *UPS* производит фирма *Morgan Olson* в городке Стерджис (Sturgis), штат Мичиган, в соответствии со спецификациями, выработанными *UPS*. Вопрос: следует ли *UPS* самой делать для себя грузовики и фургоны? Ответ очевиден -- практически наверняка нет:

экономия на транзакционных издержках будет мизерной по сравнению с затратами на собственное производство. 20 000 фургонов, которые ежегодно закупает *UPS*, не являются минимальным количеством, которое бы оправдало затраты на организацию сборочного производства. Еще один пример — производители особых сортов пива, таких как *Anchor Brewing* (Сан-Франциско) или *Adnams* (Саффолк (Suffolk), Англия) не имеют собственного производства пивных контейнеров, а пивоваренные гиганты вроде *Anheuser-Busch InBev* и *SABMiller* — имеют. Небольшие пивоварни просто не выходят на масштабы производства, при которых производство бутылок и банок экономически оправдано.

Необходимость в развитии особых внутренних возможностей

Другое соображение, согласно которому *UPS* не следует самой делать фургоны, состоит в том, что эта фирма, скорее всего, будет плохим автопроизводителем. Главное преимущество специализированной компании — развивать у себя те внутренние возможности, которые особо важны именно в тех видах деятельности, которые являются основными. Даже такие крупные и высокотехнологичные компании, как *Xerox*, *Sony* и *Philips*, не могут позволить себе создание существенных внутренних возможностей в сфере ИТ, сопоставимых со специализированными фирмами вроде *IBM*, *TCS* и *Accenture*. Главное преимущество этих ИТ-специалистов состоит в накопленных в процессе долгой работы с многочисленными клиентами опыте и знаниях. Если же, например, департамент ИТ фирмы *Sony* обслуживает только ее внутренние потребности, это заметно ограничивает развитие его компетенций и возможностей.

Однако это предполагает, что внутренние возможности, соответствующие разнообразным вертикально связанным видам деятельности, независимы друг от друга и носят скорее общий, чем узко специализированный характер. Там, где имеющиеся возможности в одном виде деятельности тесно связаны с такими же возможностями в смежных видах, вертикальная интеграция может способствовать созданию новых, «интегральных» внутренних возможностей уже на уровне всей системы предприятия. Так, *Walmart* имеет собственную ИТ службу. Главная причина — обработка информации в режиме реального времени является ключевым фактором эффективности управления цепочкой снабжения, операционной деятельности и принятия решений на верхних уровнях менеджмента. *Walmart* нуждается в высокоинтегрированных информационных и коммуникационных сервисах, специализирован-

ных под требования своей уникальной системы бизнеса, а это толкает в сторону разработки и поддержания этих сервисов силами компании.

Проблемы управления стратегически отличающимися видами бизнеса

Проблемы различий в оптимальном размере и степени развития внутренних возможностей можно рассматривать как часть более широкого спектра проблем — управления вертикально связанными видами бизнеса, которые стратегически сильно отличаются друг от друга. Главный недостаток обладания фирмой производителем грузовиков для *UPS* заключается в том, что системы управления и организационные возможности, необходимые для такого производства, существенно отличаются от того, что необходимо для курьерской службы. Этими же соображениями можно объяснить отсутствие вертикальной интеграции между производством и розничной торговлей. Такие интегрированные дизайнерские, производственные и торговые компании, как *Zara (Inditex S.A.)* и *Gucci (Kering S.A.)*, встречаются сравнительно редко. Большинство мировых лидеров розницы — *Walmart, Gap, Carrefour* — не являются производителями. И наоборот, очень немногие компании, главный бизнес которых — производство, обладают собственной розницей. Производство и розничная торговля требуют не только разных внутренних возможностей, но и разных систем стратегического планирования, подходов к управлению человеческими ресурсами, стилей и навыков у топ-менеджеров.

Стратегические различия между видами бизнеса заставляют многие компании вступать на путь вертикальной деинтеграции. Решение разделить *Marriott* на две самостоятельные компании — *Marriott International* и *Host Marriott* — было принято под влиянием представления о том, что *управление* гостиницами и *владение* гостиницами — совершенно разные в стратегическом отношении виды бизнеса. Точно так же, *Coca-Cola Company* отделила все виды деятельности по розливу напитков в бутылки в отдельное предприятие *Coca-Cola Enterprises*; отчасти это произошло потому, что управление местными предприятиями по розливу и дистрибуции сильно отличается от управления глобальным брендом *Coca-Cola*, производством и дистрибуцией концентратов.

Проблемы мотивирования

Вертикальная интеграция меняет систему стимулов, существующую между вертикально связанными предприятиями. Там, где между покупателем и продавцом есть рыночные взаимодействия, стремление

к получению прибыли является для покупателя стимулом заключить сделку на лучших условиях, а продавец мотивирован стремиться к эффективности и качеству обслуживания, чтобы привлечь и сохранить покупателя. Все это составляет систему *мощных (рыночных) стимулов*. В случае вертикально интегрированной организации отношения между поставщиком и покупателем — внутренние (отношения между разными подразделениями одной организации), а для них характерны *слабые стимулы*. Например, если сломается компьютер в моем офисе, я обращусь в ИТ-службу моего университета. Думаю, в этом случае стимулы для штатного университетского ремонтника быстро откликнутся на мою заявку (по e-мейлу или телефону) будут достаточно слабы. А если бы у меня была свобода выбора, я мог бы обратиться во внешнюю фирму по обслуживанию компьютеров, и ее специалист прибыл бы в тот же день, а эта фирма получила бы оплату за работу по факту решения моей проблемы — иначе у нее мало шансов оставаться в бизнесе в течение более-менее длительного срока.

Один из подходов к созданию более сильных стимулов к повышению эффективности работы в вертикально интегрированных компаниях состоит в том, чтобы заставить внутренние подразделения конкурировать с внешними организациями. В главе 14 мы более подробно рассмотрим, как многие крупные корпорации создают общие сервисные организации, где внутренние поставщики услуг (например, в области информационных технологий, обучения и проектирования) конкурируют со сторонними поставщиками этих же услуг за обслуживание внутренних операционных подразделений.

Эффекты конкуренции

Для монополиста одной из выгод вертикальной интеграции является перспектива распространения своего монопольного положения в какой-то стадии (вертикальной цепи) на несколько смежных стадий. Классические примеры — *Standard Oil* и *Alcoa*. Однако экономисты показали, что от подобной монополизации смежных стадий (по отношению к уже монополизированной) в цепочке создания ценности дополнительной прибыли монополист не получит¹².

В случае фирмы, не являющейся монополистом, вертикальная интеграция несет с собой риски уменьшения конкурентоспособности в основном бизнесе. При попытках нисходящей интеграции такая компания становится конкурентом своих клиентов (а в случае восходящей — своих поставщиков), что подрывает ее привлекательность как поставщика в гла-

зах этих клиентов. После того как *Google* приобрел компанию *Motorola*, возник большой риск того, что другие производители смартфонов на платформе Android (в особенности *Samsung*) будут воспринимать *Google* как менее надежного партнера и попытаются найти альтернативных поставщиков операционных систем для своих продуктов¹³.

Гибкость

И вертикальная интеграция, и рыночные транзакции могут нести выгоды, в зависимости от требуемых видов гибкости. Там, где необходимо быстро реагировать на флуктуации спроса, преимущество могут получить рыночные отношения. Невысокая степень вертикальной интеграции в строительстве частично отражает потребность в адаптации к циклическому характеру спроса и одновременно к специфическим требованиям каждого проекта¹⁴. Вертикальная интеграция может оказаться невыгодной для быстрого реагирования на появление (внешних) возможностей создания нового продукта, которые потребуют новых комбинаций технологических (внутренних) возможностей. Некоторые наиболее успешные электронные продукты последних лет -- iPod компании *Apple*, X-box компании *Microsoft*, ноутбуки компании *Dell* -- производили подрядчики по контракту. Широкое применение аутсорсинга стало главной особенностью ускоренной разработки электронных продуктов с коротким жизненным циклом.

Тем не менее, там, где требуется гибкость в масштабах всей системы, вертикальная интеграция может обеспечить скорость и координацию одновременной адаптации всей вертикальной цепочки. Компания *American Apparel* -- редкий пример успешного американского производителя модной одежды. Четко скоординированная вертикальная интеграция отдела дизайна и производства, расположенного в Лос-Анджелесе, с 160 розничными магазинами в десяти странах обеспечивает беспрецедентно короткий цикл от разработки модели до ее появления на прилавках. Вертикальная интеграция является также главной темой идентичности бренда. На рисунке 11.4 показан фрагмент одной из рекламных презентаций этой компании.

Вложения в непривлекательные виды бизнеса

Наконец, одним из самых крупных недостатков вертикальной интеграции является то, что она может приводить к необходимости вложений в весьма непривлекательные виды бизнеса. Несмотря на все существующие транзакционные издержки и возможные выгоды от более тесной координации,

компания *McDonald* решила не делать шаги по восходящей интеграции в направлении выращивания картофеля и разведения скота, так как сельскохозяйственное производство — низкомаржинальный бизнес.

American Apparel®

Произведено в деловом центре Лос-Анджелеса. Вертикально интегрированное производство www.americanapparel.net

Парадигма вертикально интегрированной компании American Apparel, центр Лос-Анджелеса. В настоящее время в компании работают 5000 человек

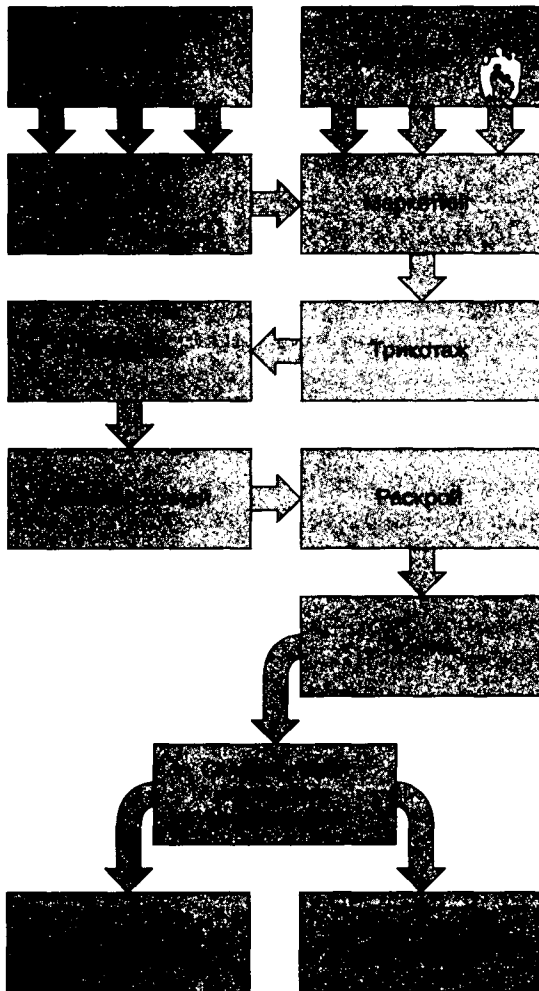


Рисунок 11.4. Из презентации фирмы *American Apparel*

Источник: *American Apparel Inc.*

«Накапливающиеся» риски

В той степени, насколько вертикальная интеграция порождает связи между внутренними поставщиками и внутренними потребителями в рамках одной компании, она чревата «накапливающимися» (или «сложными», «составными») рисками: проблемы на каждой отдельной стадии угрожают производству и прибыльности на всех других стадиях. Когда в 1998 году профсоюз объявил забастовку на заводе по производству тормозов *General Motors*, все 24 американских сборочных завода этой компании были вынуждены остановить работу. Если студии мультфильмов компании *Disney* не будут производить блокбастеры с новыми персонажами, возможен «эффект домино»: упадут продажи DVD и товаров в магазинах *Disney Stores*, телеканал *Disney Channel* будет испытывать нехватку сюжетов для своих шоу, как и самих шоу, в тематических Диснейлендах не появятся новые аттракционы.

КРИТЕРИИ: ПОКУПАТЬ ИЛИ ДЕЛАТЬ САМИМ

Вертикальная интеграция — это не хорошо и не плохо. Как в отношении большинства остальных вопросов стратегии, все зависит от обстоятельств. Ценность нашего анализа заключается в том, что мы способны идентифицировать факторы, определяющие относительные преимущества в случае, если компания в каком-то виде своей деятельности делает упор на рыночных отношениях с внешними партнерами, по сравнению со случаем осуществления этой же деятельности исключительно в рамках самой фирмы. На рисунке 11.5 представлены некоторые основные критерии.

Однако наш анализ не полон, мы должны еще рассмотреть некоторые дополнительные факторы, которые влияют на выбор стратегии вертикальной интеграции. В частности, тот факт, что вертикальные отношения не ограничиваются простым выбором — покупать или делать самим.

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ВЕРТИКАЛЬНЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ

До сих пор мы сравнивали вертикальную интеграцию с непосредственными договорными отношениями между покупателями и продавцами. В действительности смежные звенья цепочки создания ценности могут быть связаны через множество типов отношений.

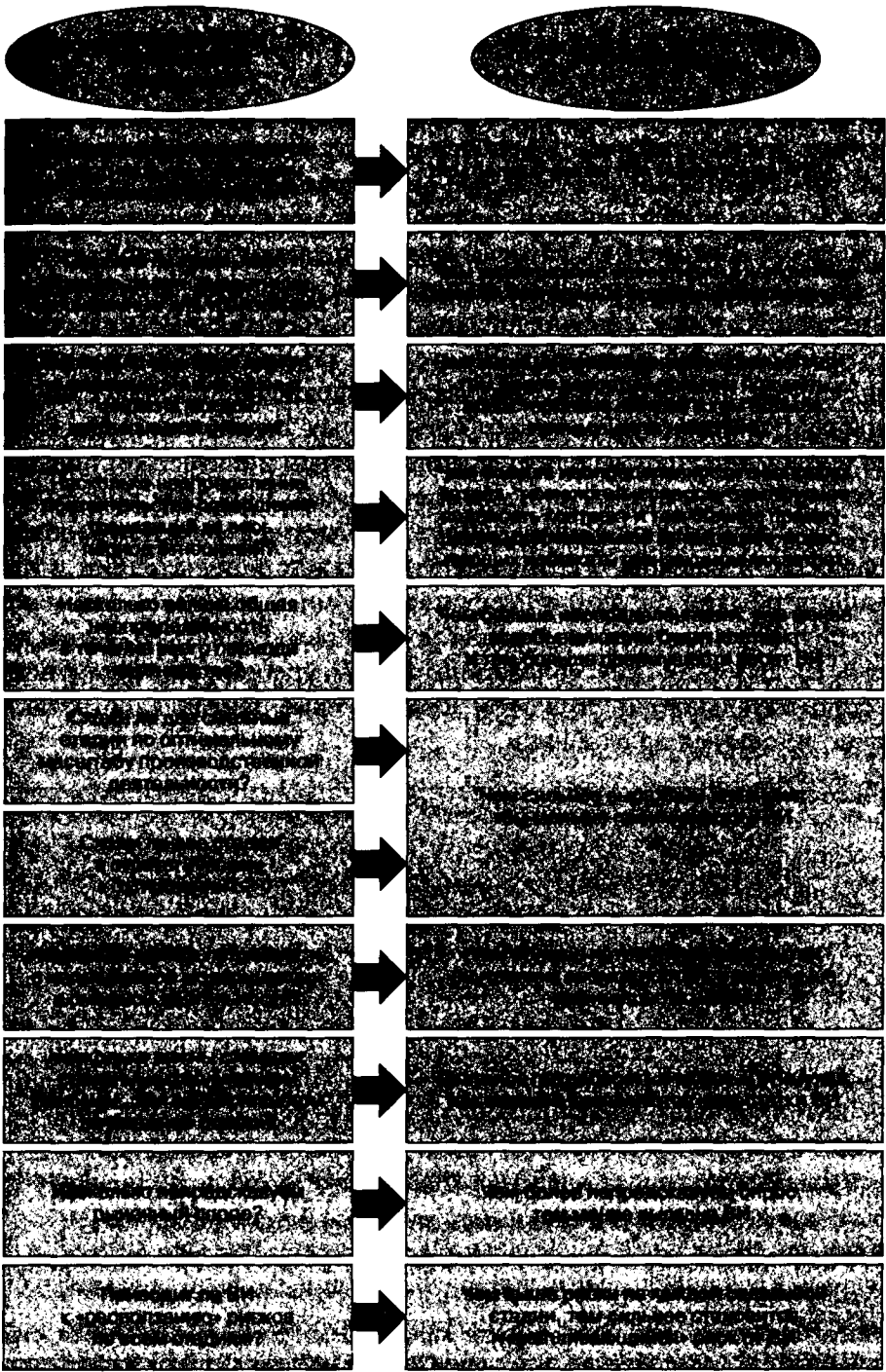


Рисунок 11.5. Вертикальная интеграция (ВИ) или аутсорсинг: некоторые важные соображения

На рисунке 11.6 показаны несколько возможных вариантов взаимоотношений между покупателями и продавцами, которые можно классифицировать по двум параметрам. Во-первых, по тому, какие ресурсы покупатель и продавец вкладывают в эти отношения: единичные транзакции, когда отдельные акты купли-продажи осуществляются по мере необходимости, или по соображениям текущей выгоды («спотовые контракты»), которые не предполагают вложений ресурсов каждой из сторон сделки, выходящих за ее рамки. Вертикальная интеграция сторон обычно предполагает значительные инвестиции (хотя бы с одной стороны). Во-вторых, по уровню формализации отношений: долгосрочные контракты и франчайзинг, как правило, означают подписание сложных письменных соглашений. Спотовые сделки обычно сопровождаются минимальным количеством письменных документов или их полным отсутствием, при этом предполагается, что возникающие споры будут разрешаться на основе «общего права»*. Соглашения о сотрудничестве между покупателями и продавцами обычно являются неофициальными и действуют на основе доверия. Вертикальная интеграция может предоставлять значительную свободу действий для менеджмента (при условии компетентности и осмотрительности), при этом юридические формальности также могут оставаться за скобками.

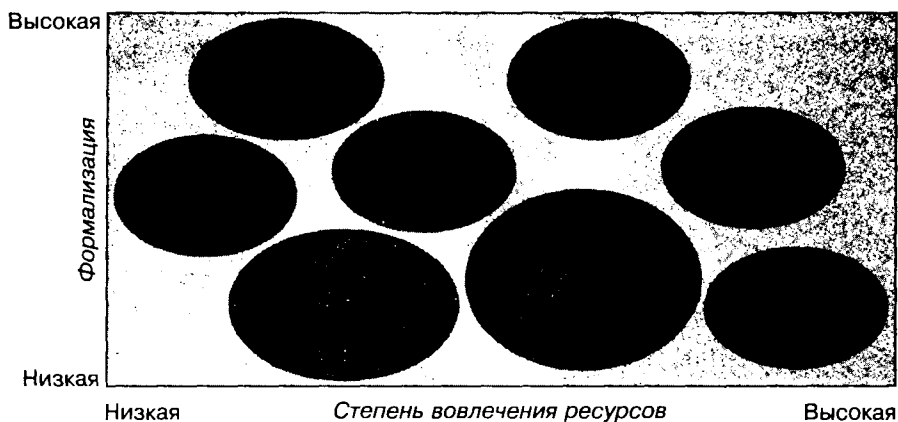


Рисунок 11.6. Разные типы вертикальных взаимосвязей

* Англ. «common law». Этот термин характерен для англо-саксонских стран и в данном случае означает, что за основу в разрешении споров будут браться скорее не кодифицированные законы и акты, а юридические прецеденты. — *Примеч. пер.*

РАЗНЫЕ ТИПЫ ВЕРТИКАЛЬНЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ

Разные типы вертикальных взаимоотношений обладают различными комбинациями преимуществ и недостатков. Рассмотрим для примера следующие типы:

- *Долгосрочные контракты.* Рыночные транзакции подразделяются на *спотовые сделки* (например, единовременная закупка большого объема сырой нефти на бирже в Роттердаме) и *долгосрочные контракты*, подразумевающие серию транзакций в течение конкретного периода, определяющие условия продаж и ответственность сторон. Спотовые сделки прекрасно работают в условиях конкурентного рынка, когда есть множество покупателей и продавцов стандартного продукта и ни у одной стороны нет необходимости делать специфические инвестиции в конкретную сделку. Там, где потребуются более тесные связи между поставщиком и потребителем — особенно если одна или обе стороны вынуждены делать вложения в развитие этих взаимоотношений, — может понадобиться долгосрочный контракт, позволяющий одновременно перекрыть возможности каждой стороны получить дополнительную выгоду за счет интересов партнера и обеспечивающий безопасность инвестирования. Однако долгосрочные контракты порождают новые проблемы. В частности, они не могут предусмотреть все обстоятельства, которые могут возникнуть в течение срока действия контракта, -- в противном случае контракт будет слишком жестким либо чересчур «либеральным»; последнее будет способствовать как возникновению искушения у каждой стороны что-то урвать для себя за счет партнера, так и возможности противоречивого истолкования. Долгосрочные контракты зачастую включают пункты, касающиеся разрешения споров.
- *Партнерство с поставщиками и клиентами («вертикальные партнерства»).* Чем больше трудностей возникает при уточнении условий окончательных долгосрочных контрактов между поставщиком и клиентом, тем больше преимуществ у вертикальных партнерских отношений на основе доверия и взаимопонимания. Такие взаимоотношения могут гарантировать безопасность вложений, необходимых именно для этого партнерства, гибкость реагирования на меняющиеся обстоятельства и стимулы, препятствующие ущемлению интересов партнера. Все это можно обеспечить на уровне устных договоренностей на личном уровне, без составления письменного соглашения. Модель партнерства с поставщиками

представляет собой тесное сотрудничество, характерное для взаимоотношений многих японских компаний со своими поставщиками. Японские производители автомобилей в гораздо меньшей степени интегрированы с поставщиками (то есть имеет место меньший уровень восходящей интеграции), чем американские или европейские компании, но они добились тесного сотрудничества с изготовителями комплектующих в таких областях, как технологии, контроль качества, дизайн и своевременные поставки¹⁵.

- **Франчайзинг.** Франшиза — это соглашение между владельцем бизнес-системы и торговой марки (франчайзером), которое позволяет франшизополучателю (франчайзи) производить и продавать товар или услугу франчайзера на конкретных, обговоренных между ними условиях. Франчайзинг позволяет сочетать бренд, маркетинговые возможности и бизнес-системы крупных корпораций с предпринимательским духом и знанием местных условий малого бизнеса. Франчайзинговые системы таких компаний, как *McDonald's*, *Century 21 Real Estate*, *Hilton Hotels* и сети продовольственных магазинов *Seven-Eleven*, сочетают преимущества вертикальной интеграции по координации и надежности вложений в специфичные для данных взаимоотношений активы с преимуществами рыночных отношений с их мощными стимулами, гибкостью и раздельным владением стратегически отличающимися бизнесами.

ВЫБОР МЕЖДУ АЛЬТЕРНАТИВНЫМИ ВИДАМИ ВЕРТИКАЛЬНЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ

Критерии, перечисленные на рисунке 11.5, показывают основные черты вертикальных отношений, благоприятствующих рыночному взаимодействию, либо вертикальной интеграции. Однако наличие других типов вертикальных взаимоотношений (партнерства с поставщиками или франчайзинга) означает, что вертикальная интеграция не является единственным решением проблемы минимизации транзакционных издержек. Более того, многие из этих форм договорных и гибридных соглашений обладают способностью сочетать преимущества вертикальной интеграции и рыночных отношений.

Выбор оптимального вида вертикального взаимодействия требует принять во внимание все факторы, дополняющие то, что приведено на рисунке 11.5. В частности:

- *Ресурсы, возможности и стратегия.* Внутри одной отрасли разные компании выберут различные варианты вертикальных структур — в зависимости от своих ресурсов, возможностей и реализуемой стратегии. Так, в индустрии модной одежды высокий уровень вертикальной интеграции компании *Zara* (по сравнению с *Hennes & Mauritz* и *Gap*) отражает стратегию, базирующуюся на коротком цикле разработки новых продуктов, тесной интеграции между розничными магазинами, дизайнерскими подразделениями и производствами. Хотя рост большей части сетей быстрого питания идет посредством франчайзинга, базирующаяся в Калифорнии *In N-Out Burger* пытается сохранить свою уникальную культуру и характерные методы бизнеса, напрямую владея и управляя своими ресторанами. В то время как большинство банков прибегает к аутсорсингу в сфере информационных технологий с помощью таких фирм, как *IBM* и *EDS*, американская финансовая компания *Capital One*, специализирующаяся на работе с кредитными картами, рассматривает информационные технологии в качестве ключевого ресурса своего конкурентного преимущества: «Информационная технология — это наша центральная нервная система... если бы мы завтра прибегли к аутсорсингу, то смогли бы сэкономить доллар или два на каждом клиенте, но мы потеряли бы в гибкости, ценности и уровне наших сервисов»¹⁶.
- *Распределение рисков.* Любая договоренность, выходящая за рамки спотовой сделки, должна предусматривать фактор неопределенности и изменчивости (обстоятельств), который может проявиться в течение срока действия контракта. Важнейшая часть любого контракта предусматривает (часто в неявном виде) распределение рисков между сторонами. Как именно будет распределен риск, частично определяется силой переговорных позиций сторон и частично — соображениями эффективности. Во франчайзинговых соглашениях франчайзи (как более слабый партнер) берет на себя большую часть рисков: именно он рискует своим капиталом и выплачивает франчайзеру фиксированный роялти из своего дохода от продаж. В нефтегазодобывающей промышленности соглашения об аутсорсинге между национальными нефтяными компаниями (*PDVSA*, *Petronas*, *Statoil*) и нефтесервисными операторами (*Schlumberger* и *Halliburton*) превратились из контрактов типа «оплата за услуги» в соглашения по распределению рисков, в соответствии с которыми сервисные компании несут их основную долю.

- *Системы стимулов.* Стимулы – главный момент в выборе вида вертикальных взаимоотношений. Упор на рыночное взаимодействие между партнерами по своей природе чреват искушениями для каждой стороны «перетянуть одеяло на себя», тогда как слабые стимулы эффективной работы являются основной проблемой вертикальной интеграции. По-видимому, гибридные и промежуточные модели управления предлагают лучшие решения для нахождения систем стимулов. Компании *Toyota*, *Bennetton*, *Boeing* и *Marks & Spencer* имеют такие отношения со своими поставщиками, которые иногда подразумевают формальные контракты, но по своей сути носят долгосрочный и доверительный характер. Ключом к таким отношениям является осознание всеми сторонами, что долгосрочные обоюдовыгодные отношения перевешивают возможные краткосрочные выгоды.

ТЕНДЕНЦИИ ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ

Главной особенностью последних лет стало растущее разнообразие промежуточных вертикальных взаимоотношений, что отражает стремление сочетать гибкость и преимущества рыночного взаимодействия с тесным сотрудничеством, характерным для вертикальной интеграции. Соглашения о таком сотрудничестве можно назвать «вертикальным партнерством», «виртуальной вертикальной интеграцией» или «партнерством, добавляющим стоимость/ценность». Самые яркие примеры – отношения партнерства вдоль всей цепочки поставок для компании *Toyota*, которые подразделяют поставщиков автогиганта на три уровня¹⁷; система производства на заказ компании *Dell*, при которой модель прямых продаж требует теснейшей координации действий между небольшой группой поставщиков; «экосистема» фирмы *Apple*, в рамках которой корпорация оставляет за собой разработку продуктов, жестко контролирует использование своей интеллектуальной собственности, но вовлекает в экосистему инновации и возможности широкого круга компаний-партнеров, включая поставщиков компонентов, контрактных сборщиков и сообщество разработчиков приложений. В результате, например, в настоящий момент существует более 1 млн таких приложений для платформ OS X и iOS.

Хотя вертикальные взаимоотношения сотрудничества рассматриваются как недавно возникшее явление, связанное с микроэлектроникой, биотехнологией и другими высокотехнологичными секторами, мест-

ные группы вертикально сотрудничающих фирм восходят к древней традиции ремесленничества в Европе. Это особенно отчетливо видно на примере Северной Италии — как в традиционных секторах, особенно в производстве одежды, обуви и мебели, так и в более новых отраслях — индустриях упаковочного оборудования¹⁸ и мотоциклов¹⁹.

Тесное партнерство вертикально связанных между собой компаний расширяет рамки аутсорсинга со стадий производства сырьевых материалов и основных компонентов до более сложных продуктов и сервисов, что приводит к формированию вполне «самодостаточных» фрагментов цепочек создания ценности. В электронной промышленности контрактные производители, такие как *Flextronics* или *Foxconn* (дочерняя компания *Hon Hai Precision Industry Co.*), уже осуществляют полный цикл разработки и производства некоторых продуктов. Услуги для бизнеса и целые функциональные направления — бухгалтерия, ИТ, обучение и тренинги, клиентские обслуживание и поддержка, внешнее взаимодействие — часто передаются на аутсорсинг специализированным компаниям.

Тем не менее существуют пределы аутсорсинга, за которые компании не будут выводить свою деятельность, так как необходимо сохранять контроль над внутренними ресурсами и возможностями, которые критически важны для развития и успешной эволюции. «Виртуальная корпорация», то есть фирма, единственной функцией которой является всеобъемлющая координация внутри широкой сети поставщиков и партнеров, остается скорее абстрактной концепцией, чем реальностью²⁰. Жизнеспособность фирмы, роль которой сводится к «системной интеграции», зависит от наличия четкого разделения между «компонентными возможностями» разнообразных партнеров и подрядчиков и «архитектурными возможностями», необходимыми для управления интеграцией деятельности всех вовлеченных сторон. Брузони (Brusoni) и многие другие аналитики обращают внимание на взаимодополняющий характер «архитектурных» и «компонентных» возможностей: даже когда производитель реактивных двигателей закупает на стороне ключевые компоненты, он продолжает собственные исследования и разработки в области технологий, связанных с этими компонентами²¹. Можно обобщить сказанное следующим образом: управление сетью поставщиков во времена быстрых технологических изменений является крайне сложной задачей. Это хорошо иллюстрируют трудности фирмы *Boeing*, возникшие при разработке «лайнера мечты» (*Boeing 787 Dreamliner*)²².

РЕЗЮМЕ

Размер и сфера деятельности фирмы отражают относительные уровни эффективности двух типов организации деятельности: рыночных и административных (в рамках одной компании) взаимоотношений. На протяжении последних 200 лет четко прослеживалась тенденция к формированию фирм с их последующим ростом, в отношении как размера, так и сфер деятельности, что вытекало из технологического развития и прогресса в методах управления, которые способствовали уменьшению административных издержек по сравнению с транзакционными.

Что касается вопросов вертикальной интеграции, сравнение уровня транзакционных издержек, связанных с рыночными взаимоотношениями, административными издержками, неизбежными для любых бюрократических структур, определяет, будет ли вертикально интегрированная фирма более эффективна, чем цепочка специализированных компаний, связанных между собой рыночными договорами. Исследуя факторы, определяющие как транзакционные, так и административные издержки, можно понять, следует отдавать какой-либо вид деятельности на аутсорсинг или оставлять его как внутренний – в рамках своей фирмы.

Доминирующими тенденциями последних трех десятилетий является все большее распространение аутсорсинга и все большая вертикальная интеграция процессов, становящихся, в свою очередь, более специализированными. Главное соображение в этой связи – необходимость определить те виды деятельности компании, в отношении которых она обладает четко выраженными и существенными внутренними возможностями. Эта тенденция сопровождается постепенным вытеснением вертикальной интеграции (в рамках одной фирмы) переходом не к множественным спотовым сделкам, а к долгосрочным соглашениям о сотрудничестве, которые сочетают преимущества аутсорсинга (привлечение высокоспециализированных компаний для выполнения соответствующих видов деятельности) и вертикальной интеграции (высокий уровень координации и широкие возможности обмена знаниями).

В следующих главах мы будем возвращаться к вопросам вертикальной интеграции. В главе 12 рассмотрим феномен оффшоризации: компании ищут оптимальные юрисдикции для разных видов деятельности в своих цепочках создания ценности. В главе 15 мы изучим вопросы, связанные с альянсами – сотрудничество между фирмами, которые стали типичными для современных цепочек создания ценности.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. На рисунке 11.2 и во фрагменте «Транзакционные издержки и сфера деятельности фирмы» утверждается, что развитие информационных и коммуникационных технологий (например, телефона и компьютера) на протяжении XX века снижало административные издержки в фирмах, по сравнению с транзакционными рыночными издержками, и таким образом способствовало увеличению размера и широты сферы деятельности фирм. А как насчет Интернета? Каким образом он повлиял на эффективность крупных интегрированных фирм по сравнению со специализированными фирмами малого бизнеса, деятельность которых координируют рыночные силы?
2. Рисунок 11.2 показывает, что в промежутке между 1980 и 2014 годами проявилась тенденция к тому, что общее число наемных сотрудников больших американских корпораций уменьшилось. Это объясняется ростом уровня турбулентности бизнес-среды. Почему внешняя турбулентность ведет к уменьшению размеров фирм и сужению их сфер деятельности?
3. Большое число крупных корпораций пользуется аутсорсингом и передает свои функции в сфере информационных технологий специализированным поставщикам информационно-технологических услуг – *IBM*, *EDS* (которой в настоящее время владеет *Hewlett Packard*), *Accenture* и *Gap Gemini*. Какие преимущества компании получают от аутсорсинга в ИТ? Какие транзакционные издержки вытекают из него?
4. Во вставке 11.1 дается сравнение альтернативных стратегий коммерческого использования детских персонажей. Hello Kitty принадлежит японской компании *Sanrio Co. Ltd.*, которая лицензирует в глобальном масштабе использование этого образа производителям детских игрушек, ювелирным и модным Домам, ресторанам, тематическим паркам, розничным магазинам и другим видам бизнеса. Мог ли этот образ быть более эффективно использован в рамках вертикально интегрированной компании, такой, как *Disney*?
5. Для своего бренда *Zara* компания *Inditex* производит большую часть предметов одежды, продает ее и самостоятельно осуществляет дистрибуцию – от производственных цехов до управле-

мых ею же пунктов розничной торговли. Компания *Gap* отдает производство своей продукции на аутсорсинг, концентрируясь на дизайне, маркетинге, дистрибуции и рознице. Отталкиваясь от соображений, приведенных на рисунке 11.5, поясните, следует ли фирме *Gap* рассматривать возможность восходящей интеграции в направлении производства?

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. M. J. Piskorski ("A Note on Corporate Strategy," *Harvard Business School* 9-705-449, 2005) defines *corporate strategy* as: "a set of choices that a corporation makes to create value through configuration and coordination of its multimarket activities." In practice, determining the boundary between business strategy and corporate strategy depends on where we draw the boundaries of industries and markets.

2. A. Chandler Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, MA: MIT Press, 1977).

3. R. H. Coase, "The Nature of the Firm," *Economica* 4 (1937): 386–405.

4. The more of its inputs a firm makes rather than buys, the greater is its value added relative to its sales revenue. Ruth Maddigan discusses "The Measurement of Vertical Integration," *Review of Economics and Statistics* 63 (August, 1981).

5. J. K. Galbraith, *The New Industrial State* (Harmondsworth: Penguin, 1969).

6. O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (New York: Free Press, 1975); O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting* (New York: Free Press, 1985).

7. Some large food processors, such as Campbell Soup and H. J. Heinz, have backward integrated into can production.

8. For a review of empirical evidence on transaction costs and vertical integration see J. T. Macher and B. D. Richman, "Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences," *Business and Politics* 10 (2008): Article 1; and M. D. Whinston, "On the Transaction Cost Determinants of Vertical Integration," *Journal of Law, Economics & Organization* 19 (2003): 1–23.

9. K. Monteverde and J. J. Teece, "Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry," *Bell Journal of Economics* 13 (Spring 1982): 206–213.

10. S. Masten, "The Organization of Production: Evidence from the Aerospace Industry," *Journal of Law and Economics* 27 (October 1984): 403–417.

11. J. T. Macher, "Technological Development and the Boundaries of the Firm: A Knowledge-based Examination in Semiconductor Manufacturing," *Management Science* 52 (2006): 826–843; K. Monteverde, "Technical Dialogue as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry," *Management Science* 41 (1995): 1624–1638.

12. R. Rey and J. Tirole, "A Primer on Foreclosure," Chapter 33 in M. Armstrong and R. H. Porter (eds), *Handbook of Industrial Organization: Vol. 3* (Amsterdam: Elsevier, 2007).

13. "Would Samsung ever leave Android? New CEO drops hints," CNET (June 16, 2012), <http://www.cnet.com/uk/news/would-samsung-ever-leave-android-new-ceodrops-hints/>, accessed July 20, 2015.

14. However, E. Cacciatori and M. G. Jacobides ("The Dynamic Limits of Specialization: Vertical Integration Reconsidered," *Organization Studies* 26 (2005): 1851–1883) point to changes in construction that are causing reintegration.

15. J. H. Dyer, "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value," *Strategic Management Journal* 18 (1997): 535–556; J. H. Dyer, "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry," *Strategic Management Journal* 17 (1996): 271–292.

16. L. Willcocks and C. Sauer, "High Risks and Hidden Costs in IT Outsourcing," *Financial Times* (May 23, 2000): 3.

17. J. H. Dyer and K. Nobeoka, "Creating and Managing a Highperformance Knowledge-sharing Network: The Toyota Case," *Strategic Management Journal* 21 (2000): 345–368.

18. G. Lorenzoni and A. Lipparini, "The Leveraging of Interfirm Relationships as Distinctive Organizational Capabilities: A Longitudinal Study," *Strategic Management Journal* 20 (1999): 317–338.

19. A. Lipparini, G. Lorenzoni, and S. Ferriani, "From Core to Periphery and Back: A Study on the Deliberate Shaping of Knowledge Flows in Interfirm Dyads and Networks," *Strategic Management Journal* 35 (2014): 578–595.

20. H. W. Chesborough and D. J. Teece, "When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation," *Harvard Business Review* (May/June 1996): 68–79.

21. S. Brusoni, A. Prencipe, and K. Pavitt, "Knowledge Specialization, Organizational Coupling and the Boundaries of the Firm: Why Do Firms Know More than They Make?" *Administrative Science Quarterly* 46 (2001): 597–621.

22. "Boeing 787's Problems Blamed on Outsourcing, Lack of Oversight," *Seattle Times* (February 3, 2013).

ГЛАВА 12. ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ И МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ

Краткое содержание

Введение и цели

Значение международной конкуренции для анализа отрасли

Модели глобализации

Влияние на конкуренцию

Анализ конкурентного преимущества в международном контексте

Влияние национальных факторов на конкурентоспособность:
сравнительные преимущества

«Национальный ромб» Портера

Согласование стратегии с национальными особенностями

Решение о выходе на международную арену: международное размещение производства

Факторы, влияющие на географию размещения бизнеса

География и цепочка создания ценности

Решение о выходе на международную арену: выход на зарубежные рынки

Стратегии многонационального бизнеса: глобализация или национальная специализация

Выгоды глобальной стратегии

Потребность в национальной специализации

Сочетание глобальной интеграции с национальной специализацией

Воплощение стратегии выхода за национальные границы: создание многонациональной корпорации

Эволюция стратегий и структур многонационального бизнеса

Перестройка в мультинациональных корпорациях

Резюме

Вопросы для самостоятельного изучения

Список источников

UBER запускает сервис по доставке мороженого более чем в 38 странах мира, включая Индию

В Индии сервис будет работать в Дели, Мумбаи (Бомбее), Шеннае (Мадрасе), Бангалоре, Пуне и Хайдарабаде с 11:00 до 17:00, начиная с завтрашнего дня. Все, что вам требуется сделать, — это заказать мороженое в приложении UBER, и оно будет доставлено на машине к вашим дверям. В Дели, Мумбаи, Шеннае и Бангалоре стоимость заказа стандартного стаканчика бельгийского шоколадного или клубничного мороженого Haagen-Dazs составляет 700 рупий. В то время как пользователи UBER в Хайдарабаде и Пуне заплатят 450 рупий за два кусочка печенья с кремом и клубничное мороженое.

BGR INDIA, JULY 17, 2014 (<http://www.bgr.in/news/uber-to-deliver-ice-creams-tomorrow-in-over-38-countries-including-india/>)

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

За последние полвека существенные изменения в бизнес-среде вызывали преимущественно два фактора. Первый — развитие технологий; второй — глобализация, открывающая огромные возможности. В 1994 году фирма *Embraer* была бразильской стоппроцентно государственной компанией — производителем самолетов, у которой дела шли ни шатко ни валко. В 2015-му она стала третьим, после *Boeing* и *Airbus*, поставщиком самолетов, причем мировым лидером в сегменте малоразмерных пассажирских лайнеров (на 70—130 посадочных мест), а 85% ее выручки получены за пределами Бразилии.

Однако глобализация несет и потенциал разрушения. В течение многих веков английский город Шеффилд (Sheffield) был мировым центром по производству столовых приборов. В 2015 году только горстка местных жителей была занята в этом производстве. Бизнес оказался разорен из-за натиска дешевой продукции сначала из Южной Кореи, а потом из Китая.

Импорт разрушает целые отрасли не только в индустриально развитых странах. Массированный импорт в Кению одежды секонд-хэнд из Европы и Северной Америки (причем «поставщиками» выступали не коммерческие организации, а благотворительные и церковные фонды) привел фактически к ликвидации текстильной промышленности страны.

Глобализация бизнеса идет по двум направлениям — международная торговля и прямое инвестирование. В обоих случаях в основе лежат индивидуальные решения бизнес-организаций о необходимости поиска новых возможностей для своего бизнеса за пределами национальных границ либо новых ресурсов и возможностей, которые существуют в других странах. В результате глобализации бизнеса ежедневно совершается огромное количество разнообразных транзакций: платежи за товары и услуги, переводы денежных средств, связанные с результатами деятельности (выплата процентов, дивидендов, лицензионных отчислений), и просто миграция капитала.

Что означает феномен глобализации для стратегического анализа? Как мы отметили, глобализация является одновременно и угрозой, и (новой) возможностью. Однако с точки зрения стратегического анализа ее главное влияние заключается в колоссальном усложнении всех аспектов деятельности отраслей и фирм. И это не только сдвиг, расширение границ и рамок рынков (и конкуренции), но и усложнение анализа факторов, влияющих на конкурентные преимущества.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- применять инструменты отраслевого анализа для исследования влияния глобализации на структуру отраслей и конкурентную борьбу;
- понимать, как национальная специфика фирмы может приносить конкурентные преимущества;
- формулировать стратегии для эффективного использования бизнес-возможностей за рубежом, в том числе стратегии проникновения на зарубежные рынки и стратегии организации производства за рубежом;
- формулировать стратегии для международных коммерческих организаций, которые позволяют достигать оптимального баланса между интеграционными процессами в глобальном масштабе и дифференциацией, учитывающей национальную специфику;
- разрабатывать проекты организационных структур и систем управления, адекватные задачам реализации стратегий интернационального бизнеса.

Мы начнем с исследования значения международной конкуренции, сначала — для изучения отрасли, затем — для анализа конкурентного преимущества.

ЗНАЧЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА ОТРАСЛИ

Модели глобализации

Глобализация происходит посредством торговли – поставок товаров и услуг из одной страны в другую либо посредством прямых инвестиций – за счет создания или приобретения производственных активов в другой стране¹. На основании этого мы можем идентифицировать типы отраслей, различающиеся по степени и способу глобализации (см. рис. 12.1):

- *«Защищенные» отрасли* обслуживают исключительно местные фирмы. Они защищены от импорта и прямых иностранных инвестиций госрегулированием, торговыми барьерами или спецификой их товаров и услуг. Глобализация непрерывно сжимает эту часть рынка, к которой относятся по большей части фрагментированные отрасли сферы услуг (химчистки, парикмахерские, автосервис), некоторые мелкие производственные фирмы (кустарный промысел и жилищное строительство) и отрасли, производящие товары, непригодные для внешней торговли в силу того, что они являются скоропортящимися продуктами (свежее молоко, хлеб) либо неудобны для перевозки (многие виды кроватей, садовые навесы).
- *«Торговые» отрасли* – отрасли, где глобализация происходит прежде всего за счет импорта и экспорта. Если продукт транспортабелен, не обладает местной или национальной спецификой или его производство связано с эффектом масштаба, его экспорт из одного места является лучшим способом работы на внешних рынках. Примеры этого – пассажирское авиастроение, судостроение, производство военной техники. «Торговые отрасли» – это также производство продуктов, сырье для которых доступно лишь в отдельных местах: редкоземельные металлы в Китае, черная икра в Иране и Азербайджане.
- *«Глобальные (национально-) фрагментированные» отрасли* – отрасли, в которых глобализация происходит посредством прямых инвестиций по причине того, что торговые отношения неосуществимы по природе продуктов этих отраслей (например, в банковской рознице, консалтинге или гостиничном деле), либо

из-за национальной специфики этих продуктов (например, готовые замороженные обеды, книги).

- *Глобальные отрасли* – в данном случае происходит и интенсивная международная торговля, и массивированное прямое инвестирование. К ним относится большая часть отраслей производства (продукция которых практически одинакова во всех странах) и добычи полезных ископаемых, в которых представлены мультинациональные корпорации.

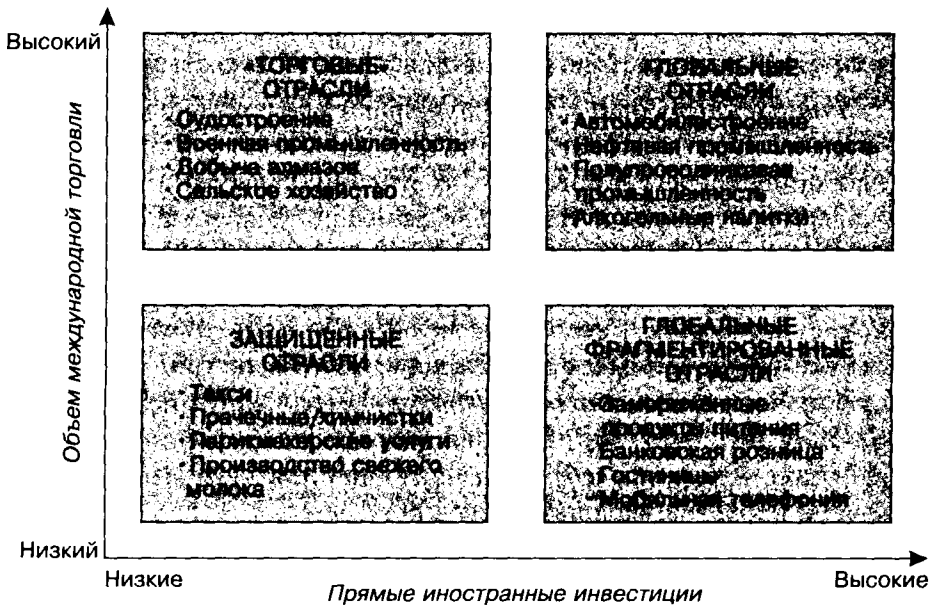


Рисунок 12.1. Варианты глобализации отраслей

Каким путем обычно идет глобализация бизнеса или отрасли? Упсальская модель описывает ее последовательный характер. Как правило, все начинается с экспорта в те страны, которые находятся на минимальном «психологическом удалении» от домашнего рынка (географически или культурно близкие страны). Далее происходит расширение и углубление вовлеченности этой компании в зарубежные рынки, вплоть до создания местных производственных филиалов². В сервисных отраслях экспорт продукции обычно невозможен, поэтому глобализация операций происходит путем прямых инвестиций (создание совместных предприятий, дочерних структур с нуля или поглощений) либо через лицензирование (включая франчайзинг).

Влияние на конкуренцию

Глобализация обычно означает усиление конкуренции и снижение прибыльности отрасли. В 1976 году на американском автомобильном рынке доминировали *GM*, *Ford* и *Chrysler*, которым принадлежали 84% рынка. В 2014 году на территории США свои автозаводы имели уже 13 компаний; только *GM* и *Ford* остались собственно американскими автопроизводителями, на их долю приходилось всего 33,2% общих продаж.

Мы можем воспользоваться моделью пяти сил конкуренции Майкла Портера, чтобы проанализировать влияние глобализации на конкуренцию и уровень прибыльности отрасли. Если рассматривать глобальную отрасль как совокупность отдельных национальных рынков, на каждом из них глобализация будет проявляться через три из пяти сил конкуренции Портера:

Конкуренция со стороны потенциальных новых участников рынка.

Глобализация является одновременно и причиной, и следствием падения входных барьеров для большинства национальных рынков. Снижение таможенных пошлин и реальных затрат на транспортировку, конвертируемость валют, приведение национальных стандартов в соответствие друг другу и сближение потребительских предпочтений существенно расширили возможности производителей из одной страны снабжать своими продуктами потребителей в другой. Многие входные барьеры, эффективные в отношении потенциальных новых участников внутреннего рынка, могут оказаться бесполезными против иностранных компаний.

Конкуренция среди существующих фирм. Глобализация повышает внутриотраслевую конкуренцию главным образом потому, что увеличивает число фирм, борющихся за каждый национальный рынок. В свое время на европейском рынке мотороллеров доминировали компании *Piaggio* («Vespa») и *Innocenti* («Lambretta»). В настоящее время более 25 производителей поставляют скутеры на европейский рынок; среди них – немецкая *BMW*, японские *Honda*, *Yamaha* и *Suzuki*; тайваньская *Kwang Yang Motor Co* (*KYMCО*); китайские *Baotian*, *Qingqi* и *Znen*; индийская *Bajaj* и словенская *Tomos*. Несмотря на то что глобализация обычно несет волны слияний и поглощений, которые приводят к сокращению общего числа фирм в отрасли в общемировом масштабе, число конкурентов на каждом отдельном национальном рынке увеличивается, так как каждая из остающихся в отрасли фирм выходит на новые рынки³. В дополнение к этому глобализация усиливает конкуренцию из-за увеличения вложений в производственные мощности и разнообразия конкурентов на каждом национальном рынке.

Усиление рыночных позиций покупателей. Возможность закупок за рубежом многократно усиливает рыночные переговорные позиции покупателей. Она также дает дистрибуторам возможность участвовать в так называемых арбитражных сделках. Например, дистрибуторы фармацевтических продуктов по всему миру ищут самые низкие цены на одни и те же препараты, которые потом ввозят на рынки своих стран.

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА В МЕЖДУНАРОДНОМ КОНТЕКСТЕ

Усиление международной конкуренции связано с поразительным изменением в конкурентных позициях разных компаний. В 1989 году *U. S. Steel* была крупнейшей сталелитейной компанией мира. В 2014-м лидером стала компания *ArcelorMittal*, базирующаяся в Люксембурге и Индии. В 2000 году все авиакомпании из первой мировой двадцатки (по критерию «пассажиры-километров») были американскими либо европейскими. В 2014-м — половина этой двадцатки уже базировалась в Азии, а *Emirates* стал мировым лидером с точки зрения количества пассажиров на международных рейсах.

Чтобы понять, как глобализация меняет основу конкуренции, мы должны расширить нашу схему анализа конкурентного преимущества и включить в нее влияние национальных особенностей бизнес-среды, в которой работают фирмы. Как мы уже отметили, о получении конкурентного преимущества можно говорить в том случае, когда внутренние ресурсы и возможности фирмы соответствуют ключевым факторам успеха в отрасли. Когда фирмы ведут бизнес в нескольких странах, их потенциал в достижении конкурентного преимущества зависит не только от их собственных внутренних ресурсов и возможностей, но и от наличия ресурсов в этих странах. На рисунке 12.2 обобщено значение глобализации для нашей базовой стратегической модели с точки зрения воздействия ситуации в отрасли и доступности ресурсов и возможностей для фирмы.

Влияние национальных факторов на конкурентоспособность: сравнительные преимущества

Роль доступности тех или иных ресурсов в разных странах в конкурентоспособности их национальной бизнес-среды является предметом

теории сравнительного преимущества. Согласно положениям данной теории страна имеет сравнительное преимущество в производстве продуктов, которые требуют интенсивного использования имеющихся в этой стране в изобилии ресурсов. Например, в Бангладеш огромное количество неквалифицированной рабочей силы, поэтому страна обладает преимуществами в отраслях, где такая рабочая сила наиболее востребована, скажем, в пошиве одежды, ручных ремесел, производстве изделий из кожи или конечной сборке товаров потребительской электроники. Соединенные Штаты в изобилии располагают технологическими ресурсами: учеными мирового уровня и высококвалифицированными инженерами, исследовательскими учреждениями и университетами. Поэтому американская бизнес среда благоприятна для фирм, занятых в высокотехнологических отраслях: производстве микропроцессоров и медицинского диагностического оборудования, компьютерного программного обеспечения, в фармацевтике и предоставлении консалтинговых услуг для менеджмента компаний.

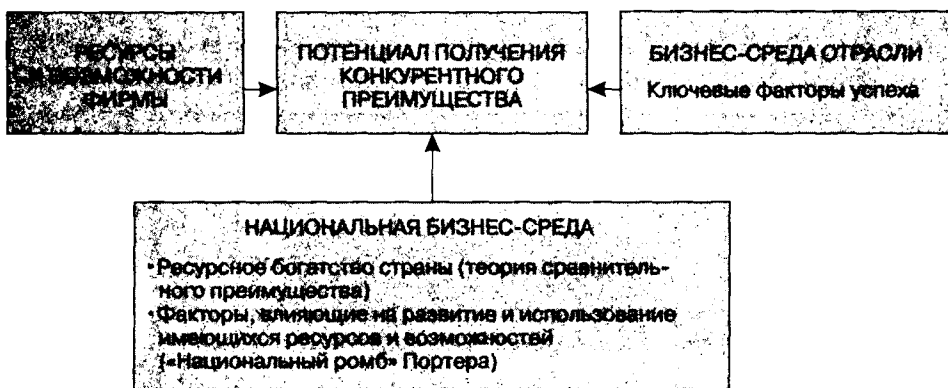


Рисунок 12.2. Конкурентное преимущество в международном контексте

Термин «сравнительное преимущество» обозначает *относительную* эффективность производства различных видов продукции. Пока обменные курсы валют более-менее стабильны (т. е. не сильно отклоняются от паритетного уровня своей покупательной способности), сравнительное преимущество (страны) превращается в конкурентное преимущество (компаний). Поэтому сравнительные преимущества отражаются на показателях внешней торговли. Таблица 12.1 иллюстрирует сравнительные преимущества в производстве нескольких групп продуктов, имеющиеся у нескольких стран⁴.

Таблица 12.1. Индексы сравнительного преимущества стран по некоторым категориям продуктов

	США	Великобритания	Япония	Швейцария	Германия	Австралия	Китай	Индия
Злаковые	1,91	0,13	0,00	0,00	0,44	4,78	0,03	5,33
Напитки	0,72	3,30	0,09	1,38	0,75	1,28	0,10	0,06
Минеральное топливо	0,55	0,68	0,14	0,04	0,17	1,49	0,09	1,23
Фармацевтика	0,94	2,19	0,15	9,14	1,90	0,00	0,10	1,34
Автомобилестроение	1,15	1,27	2,79	0,14	2,25	0,16	0,36	0,56
Аэрокосмическая индустрия	4,32	1,96	0,33	0,50	1,78	0,30	0,05	0,71
Электротехническое и электронное оборудование	0,91	0,49	1,29	0,51	0,84	0,10	2,18	0,29
Оптическое, медицинское и научное оборудование	1,76	1,16	1,83	2,25	1,53	0,35	1,12	0,23
Часы	0,30	0,58	0,60	40,13	0,64	0,16	0,99	0,04
Одежда (трикотажная)	0,15	0,45	0,02	0,03	0,50	0,06	3,52	1,72

Примечание: сравнительное преимущество страны X в категории продуктов A определяется как отношение доли этой страны в мировом экспорте продуктов категории A к доле этой же страны в общем мировом экспорте продукции всех категорий.

Источник: Международный торговый центр (The International Trade Centre (ITC)).

Различные теории, исследующие процессы торговли, первоначально подчеркивали роль обеспеченности стран природными ресурсами, наличия там рабочей силы и финансовых ресурсов для анализа их сравнительных преимуществ. Однако в последнее время акцент сместился на главную роль знаний (включая технологии, квалификацию рабочей силы и культуру менеджмента) и ресурсов, необходимых для коммерциализации (рынки капитала, средства коммуникации и юридическая система)⁵. В отраслях, где работает эффект масштаба, дополнительным источником сравнительного преимущества является большой внутренний рынок (например, аэрокосмическая отрасль США)⁶.

«Национальный ромб» Портера

Майкл Портер развил традиционные теоретические представления о сравнительных преимуществах, предположив, что главная роль национальных особенностей, влияющих на потенциал фирмы по укреплению своих конкурентных позиций при ведении бизнеса в международном масштабе, заключается в их влиянии на динамику развития ресурсов и внутренних возможностей этой фирмы⁷. Схема «национального ромба» Портера* базируется на четырех ключевых факторах, определяющих, сможет ли некая фирма из какой-либо страны добиться стабильного конкурентного преимущества внутри конкретной отрасли (см. рис. 12.3)⁸.

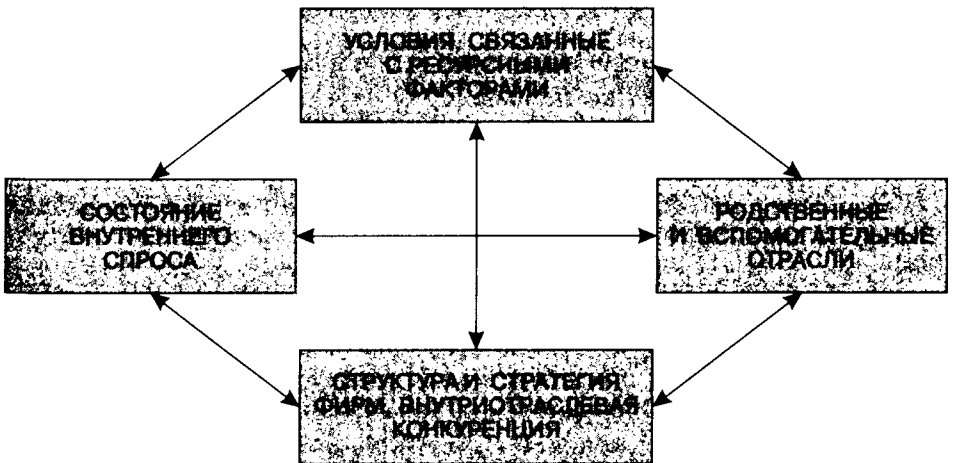


Рисунок 12.3. Схема «национального ромба» Портера

* Porter's national diamond.

1. **Условия, связанные с ресурсными факторами.** Если традиционный анализ сравнительного преимущества делает акцент на широком спектре ресурсного богатства страны, Портер предлагает анализировать в основном высокоспециализированные ресурсы, многие из которых не столько являются «даром бога», сколько результатом последовательного развития. Например, доминирование США в киноиндустрии и производстве телешоу базируется на высокой концентрации в Лос-Анджелесе квалифицированных кадров и организаций, выполняющих функции поддержки в этих отраслях, например, специализированных финансовых учреждений и кинематографических школ. Кроме того, дефицит спецресурсов может подтолкнуть к развитию других ресурсов и внутренних возможностей: например, японская система «бережливого производства», которую можно условно рассматривать как тщательно «выращенный» ресурс, стала результатом острого дефицита сырьевых ресурсов после Второй мировой войны.
2. **Родственные и вспомогательные отрасли.** Одним из самых поразительных эмпирических открытий Портера является то, что сильные конкурентные стороны национального бизнеса имеют тенденцию ассоциироваться с целыми «кластерами» отраслей. В кластере Кремниевой долины сосредоточены фирмы, специализирующиеся на производстве полупроводников, компьютеров, программного обеспечения, а также венчурные фирмы. Для каждой из этих отраслей близкородственные отрасли являются источником жизненно важных ресурсов и возможностей. Мировое первенство Дании по производству электроэнергии с помощью ветряных электростанций основано на наличии кластера, в состав которого входят производители ветряных турбин, строители и операторы морских ветряных станций и энергоснабжающие компании.
3. **Состояние внутреннего спроса.** Условия спроса на внутреннем рынке являются главным двигателем инноваций и повышения качества. Например:
 - ◆ превосходство швейцарских производителей наручных часов простирается из крайней пунктуальности швейцарцев;
 - ◆ господство японских компаний на мировом рынке фотокамер есть следствие страсти японских потребителей к любительской фотографии и их восприимчивости к инновациям в данной области;

- ◆ доминирование немецких компаний (*Daimler, BMW, Porsche* и *VW-Audi*) в премиальном сегменте мировой автомобильной промышленности отражает давние традиции немецкой инженерной школы и неистребимое желание немцев носиться по автобанам с ужасающей скоростью.

4. Структура и стратегия фирм, внутриотраслевая конкуренция. Общая конкурентоспособность страны на международных рынках зависит от того, как ее фирмы, работающие в каждом конкретном рыночном сегменте, взаимодействуют на внутреннем рынке. Портер уделяет особое внимание роли конкуренции между компаниями на внутреннем рынке, как источнику инноваций, высокого качества продукции и эффективности производства. Успехи в последние две декады XX века на мировом рынке японских автомобилестроительных компаний, производителей электроники, фото- и офисной техники были основаны на отечественных отраслях, где пять (или более) крупных производителей ожесточенно конкурировали. Напротив, неудача европейских компаний во многих высокотехнологичных отраслях может быть результатом склонности европейских правительств уничтожать конкуренцию в своих странах, создавая «национальных чемпионов».

Согласование стратегии с национальными особенностями

Для получения конкурентного преимущества в глобальных отраслях необходимо, чтобы стратегия бизнеса соответствовала характеру сравнительных преимуществ стран (в которых оперирует этот бизнес). Американские производители полупроводниковых микросхем и приборов — *Intel, Texas Instruments, Nvidia* и *Broadcom* — в основном сосредоточены на сложных микропроцессорных устройствах, микросхемах цифровых контроллеров, графических процессорах, специализированных (для определенных приложений) микросхемах. При этом главное, чем они все выделяются, — это разработки, а не собственно процесс производства. Китайские же полупроводниковые производители делают упор на производстве, на разработках — в меньшей степени. Кроме того, главные виды их изделий — это менее сложные микросхемы памяти и фиксированной логики, предыдущие поколения аналоговых микросхем и микроконтроллеров.

Аналогичная ситуация имеет место в обувной отрасли. Три главных экспортера — после лидирующего Китая — Италия, Вьетнам и Германия. Обувные фирмы этих стран характеризуются использованием

сильных сторон, характерных для всех базирующихся там компаний отрасли. Итальянские обувщики — такие как *Tod's*, *Fratelli Rosetti* и *Santoni* — подчеркивают свой особый стиль и характерную выделку; германские — *Adidas*, *Puma* и *Brütting* — технологические достижения. Вьетнамские же используют имеющуюся в изобилии дешевую рабочую силу для широкомасштабного производства дешевой повседневной обуви.

Необходимость соответствия стратегии фирмы национальным условиям распространяется и на обязательный учет особенностей национальной культуры в стратегии и управленческих системах. Успех компаний из США во многих областях высоких технологий, включая программное обеспечение и биотехнологию, в огромной степени обусловлен бизнес-системой предпринимательского капитализма, опирающегося на национальную культуру, делающую акцент на индивидуальности, использовании каждой открывающейся возможности и зарабатывании денег. Глобальный успех корейских гигантов *Samsung* и *LG* во многом объясняется использованием организационных структур и управленческих систем, воплощающих такие корейские культурные особенности, как лояльность, почитание начальства, соответствие нормам поведения в коллективе, преданность организационным целям и рабочая этика⁹.

РЕШЕНИЕ О ВЫХОДЕ НА МЕЖДУНАРОДНУЮ АРЕНУ: МЕЖДУНАРОДНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА

Для исследования влияния имеющихся в той или иной стране ресурсов на стратегию компании мы рассмотрим два типа стратегических решений, принимаемых в международном бизнесе: во-первых, размещение производства, во-вторых, способы проникновения на иностранные рынки. Давайте начнем с первого.

Фирмы выходят за рамки национальных границ не только в поисках иностранных рынков, но и для получения доступа к ресурсам и возможностям, имеющимся в других странах. Традиционно многонациональные корпорации создают производства, чтобы обслуживать местный рынок. Все чаще решение, где будут производиться изделия, принимается независимо от решения о том, где они будут продаваться. Например, головной офис *ST Microelectronics*, мирового лидера в производстве специализированных интегральных схем (ASIC), рас-

положен в Швейцарии; производство сосредоточено главным образом во Франции, Италии и Сингапуре; НИОКР занимают во Франции, Италии и США, а самые крупные рынки находятся в Сингапуре, Нидерландах, США и Японии.

Факторы, влияющие на географию размещения бизнеса

На рисунке 12.2 показаны два типа ресурсов и возможностей, исходя из которых можно делать выводы о способности данной фирмы завоевать конкурентные преимущества на рынках, подверженных международной конкуренции.

- *Доступность ресурсов в разных странах.* Фирмы должны организовывать производство там, где самая благоприятная ситуация с исходными (для данного производства) ресурсами. В случае, например, нефтяной промышленности, это означает разведку нефтяных месторождений там, где вероятность обнаружения залежей углеводородов наиболее высока. Для сборочного производства, как правило, требуются дешевые трудовые ресурсы (в табл. 12.2 показаны различия в стоимости рабочей силы в разных странах). А для высокотехнологичных отраслей требуются специалисты, обладающие соответствующим ноу-хау.
- *Ресурсы и возможности, зависящие от специфики самой фирмы.* Для фирм, чье конкурентное преимущество основано на собственных ресурсах и внутренних возможностях, оптимальное географическое размещение производства зависит от того, где эти ресурсы находятся в данный момент и насколько они мобильны. У компании *Walmart* возникают трудности с использованием внутренних возможностей за пределами Северной Америки. Напротив, *Toyota* и *ИКЕА* успешно передали свои компетенции по организации операционной деятельности иностранным дочерним компаниям.

Однако эти соображения предполагают, что фирма достаточно свободна в выборе места расположения производственных мощностей. Для большинства же сервисных компаний -- парикмахерских, ресторанов, банков и т. п. -- это не так: им нужно быть там, где их услуги и востребованы. Аналогично для товаров: чем сложнее их перевозка и чем в большей степени они подвержены воздействию барьеров (таможенных пошлин или ввозных квот), тем насущнее необходимость размещать производство этих товаров внутри каждого отдельного национального рынка.

Таблица 12.2. Средняя стоимость часа рабочего времени в производственной сфере (в долларах США)

	1975	2000	2006
Швейцария	6,09	21,24	57,79
Австралия	5,62	14,47	47,68
Германия	6,31	24,42	45,79
Франция	4,52	15,70	39,81
США	6,36	19,76	35,67
Япония	3,00	22,27	35,34
Италия	4,67	14,01	34,18
Великобритания	3,37	16,45	31,23
Испания	2,53	10,78	26,83
Корея	0,32	8,19	20,72
Тайвань	0,40	5,85	9,46
Мексика	1,47	2,08	6,36
Филиппины	0,62	1,30	2,10

Источник: Министерство труда США, бюро статистики (US Department of Labor), Bureau of Labor Statistics).

География и цепочка создания ценности

Производство любых товаров и услуг представляет собой вертикальную цепочку действий, где входные требования каждой стадии различаются. Поэтому различные страны могут предоставлять преимущества на каждой стадии цепочки создания ценности. В таблице 12.3 показана возможная схема международной специализации на различных стадиях производства трикотажных изделий (футболок, свитеров и т. д.). Так же обстоят дела с бытовой электроникой - производство компонентов является наукоемким и капиталоемким процессом и сконцентрировано в США, Японии, Корее и на Тайване. Сборка - трудоемкий процесс, в котором в основном заняты рабочие в Юго-Восточной Азии и Латинской Америке.

Главной особенностью глобализации стало фрагментирование цепочек создания ценности, носящее международный характер, поскольку фирмы стараются находить страны, где доступность ресурсов и издерж-

ки в среднем лучше соответствуют каждой стадии цепочки создания ценности¹⁰. В таблице 12.4 сведены данные о стадиях производства iPhone и соответствующих им странах. Рисунок 12.4 иллюстрирует то же самое для Boeing 787 Dreamliner.

Таблица 12.3. Сравнительные преимущества стран в различных звеньях цепочки создания ценности при производстве трикотажных изделий

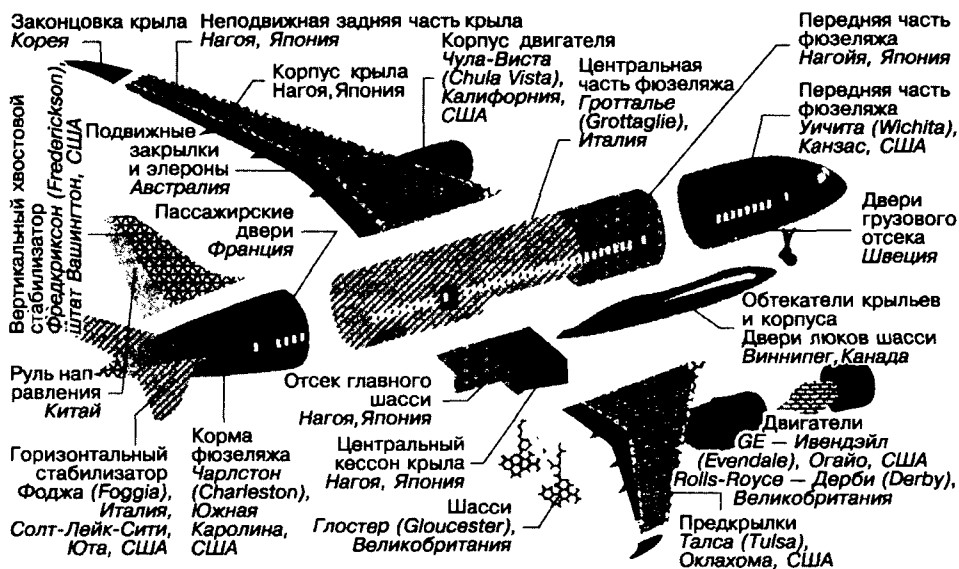
	Хлопок	Хлопчатобумажная пряжа	Трикотажная ткань	Одежда из трикотажа
США	+0,68	+0,85	+0,03	-0,89
Германия	-1,00	-0,18	+0,30	-0,18
Корея	-1,00	-0,28	+0,94	-0,34
Китай	-0,99	-0,54	+0,70	+0,97
Бангладеш	-0,98	-0,95	-0,96	+0,98

Примечания: сравнительные преимущества стран в производстве отдельной продукции рассчитано по следующей формуле: (Экспорт — Импорт) / (Экспорт + Импорт). Шкала варьируется от -1 до +1.

Источник: Комиссия по международной торговле.

Таблица 12.4. Откуда берутся iPhone?

Компоненты	Поставщик	Страна
Разработка и операционная система	Apple	США
Флэш-память	Samsung Electronics	Корея
Оперативная память	Samsung Electronics	Корея
Центральный процессор	Murata	Япония/Тайвань
Радиомодуль	Infineon Skyworks TriQuint	Тайвань США
Схемы управления питанием	Dialog Semiconductor	Тайвань
Аудиомодуль	Texas Instruments	США
Управление сенсорным экраном	Cirrus Logic	США
Датчик ускорения и гироскоп	STMicroelectronics	Италия
Е-компас (акселерометр)	AKM Semiconductor	Япония
Сборка	Foxconn	Китай



США	Канада	Австралия	Азия	Европа
Boeing	Boeing	Boeing	Kawasaki	Messier-Dowty
Spirit	Messier-Dowty		Mitsubishi	Rolls-Royce
Vought			Fuji	Latecoere
GE			KAL-ASD	Alenia
Goodrich			Chengdu Aircraft Industrial	Saab

Рисунок 12.4. Распределенное по всему миру производство Boeing 787 Dreamliner

Источник: Boeing Images, © 2015 Boeing Inc.

Однако меньшие издержки — лишь один фактор при принятии решения о переносе производства в другие страны. Преимущество по издержкам оказывается уязвимым по отношению к изменениям курса валют и уровню инфляции. Как показывают примеры с iPhone и Boeing Dreamliner, в случае высокотехнологичных товаров и услуг разнесение стадий производства (или производство компонентов) обусловлено не только стремлением к сокращению себестоимости. Важную роль играет то, где сосредоточено основное ноу-хау. По мере того как развивающиеся страны увеличивают свои технологические ресурсы и растят высококвалифицированные кадры, заинтересованность крупных западных компаний в возможностях этих стран сдвигается с фактора дешевой рабочей силы к наличию там грамотных специалистов. Поиск редких научных и инженерных талантов — главный фактор, сподвигший американские компании развивать инновации за пределами США¹¹.

Джим Брейер из венчурной компании *Accel Partners*, базирующейся в Кремниевой долине, отмечает: «На Тайване и в Китае есть ряд лучших в мире разработчиков чипов и программного обеспечения для мобильной телефонии». Во многих видах высокоточного производства такие компании, как тайваньская *Waffer*, являются мировыми лидерами. Большинство ведущих индийских сервисных компаний в сфере информационных технологий соответствуют уровню 5 (то есть высочайшему уровню знаний и опыта) по шкале модели зрелости возможностей*, тогда как многие департаменты ИТ западных компаний работают на уровнях 2 и 3.

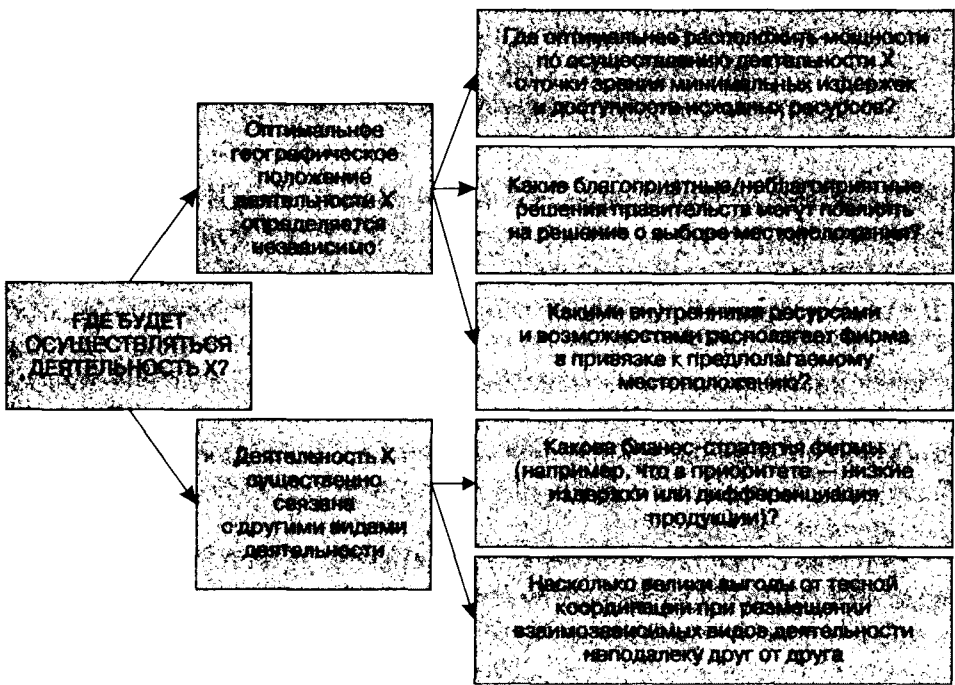


Рисунок 12.5. Определение оптимального местоположения разных видов деятельности в цепочке создания ценности

Преимущества международной фрагментации цепочки создания ценности нужно сопоставлять с дополнительными затратами, возникающими из-за необходимости координировать деятельность компании, теперь имеющей глобальный характер. Даже если не учитывать

* Capability Maturity Model (CMM), иногда переводится и как «модель полноты потенциала». - *Примеч. пер.*

транспортные расходы и частую необходимость в увеличенных складских запасах, главный негативный момент — время. Пунктуальность поставок требует, чтобы производственные процессы располагались в непосредственной близости друг от друга. Компании, конкурентным преимуществом которых является скорость и надежность поставок (например, Inditex) могут жертвовать преимуществами более низких издержек глобально фрагментированной цепочки создания ценности ради тесной интеграции всех видов операционной деятельности, обеспечивающей быстрый доступ к конечному рынку. Тенденция последнего времени по возврату производств в США частично объясняется уменьшающейся разницей в затратах между США и Китаем, но также тем, что более короткие цепочки обеспечивают большую гибкость¹². Рисунок 12.5 обобщает критерии, согласно которым должны приниматься решения о местоположении разных видов деятельности.

РЕШЕНИЕ О ВЫХОДЕ НА МЕЖДУНАРОДНУЮ АРЕНУ: ВЫХОД НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

Фирма выходит на внешний рынок в погоне за новыми доходами, а в конечном счете — за прибылью. Успех в росте объемов продаж и прибыли на внешних рынках зависит от того, сможет ли она добиться конкурентного преимущества по отношению к местным и другим многонациональным компаниям-конкурентам. То, как фирма сумеет получить конкурентные преимущества, определяет выбор путей выхода на зарубежные рынки.

Есть два основных способа входа на рынок другой страны: с помощью *транзакций* или посредством *прямого инвестирования*. На рисунке 12.6 показано дальнейшее деление двух этих путей в соответствии с ростом степени вовлечения ресурсов фирмы в данный процесс. Так, на одном полюсе оказывается экспорт, осуществляемый посредством спотовых сделок, на другом — создание полностью интегрированных филиалов со своим 100%-ным участием.

Как фирма оценивает достоинства разных способов проникновения на рынок? Решающее значение имеют пять соображений:

- *Основывается ли конкурентное преимущество на специфике фирмы или специфике ресурсов страны?* Если конкурентное преимущество фирмы основано на специфике страны, фирма должна выходить на внешний рынок с помощью экспорта. Например, конкурентным преимуществом *Shanghai Auto* на западных

автомобильных рынках является низкая себестоимость в своей стране, поэтому компания должна заниматься производством в Китае и экспортировать продукцию. Если конкурентное преимущество *Toyota* основано на специфике самой фирмы (особенности организации производства и управленческих подходов), то, если компании удастся воспроизводить эти особенности не только в Японии, но и других странах, в данном случае возможны как экспорт, так и прямое инвестирование¹³.

Возможна ли торговля имеющейся продукцией компании? Если ее нельзя продать из-за сложностей с транспортом или ограничений на импорт, для получения доступа на зарубежный рынок необходимо сделать инвестиции в местные предприятия либо лицензировать использование основных ресурсов (необходимых для производства этой продукции) местным компаниям, оперирующим на этом рынке.

Обладает ли фирма полным диапазоном ресурсов и внутренних возможностей, необходимым для успеха на внешнем рынке? Конкуренция на рынке другой страны, скорее всего, потребует тех ресурсов и возможностей, которыми фирма, вероятно, не обладает. Особенно это касается вопросов маркетинга и дистрибуции на незнакомой территории. Легче всего получить доступ к специфическим ресурсам, установив партнерские отношения с местными фирмами. Форма этих отношений частично зависит от необходимых ресурсов и возможностей. Если требуются возможности по маркетингу и дистрибуции, фирма может заключить договор с дистрибутором или агентом, предоставив ему эксклюзивные права на определенной территории. Если требуется широкий диапазон возможностей в области производства и маркетинга, фирма может лицензировать свой продукт и/или технологию его производства местным предприятиям. В высокотехнологичных отраслях лицензирование технологий местным компаниям широко распространено. В отраслях, где нужны серьезные маркетинговые усилия, фирмы, обладающие сильными брендами, могут лицензировать на местном рынке свои торговые марки. Существует и альтернативный способ — создание совместного предприятия с местным производителем. Французский производитель молочной продукции *Danone* управляет многочисленными совместными предприятиями в России, Китае, Индонезии, Иране, Мексике, Аргентине, Саудовской Аравии и ЮАР.

- *Может ли фирма напрямую получать доход от своих ресурсов?* Будет ли фирма лицензировать использование принадлежащих ей ресурсов или захочет непосредственно их эксплуатировать (с помощью экспорта или прямого инвестирования), отчасти зависит от возможностей реального получения доходов. В индустрии химических продуктов и фармацевтических препаратов патентование инновационных продуктов, как правило, обеспечивает сильную юридическую защиту; в этом случае продажа лицензии местным производителям может стать эффективным средством получения доходов от имеющихся ресурсов. В индустрии компьютерных программ и оборудования патенты и авторские права не являются надежной защитой, что ведет к более широкому использованию экспорта, а не лицензирования в работе с внешними рынками.

В случаях с лицензированием решающее значение имеют возможности и надежность местного обладателя лицензии (лицензиата). Это особенно важно в случае лицензирования брендов, где лицензиар должен беречь репутацию своей марки. Так, компания *Cadbury* (ныне принадлежащая фирме *Mondelez International* — бывшей *Kraft Foods*) продает компании *Hershey* лицензии на свои торговые марки и рецепты своих шоколадных батончиков *Cadbury* для их производства и продажи в США. Эта договоренность отражает тот факт, что *Hershey* владеет средствами производства и дистрибуции в США, которыми *Cadbury* не обладает, и что *Cadbury* рассматривает *Hershey* в качестве надежного партнера по бизнесу.

- *Какие транзакционные издержки связаны с этим процессом?* Оценка транзакционных издержек играет важнейшую роль в выборе альтернативных способов выхода на зарубежный рынок. Барьеры на пути экспорта в виде затрат на транспортировку и импортных пошлин являются транзакционными издержками, которые могут стать побудительными факторами для выбора пути прямых инвестиций. Выбор между лицензированием и прямым инвестированием также зависит от затрат на достижение договоренностей, контроль и обеспечение соблюдения лицензионных соглашений. Компания *Starbucks* сама владеет и управляет своими кафе в Великобритании, тогда как *McDonald's* использует там систему франчайзинга. Конкурентное преимущество *McDonald's* зависит прежде всего от того, насколько старательно франчайзи воспроизводят систему компании. Это можно оговорить в кон-

тракте о франчайзинге. *Starbucks* полагает, что своим успехом она обязана созданию у клиентов «чувства сопричастности», которое включает не столько кофе, сколько общую атмосферу заведения. Трудно сформулировать компоненты этой атмосферы, уже не говоря об их описании в контракте.

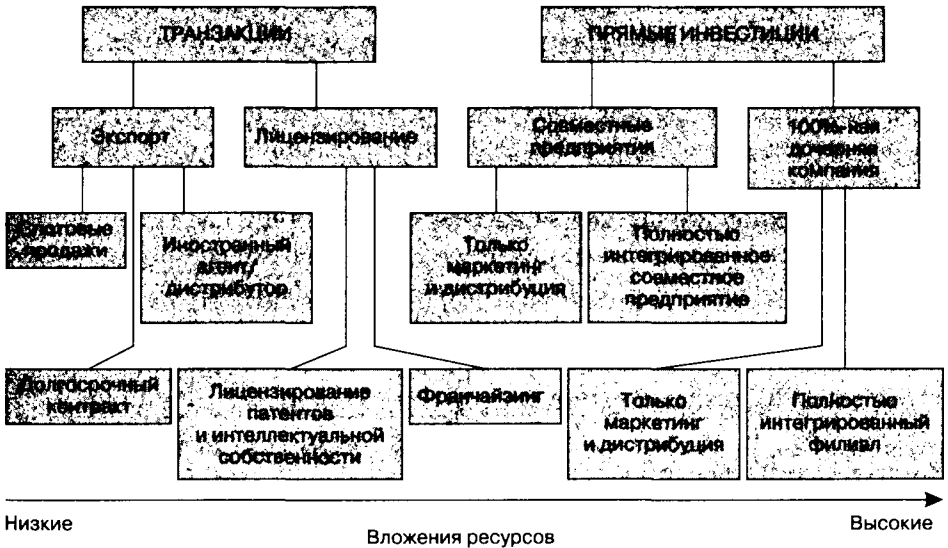


Рисунок 12.6. Альтернативные способы выхода на зарубежный рынок

Вопросы транзакционных издержек приобретают фундаментальное значение для мультинациональных корпораций. В отсутствие транзакционных издержек на рынках и товаров, и ресурсов компании могут работать в других странах и с помощью экспорта, и путем продажи прав на использование своих ресурсов местным фирмам¹⁴. Таким образом, многонациональные корпорации, как правило, преобладают в тех отраслях, где:

- экспорт связан с транзакционными издержками (например, в форме таможенных пошлин или ограничений на импорт);
- большое значение имеют такие специфичные для фирмы нематериальные ресурсы, как бренды и технологии (точнее, связанная с ними интеллектуальная собственность), а их лицензирование влечет значительные транзакционные издержки;
- потребительские предпочтения в разных странах достаточно близки.

СТРАТЕГИИ МНОГОНАЦИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА: ГЛОБАЛИЗАЦИЯ ИЛИ НАЦИОНАЛЬНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

До сих пор мы рассматривали международную экспансию посредством экспорта или прямого инвестирования как средство, позволяющее компании использовать свое конкурентное преимущество не только на внутреннем, но и на зарубежном рынке. Однако сама деятельность на международном уровне может оказаться источником конкурентного преимущества над соперниками, решившими ограничить свой географический охват. В этом разделе мы выясним, когда и при каких условиях фирмы, ведущие бизнес на международном уровне, могут получить конкурентное преимущество над фирмами, ориентированными на внутренний рынок. Каков потенциал подобных «глобальных стратегий» по созданию конкурентных преимуществ? В каких отраслях они скорее всего будут самыми эффективными? Как разрабатывать и осуществлять эти стратегии, чтобы максимально полно раскрыть их потенциал?

Выгоды глобальной стратегии¹⁵

Глобальная стратегия рассматривает мир как единый, хотя и сегментированный рынок. Есть пять основных преимуществ деятельности в международном масштабе.

Эффект масштаба и экономия при реплицировании*. Основное преимущество глобальных компаний над их локальными конкурентами состоит в использовании первыми эффекта масштаба при закупках, производстве, маркетинге и разработках новых продуктов¹⁶. Гемават (Ghemawat) называет это выгодами *трансграничной агрегации*¹⁷. Использованию эффекта масштаба способствует все большая унификация потребительских предпочтений: «Все и везде становится более схожим, поскольку мировая структура предпочтений неуклонно приобретает однородность», замечает Тед Левитт (Ted Levitt)¹⁸. Во многих отраслях — производстве пассажирских и грузовых самолетов, полупроводниковых изделий, бытовой электроники, видеоигр — у фирм не остается выбора: они вынуждены становиться глобальными, чтобы компенсировать огромные затраты на разработку новых продуктов. В сфере услуг эффект масштаба от выхода на международный уровень

* Имеется в виду организация в какой-либо стране бизнеса, уже «обкатанного» в другой. · *Примеч. пер.*

проявляется в основном в меньших затратах при организации бизнеса в каждой новой стране по опробованному образцу и подобию. Как только компания становится обладательницей актива или разрабатывает продукт, главная ценность которых заключается в специфическом ноу-хау (это может быть рецепт, компьютерная программа или организационная система), этот актив или продукт может быть реплицирован на других национальных рынках при вложениях, составляющих только малую часть затрат на оригинал¹⁹. В Диснейлендах Токио, Парижа, Гонконга и Шанхая просто воспроизведены аттракционы и системы управления, которые компания *Disney* разработала для своих тематических парков в Анахайме и Орландо. В этом состоит главная привлекательность франчайзинга: если мне удалось создать замечательно инновационную систему массажа лица, которая позволяет сохранить более взрослым людям вид 20-летних, зачем ограничивать себя одним массажным салоном в Беверли-Хиллз в Калифорнии? Почему не попытаться «эмулировать» пиццерию *Domino's Pizza* с ее 11 000 точками в 71 стране мира?

Обслуживание глобального потребителя. В нескольких отраслях — банковских инвестиций, аудита, рекламы — толчком к глобализации стала потребность в обслуживании глобальных потребителей²⁰. Так, производители автокомпонентов стали международными компаниями, следуя потребностям глобализирующихся автопроизводителей. Юридические фирмы — *Baker & McKenzie*, *Clifford Chance* и *Linklaters* — вышли на международную арену, главным образом, чтобы обеспечить обслуживание своих мультинациональных клиентов.

Эксплуатация национальных ресурсов: выгоды от возможностей арбитража. Как мы говорили ранее, фирмы становятся глобальными не только с целью выхода на новые рынки сбыта, но и для получения доступа к ресурсам, находящимся за пределами национальных границ. Традиционно это означало поиски источников сырья и дешевой рабочей силы. Так, первые шаги компании *Standard Oil* на международной арене в 1917—1923 годах были вызваны поисками месторождений сырой нефти в Мексике, Колумбии, Венесуэле и голландской Восточной Индии. Стремление к использованию дешевой рабочей силы привело к тому, что *Nike* перенесла свои производственные мощности из Японии сначала на Тайвань и в Южную Корею, затем в Китай, а в последнее время — во Вьетнам, Индонезию и Бангладеш. Панкай Гемават (*Pankaj Ghemawat*) называет подобное использование различий между странами арбитражем²¹. Арбитражные стратегии традиционно ассоциируются с использованием различий в заработной плате при

организации производств в тех местах, где средние зарплаты низки; но сейчас все чаще арбитраж означает использование различий в знаниях и умениях между разными местами. Например, фирмы, работающие в полупроводниковой промышленности, стремятся размещать свои зарубежные дочерние компании там, где есть важные собственные наработки в области получения передовых знаний²².

Выгоды от обучения. Преимущества многонациональных компаний проистекают из возможности не только получать доступ к знаниям, полученным в разных странах, но и передавать их из страны в страну, а также интегрировать эти знания, результатом чего часто становится новое знание. Успех компании *IKEA* объясняется не только успешным копированием своей уникальной системы ведения бизнеса в разных странах, но и способностью аккумулировать знания, полученные в каждой стране своего присутствия, а затем передавать и использовать их в рамках своей глобальной сети. В Японии *IKEA* пришлось приспособиться к японскому стилю и предпочтениям японцев в дизайне, японскому стилю жизни и японской приверженности высокому качеству. В результате работы в Японии *IKEA* выработала новые качества, которые нашли применение в других странах. Вот как думает генеральный директор филиала *IKEA* в Японии: «Одной из причин нашего внедрения на японский рынок, кроме перспектив развития успешного бизнеса, было желание испытать себя в условиях жесточайшей конкуренции. Поступив так, мы почувствовали, что решаем проблемы с качеством в *IKEA* во всем мире»²³.

В недавно опубликованных работах, посвященных международному бизнесу, высказывается предположение, что способность многонациональных корпораций собирать знания и опыт в самых разных местах, синтезировать их и передавать из одной страны в другую может оказаться величайшим преимуществом перед компаниями, нацеленными на национальные рынки²⁴. Основное требование к использованию выгод от приобретения знаний и опыта заключается в том, что компания должна обладать глобальной инфраструктурой для управления знаниями, которая делала бы возможным распространение и интеграцию нового опыта, новых идей и новых методов работы.

Стратегическая конкуренция. Основным преимуществом римлян перед галлами, готами и прочими варварскими племенами была способность использовать военные и экономические ресурсы Римской империи для ведения местных войн. Точно так же многонациональные компании (МНК) обладают стратегическим преимуществом перед конкурентами, ограничивающими себя национальными рамками: МНК могут вести

агрессивные конкурентные войны на рынках отдельных стран, используя ресурсы с других национальных рынков. В простейшем случае трансграничное *субсидирование конкурентных* инициатив на одном рынке, использующее прибыль, полученную на других рынках, проявляется в «хищнической ценовой политике» — снижении цен до такого уровня, при котором местные конкуренты вытесняются из бизнеса. Подобная ценовая практика, по всей видимости, нарушает как антидемпинговые правила Всемирной торговой организации, так и национальные антимонопольные законы. Гораздо чаще трансграничное субсидирование подразумевает использование финансовых ресурсов, полученных на других рынках, для финансирования агрессивных продаж и маркетинговых кампаний²⁵. Случаи, когда цены на продукты какой-либо фирмы на рынках зарубежных стран ниже, чем на внутреннем рынке, а также когда зарубежные дочерние компании получают лучшие входные цены (от головной компании), чем другие партнеры, являются доказательством использования прибылей, полученных на внутреннем рынке, для поддержки ценовой конкуренции на зарубежных рынках²⁶.

Стратегическая конкуренция между многонациональными корпорациями может принимать более сложные формы атаки, ответных мер и сдерживания²⁷. Например, спонсорство Олимпиады 1984 года в Лос-Анджелесе со стороны компании *Fujifilm* было расценено фирмой *Kodak* как агрессивное вторжение на свой «задний двор». *Kodak* ответила умножением своих маркетинговых усилий в Японии²⁸.

Потребность в национальной специализации

При всех преимуществах глобальной стратегии национальные различия продолжают оказывать мощное влияние на большинство рынков: при крайне редких исключениях (таких, как iPod и iPad фирмы *Apple*), большинству продуктов, изначально разработанных в расчете на «глобального покупателя», не хватает чего-то, чтобы быть безоговорочно принятыми на всех рынках. Так, *Ford* уже давно и, можно сказать, безуспешно пытается разработать и вывести на рынок некий «глобально» стандартный автомобиль: после серии разочарований и провалов, только модель Focus 2012 года, которая собирается на пяти заводах по всему миру, можно считать первой достаточно успешной «глобальной» автомашиной. Практический же опыт большинства автопроизводителей свидетельствует о том, что все их «глобальные» модели нуждаются к серьезной адаптации к потребностям клиентов на каждом национальном рынке²⁹.

В некоторых отраслях усилия по глобализации так и не привели к успеху. В производстве и продажах стиральных машин наблюдается удивительная приверженность традиционным для основных национальных рынков предпочтениям: во французских и американских стиральных машинах белье загружается сверху, в остальной Европе – через дверцу на передней панели; немцы предпочитают более высокие скорости вращения барабана, чем итальянцы; американские машины основаны на активаторах, а не на вращающихся барабанах; японские стиральные машины почти всегда имеют маленькие габариты. Пионеры глобализации в сфере бытовой техники, *Electrolux* и *Whirlpool*, сражаются с переменным успехом с национальными и региональными специализированными производителями³⁰. Сходным образом дело обстоит в сфере банковского обслуживания физических лиц. Несмотря на некоторые примеры успешной глобализации (*Banco Santander, HSBC*), большинство фактов свидетельствуют о том, что трансграничная интеграция сулит лишь незначительную экономию, и подчеркивают критическую важность адаптации к специфическим местным условиям³¹.

Каждый народ представляет собой уникальное сочетание отличительных характеристик. Как распознать и оценить степень сходства и различий между странами, чтобы выработать стратегию для международного бизнеса? Панкай Гемават (Pankaj Ghemawat) предлагает модель CAGE*, включающую четыре основных компонента дистанцирования стран: культурные, административно-политические, географические и экономические различия (см. табл. 12.5).

Широкие категории П. Гемавата являются лишь стартовой точкой для исследования национальных особенностей, которые делают тернистым путь к международной экспансии. Для фирм, производящих потребительские товары, структура каналов дистрибуции является основным препятствием к глобальному маркетингу и дистрибуции. *Procter & Gamble* должна адаптировать свой маркетинг, рыночное продвижение и дистрибуцию гигиенических средств и товаров для дома, принимая во внимание тот факт, что в США основная доля продаж этих продуктов приходится на долю лишь нескольких сетей; в Южной Европе больший объем продаж идет через мелких независимых ритейлеров, а в Японии *Procter & Gamble* должен продавать свою продукцию через многоуровневую иерархию дистрибуторов.

* От англ. Cultural, Administrative & political, Geographical, Economic. – Примеч. пер.

Чем ближе отрасль к окончательному потребителю, тем важнее культурные факторы. Во вставке 12.1 рассмотрены некоторые параметры национальной культуры. Примечательно, что мало кто из ритейлеров добивается успеха за границей. За исключением *Walmart*, *IKEA*, *Hennes & Mauritz* и *Gap*, существует мало международных ритейлеров, которые стали бы по-настоящему глобальными компаниями; мало даже тех, кто добивается за границей такого же успеха, как в своей стране*. Для многих компаний франчайзинг представляет собой наименее рискованную стратегию глобализации.

Сочетание глобальной интеграции с национальной специализацией

Выбор стратегии выхода на зарубежные рынки до сих пор рассматривается как компромисс между выгодами глобальной интеграции и адаптации к национальной специфике (см. рис. 12.7). Те отрасли, в которых важен эффект масштаба, а покупательские предпочтения единообразны, нуждаются в стратегии глобализации (например, производство двигателей для реактивных самолетов). Те отрасли, в которых национальные предпочтения ярко выражены, а их удовлетворение не является чрезмерно дорогостоящим, выбор делается в пользу стратегий глобализации с *национально-фрагментированной (multidomestic)* спецификой (например, в розничном банкинге). Действительно, если глобальная интеграция не сулит существенной выгоды в какой-то отрасли, мультинациональные компании в нее и не пойдут (например, в ритуальные услуги или в управление прачечными). Некоторые отрасли могут характеризоваться низкими показателями в обоих измерениях — услуги автосервиса или уборки офисов удивительно одинаковы во всем мире — но при этом в них не существует никаких выгод от глобализации. И наоборот, есть отрасли, которые обещают существенную выгоду от операций на глобальном уровне (телекоммуникационное оборудование, вооружения, косметика и предметы гигиены), однако национальные особенности и стандарты могут требовать серьезной адаптации к потребностям того или иного национального рынка.

* Имеются в виду случаи, когда национальный ритейлер не преследует цель истинно глобальной (или мультинациональной) экспансии, а просто выходит на рынки одной-двух-трех других стран, этим ограничивая рамки своего зарубежного бизнеса. — *Примеч. пер.*

Таблица 12.5. Модель SAGE: Тематага для оценки различий между странами

	Культурные различия	Административно-политические различия	Географические различия	Экономические различия
<p>Дистанция между двумя странами увеличивается, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Языки, этнические группы, религии, социальные нормы различаются. • Имеется недостаток этнических и социальных связей 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствуют политические или финансовые связи. • Существует политическая враждебность. • Юридические и финансовые институты слабы 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствуют общие границы, ограничен доступ к водным путям и другим административным системам • Существует географическая удаленность 	<ul style="list-style-type: none"> • Доходы потребителей различаются • Общий уровень издержек, качество природных, финансовых и человеческих ресурсов различаются. • Имеются различия в доступе к информации и знаниям 	<ul style="list-style-type: none"> • Продукты, спрос на которые зависят от уровня доходов потребителей (предметы роскоши). • Трудоемкие в производстве продукты (предметы одежды)
<ul style="list-style-type: none"> • Отрасли, в максимальной степени подверженные фактору дистанцирования 	<ul style="list-style-type: none"> • Отрасли с большим лингвистическим (телевидение, издательская деятельность) и культурным контентом (продукты питания, вино и музыка) 	<ul style="list-style-type: none"> • Отрасли, рассматриваемые правительством в качестве стратегически значимых (наприм. энергетика, оборонная промышленность, телекоммуникации) 	<ul style="list-style-type: none"> • Продукты с низким соотношением стоимости к весу (цемент); хрупкие или скоропортящиеся (стекло, молоко); зависящие от коммуникации (финансовые услуги) 	

Источник: P. Ghemawat, "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion", *Harvard Business Review* (September, 2001): 137–147 (адаптировано).

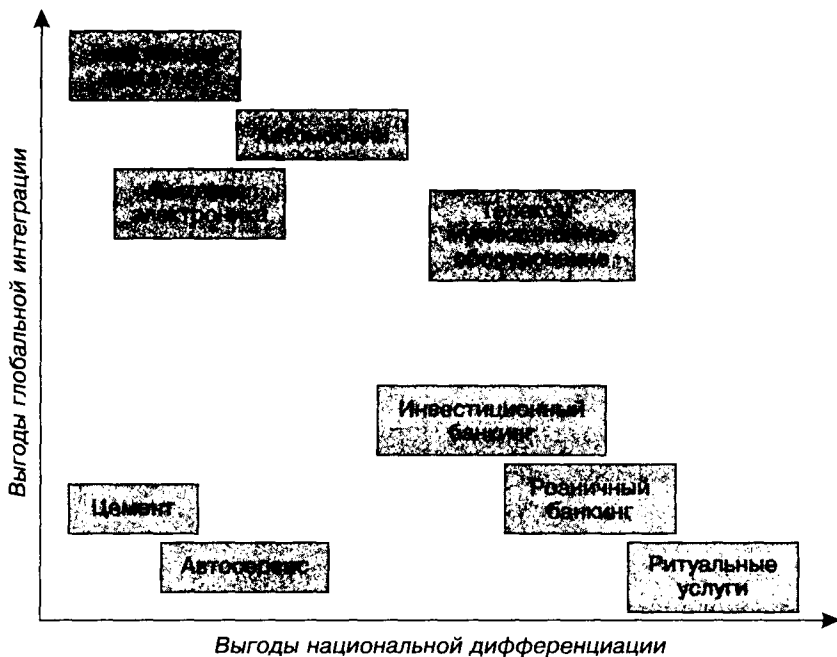


Рисунок 12.7. Выгоды от интеграции в глобальном масштабе и от национальной дифференциации

ВСТАВКА 12.1

Каковы различия национальных культур?

Отличаются ли народы разных стран по своим убеждениям, нормам общежития и системам ценностей? Серия проведенных исследований позволяет дать утвердительный ответ на этот вопрос.

Самое известное исследование национальных различий провел Герт Хофстеде (Geert Hofstede). Он выдвинул следующие основные параметры национальных ценностей:

- **Дистанцирование власти** — то, насколько неравенство, в частности право принимать решения, существует в организациях и принимается обществом в целом. Например, эта дистанция очень велика в Малайзии, большинстве латиноамериканских и арабских стран, но мала в Австрии и Скандинавии.
- **Приемлемость неопределенности.** Приверженность к определенности и соблюдению установленных норм наиболее высоки в странах Южной Европы и Латинской Америки; толерантное отношение к неопределенности и двусмысленности отмечено в Сингапуре, Швеции, Великобритании, США и Индии.
- **Индивидуализм.** Приоритет индивидуальных, а не групповых интересов наиболее силен в США, Великобритании, Канаде и Австралии. Отождествление своей личности с какими-либо группами и коллективными интересами сильнее всего выражено в Латинской Америке и Азии (особенно в Индонезии, Пакистане, на Тайване и в Южной Корее).

- **Маскулинность/Женственность.** Хофстеде считает наличие внутреннего приоритета личности на работе и достижение материальных целей, а также четкое ментальное разделение гендерных ролей признаком маскулинности. Акцент на личных отношениях, а не на эффективности, вера в равенство полов рассматриваются им как проявления «женственности». Япония, Австрия, Венесуэла и Италия набрали высокий балл по шкале мужественности; в Скандинавии и Нидерландах этот показатель был очень низким.

Другие исследователи выделяют иные параметры для характеристики национальных культур. Фонс Тромпенаарс (Fons Trompenaars) — еще один голландец — говорит, что США, Австралия, Германия, Швеция и Великобритания продемонстрировали самые высокие показатели универсализма: в этих

обществах внутренние взаимоотношения регламентированы стандартными правилами. Бразилия, Италия, Япония и Мексика являются более традиционалистскими, стремящимися к сохранению собственных норм обществами (в противовес универсальным): общественные взаимоотношения находятся под сильным влиянием личностных факторов и контекста ситуации. В обществах, где сильна эмоциональная составляющая, таких, как Мексика или Нидерланды, люди открыто выражают свои эмоции, а в «эмоционально нейтральных» странах — Японии или Великобритании — есть тенденция скрывать эмоции.

Источники: G. Hofstede, «*Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*» (Thousand Oaks, CA: Sage, 1984); F. Trompenaars, «*Riding the Waves of Culture*» (London: Economist Books, 1993).

Сочетание конфликтующих сил глобализации и национальной дифференциации представляет собой одну из главнейших стратегических задач, стоящих перед многонациональными компаниями. Достижение состояния «глобальной локализации» подразумевает стандартизацию характеристик продуктов и видов деятельности компании в тех случаях, когда важен эффект масштаба, и дифференциацию в тех случаях, когда сильнее всего проявляются национальные предпочтения, а их удовлетворение не связано с непомерными издержками. Такая «глобальная» модель автомобиля, как Honda Civic (появилась на рынке в 1972 году и продается в 110 странах мира), сейчас адаптирована под многочисленные местные требования, причем это связано не только с соблюдением национальных стандартов в областях безопасности и экологии, но и с удовлетворением местных запросов. Например, в отношении пространства для ног, особенностей сидений, аксессуаров, цвета и отделки. *McDonald's* также успешно сочетает глобальную стандартизацию с местной спецификой (см. вставку 12.2).

Сочетание эффективности в глобальном масштабе с национальными особенностями требует выделения структурных единиц компании по принципам линейки продуктов и функциональной деятельности. В розничном банкинге разные продукты и услуги обладают разным потенциалом для глобализации. Кредитные карты и такие базовые

программы накоплений, как сертификаты банковских вкладов, тяготеют к глобальной стандартизации; пополняемые депозитные счета, с которых можно снимать деньги в любой момент, и ипотечные кредиты демонстрируют большую степень национальной дифференциации. Так же обстоит дело с функциональными направлениями деятельности: НИОКР, закупки, информационные технологии и производство обладают огромным потенциалом глобализации; продажи, маркетинг, обслуживание покупателей и кадровая политика должны быть в большей степени ориентированы на национальную специфику. Эти различия имеют далеко идущие и важные последствия для организации работы многонациональных корпораций.

ВСТАВКА 12.2

McDonald's становится «глобально-локальным»

Для антиглобалистов *McDonald's* является настоящим жупелом: он уничтожает национальную кухню и маленькие традиционные семейные ресторанчики, насильно насаждая корпоративный империализм американского фастфуда. На самом деле глобальная стратегия этой сети представляет собой тщательно разработанную комбинацию глобальной стандартизации и адаптации к местным условиям.

Меню *McDonald's* включает большое количество стандартизированных блюд — Бигмак и жареный картофель фри одинаковы во всем мире, — но в большинстве стран в меню ресторанов появляется все больше блюд, характерных для местных ресторанчиков. Вот несколько примеров:

- Австралия — широкий спектр куриных роллов: Seared Chicken, Tandoori Chicken и Chicken&Aioli McWrap;
- Франция — Le Croque McDo (жареная ветчина и сэндвич с сыром);
- Гонконг — китайская лапша с жареной свиной и салат из свежих кукурузных початков (Fresh Corn Cup);
- Индия — McSpicy Paneer и McAloo Tikki;
- Саудовская Аравия — McArabia Kofta, McArabia Chicken;

- Швейцария — коктейль из креветок; Royal Jalapeno;
- Великобритания — каша Oatso Simple Porridge, роллы Spicy Veggie Wrap и Peri Peri Snack Wrap, десерт Cadbury Creme Egg McFlurry;
- США — Sausage Burrito, BBQ Ranch Burger, McRib, десерт Fruit&Yogurt Parfait.

Различия существуют и в оформлении ресторанов, предлагаемых услугах (например, доставка заказов на дом в Индии) и в позиционировании на рынке (как правило, за пределами США *McDonald's* позиционирует себя в более дорогом сегменте рынка). В Израиле многие рестораны *McDonald's* являются кошерными — в них нет молочных продуктов, и они закрыты по субботам. В Индии нет ни говядины, ни свинины. В Германии, Франции и Испании в меню присутствует пиво. Главной причиной того, что практически все точки *McDonald's* за пределами США работают по договору франчайзинга, является то, что это облегчает адаптацию к национальной среде и открывает доступ к местным ноу-хау.

Тем не менее основные характеристики бизнес-системы *McDonald's* идентичны во всем мире. Ценности и деловые принципы компании считаются универсальными и неизменными. Фирма позиционирует

себя таким образом, чтобы ее основными клиентами чувствовали себя дети и целые семьи, которые должны отождествить *McDonald's* с весельем и семейной жизнью везде, где он ведет свои дела. Участие в жизни общества и благотворительные акции Рональда Макдоналда для детей проводятся повсеместно. Корпоративные торговые марки и бренды — одни и те же в глобальном масштабе — в том числе логотип с золотой аркой и словами *I'm lovin' it* («Это мне нравится»). Сама по себе бизнес-система *McDonald's* — франчайзинг, обучение, оперативная деятельность и взаимоотношения с поставщиками — является примером высокой стандартизации.

Традиционно международная стратегия *McDonald's* ориентировалась на адаптацию американской модели к местным условиям. В наши дни, по мере того как новые блюда в меню и новые бизнес-концепции передаются между странами, в которых *McDonald's* ведет бизнес, компания извлекает выгоду из местных особенностей путем распространения некоторых из них по всему миру. Например, кафетерии *McCafe*, которые можно часто встретить внутри ресторанов *McDonald's*, сначала появились в Австралии, но к 2013 году прочно утвердились в 30 странах. В ответ на быстро усиливающийся

интерес к вопросам здорового питания и ожирения *McDonald's* опирается на появляющиеся в отдельных странах инициативы, касающиеся информирования об ингредиентах своих блюд, что способствует распространению знаний.

Вопрос о том, насколько *McDonald's* соблюдает надлежащий баланс между глобальной стандартизацией и местной адаптацией, остается открытым. Саймон Анхольт, британский эксперт по маркетингу, утверждает: «Включая местные блюда в меню, вы нарушаете логику бренда, потому что это американский бренд. Если *McDonald's* предлагает то, что вы считаете скверным подражанием местной кухне, это своего рода оскорбление». А вот что заявляет генеральный директор *McDonald's* Джим Скиннер (Jim Skinner): «Мы не управляем нашим бизнесом из Оук Брук*. Мы — местная компания с местной спецификой в каждой стране, где ведем дела». Директор по маркетингу *McDonald's* Мэри Диллон (Mary Dillon) добавляет: «*McDonald's* ориентирован не столько на глобальный архетип, сколько на местные условия. В глобальном масштабе мы воспринимаем себя как хранителей бренда, но все сводится к учету местных условий».

Источник: www.mcdonalds.com

ВОПЛОЩЕНИЕ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ЗА НАЦИОНАЛЬНЫЕ ГРАНИЦЫ: СОЗДАНИЕ МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

Те же факторы, которые влияют на разработку стратегий деятельности на международном уровне (выгоды от глобальной интеграции с одновременной потребностью в приспособлении к национальной специфике), имеют и важнейшие последствия для выстраивания организационных структур и управленческих систем, призванных воплощать эту стратегию на практике. Как мы увидим далее, одна из

* Оук Брук — пригород Чикаго, где расположен головной офис *McDonald's*.
Примеч. пер.

важных проблем, с которой сталкиваются менеджеры высшего эшелона многонациональных компаний, заключается в том, чтобы привести организационные структуры и управленческие системы в соответствие с проводимой стратегией.

Эволюция стратегий и структур многонационального бизнеса

На протяжении последнего столетия силы, вызывавшие стремление компаний к глобализации, претерпели существенные изменения. Однако структурные конфигурации мультинациональных корпораций отличаются известной устойчивостью. Мы говорили об организационной инерции в главе 8: многонациональные корпорации в силу своей сложности сталкиваются с определенными трудностями при любых изменениях своих структур и систем. Крис Бартлетт (Chris Bartlett) и Сумантра Гошал (Sumantra Ghoshal) говорят об МНК как о пленниках собственной истории: их сегодняшние стратегии и структурные конфигурации отражают выбор, сделанный во времена международной экспансии. Радикальные изменения в стратегии и структуре — вещь непростая: как только определилась международная конфигурация распределения функций, операций и управленческих структур, любая реорганизация проходит медленно, трудно и обходится очень дорого — особенно если в нее вовлечены правительства стран, где компания ведет бизнес. Такое «административное наследие» МНК — конфигурация ее активов и производственных мощностей, распределение управленческих обязанностей и существующая система взаимоотношений (внутри компании) — определяет ее нынешние возможности и является главным ограничителем для создания новых стратегических возможностей³².

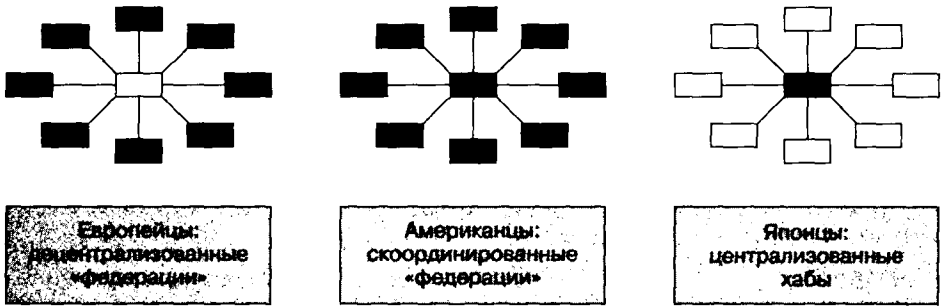
Бартлетт и Гошал выделяют три фазы в развитии МНК (см. рис. 12.8):

- *Начало XX века: эра европейских многонациональных корпораций.* Такие компании, как *Unilever*, *Shell*, *ICI* и *Philips*, были пионерами в деле многонациональной экспансии. В силу условий на момент их выхода за пределы национальных границ — слабого развития транспортной и коммуникационной сети, существования сильной специфики национальных рынков — компании создавали «мультинациональные федерации». Каждый национальный филиал был автономен в своей операционной деятельности и осуществлял весь спектр функций, в том числе разработку продукции, производство и маркетинг.

- *После Второй мировой войны: эра американских многонациональных корпораций.* Экономическое доминирование Соединенных Штатов стало фундаментом для главенства американских многонациональных компаний — *GM, Ford, IBM, Coca-Cola, Caterpillar* и *Procter & Gamble* — на мировой арене. Хотя их заморские филиалы обладали значительной автономией, она допускалась лишь в контексте доминирующего положения американской головной фирмы в таких вопросах, как финансы, технология, менеджмент. Основным конкурентным преимуществом этих МНК на мировом рынке были ресурсы и внутренние возможности фирм, в основном сосредоточенных в США.
- *1970–1980-е годы: Япония бросает вызов.* *Honda, Toyota, Matsushita, NEC* и *YKK* начали воплощать в жизнь глобальные стратегии со своих централизованных японских баз. Эти компании сосредоточили НИОКР и производство в Японии, в то время как зарубежные филиалы занимались продажами и дистрибуцией. Стандартизированные в глобальном масштабе продукты производились на крупных заводах, что давало непревзойденные преимущества в экономии издержек и качестве продукции. Со временем японские МНК пошли по пути рассредоточения производства и НИОКР первоначально из-за торгового протекционизма стран-потребителей и растущей стоимости йены к валютам других стран.

Разное административное наследие разных групп МНК продолжает и сегодня влиять на их стратегии и возможности. Сильная сторона европейских МНК — их способность адаптироваться к условиям и требованиям индивидуальных национальных рынков. Главный стоящий перед ними вызов заключается в достижении большей интеграции своих многонациональных империй. Компании *Shell* и *Philips* это уже приводило к периодическим реорганизациям, имевшим место на протяжении последних трех десятилетий. Сильная сторона американских многонациональных корпораций заключается в способности воспроизводить технологии и опробованные на внутреннем американском рынке новые продукты на уровне зарубежных филиалов. Для таких американских МНК, как *Ford, IBM* и *Procter & Gamble*, задача состояла в распространении своих технологий, инженерно-дизайнерских решений и методов разработки новых продуктов с одновременным сохранением высокой степени интеграции на глобальном уровне. Японские МНК подают всем пример выгод стандартизации

в глобальных масштабах. С 1990-х годов японские МНК, такие как Sony, Panasonic, Nomura, Hitachi и NEC, значительно продвинулись по пути становления в странах своего присутствия в качестве местных компаний, но главный вызов для них — удержать лидирующие позиции в инновационности своих продуктов и процессов.



Замечание: насыщенность цвета отражает уровень полномочий по принятию решений

Рисунок 12.8. Развитие мультинациональных корпораций: альтернативы взаимоотношений филиалов с головной компанией

Источник: A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Copyright © 1989 by the Harvard Business School Publishing Corporation.

Перестройка в мультинациональных корпорациях

Как утверждают Бартлетт и Гошал, несмотря на различия в историческом наследии, характерные для разных групп МНК, стоящие перед ними основные стратегические и организационные задачи одинаковы: гармоничное сочетание глобальной интеграции с дифференциацией на национальных уровнях и восприимчивостью к национальным особенностям. Быстро растущие затраты на разработку новых продуктов и связанные с этим исследования привели к тому, что критически важным стало создание платформ, являющихся глобальными основами всех продуктов, а также принятие стратегий развития в глобальном масштабе. С другой стороны, соответствие продукции особенностям требований на каждом национальном рынке и необходимость быстрой реакции на изменения местных обстоятельств, требуют большей децентрализации. Ускорение технологических изменений лишь обостряет эти противоречия: инновации должны появляться и использоваться во множестве различных мест, а не в немногочисленных исследовательских центрах.

Панкай Гемават считает, что вызовы, стоящие перед МНК в связи с противоречивым характером их стратегических целей, в действительности носят еще более сложный характер³³. Он утверждает, что в дополнение к использованию эффекта масштаба от глобальной интеграции (он это называет «возможностями агрегации») и необходимости приспособиться к различным запросам разных рынков МНК должны во все большей мере использовать возможности «арбитража» — то есть извлекать пользу из самого существования различий между национальными рынками, особенно что касается доступности тех или иных ресурсов (см. обсуждение «арбитража» ранее — в пункте «Выгоды глобальной стратегии»). Во вставке 12.3 обсуждаются выводы двух этих подходов к анализу требований к структуре МНК.

ВСТАВКА 12.3

Структура мультинациональной корпорации: «Транснациональная» схема Бартлетта и Гошала и «Треугольник “AAA”» Гемавата

Кристофер Бартлетт (Christopher Bartlett) образно описывает организационное сочетание требований глобальной интеграции и национальной дифференциации как «эквивалент на корпоративном уровне возможности одновременно идти, жевать резинку и свистеть... Все это требует совершенно разных внутренних процессов управления по отношению к тому, что существует в сравнительно простых

многонациональных или глобальных организациях». Бартлетт называет «транснациональной организацией» эту зарождающуюся форму мультинациональной компании (см. рис. 12.9)³⁴. Ее отличительной характеристикой является операционная деятельность в качестве интегрированной сети распределенных и взаимозависимых ресурсов и возможностей, в которой:

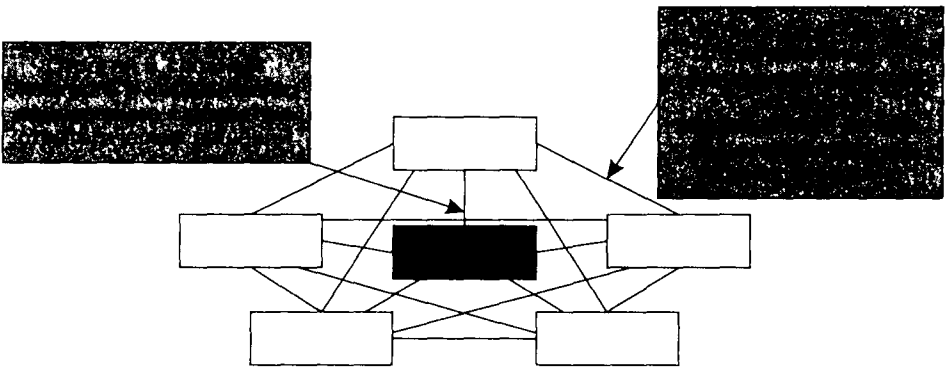


Рисунок 12.9. «Транснациональная» корпорация Бартлетта и Гошала

Каждый национальный филиал является источником идей, опыта и внутренних возможностей,

которые могут быть использованы к выгоде всей организации.

Национальные филиалы могут получать преимущества от «глобального» эффекта масштаба, если им передается ответственность за какой-то продукт, компонент или вид деятельности в рамках всей глобальной организации.

Корпоративный центр должен взять на себя совершенно новую, чрезвычайно сложную управленческую роль, суть которой состоит в координации взаимоотношений между подразделениями при сохранении максимальной гибкости. Ключ к этому лежит во все большем отказе от непосредственной управленческой деятельности в пользу создания организационного контекста, способствующего координации и разрешению противоречий и различий. Этот контекст включает «постановку ясных корпоративных целей, воспитание менеджеров с широким кругозором “на перспективу” и с обширными связями, содействие утверждению поддерживающих организацию норм и ценностей»³⁵.

Гемават предложил модель, согласно которой стратегия мультинациональной корпорации может быть схематично представлена в трех измерениях — агрегация, адаптация, арбитраж («треугольник трех “А”» — см. рис. 12.10). Позиционирование фирмы по этим измерениям может характеризоваться тремя промежуточными переменными. Каждое стратегическое направление определяет различные организационные выводы: агрегация требует серьезной

трансграничной интеграции, то есть структурирование компании по принципам подразделений, отвечающих за развитие групп продуктов и осуществление корпоративных функций в глобальном масштабе; адаптация требует структуру, основанную на национальных филиалах, обладающих значительной автономией; арбитраж предполагает локализацию видов деятельности там, где требующиеся для этого ресурсы и внутренние возможности имеются в наибольших объемах. Сочетание этих трех требований выливается на практике в то, что менеджмент большинства компании должен постараться обеспечить сочетание хотя бы двух из трех «А». Так, индийская сервисная компания *TCS*, работающая в сфере ИТ, наиболее успешно сочетает арбитраж и агрегацию, а у американской *Cognizant* из той же отрасли лучше получается сочетать арбитраж и адаптацию. В производстве медицинской диагностической аппаратуры *General Electric Healthcare* выделяется редчайшей гармонией по всем трем измерениям: фирма успешно использует эффект масштаба (агрегация) по показателю самых высоких в отрасли вложений в НИОКР, организует производство продуктов для глобальных рынков в тех странах, где его издержки минимальны (арбитраж), а маркетинговые единицы сфокусированы на адаптации продуктов и интегрированных решений под нужды клиентов разных стран, что позволяет производимой аппаратуре быть основой для предоставления целого ряда услуг.

Изменение организационной структуры. В течение последних трех десятилетий давление сил конкуренции потребовало от МНК задействовать множество средств создания ценности (см. вставку 12.3). Для североамериканских и европейских МНК это означало переход от организации на базе национальных филиалов и региональных групп («глобально-фрагментированный» подход) к большей интеграции в глобальном масштабе и созданию единых подразделений, занимающихся тем или иным видом продукции, в расчете на ее глобальное же распространение. Так, компания *Hewlett-Packard*, крупнейшая мировая компания в области ИТ, осуществляет свой бизнес через четыре глобальные

группы продуктов: корпоративное обслуживание, корпоративные продукты (HP Enterprise Group), печатающие устройства и персональные продукты и программное обеспечение*. При этом внутри нее существуют функциональные направления: финансы, стратегия, НИОКР (HP Labs), коммуникации и маркетинг, юридическая поддержка, технологии и операционная деятельность, кадры. Деятельность по каждому направлению, связанному и с группами продуктов, и с функциями, ведется во многих странах. Например, HP Labs присутствует в калифорнийском Пало-Альто, Сингапуре, Бристоле (Великобритания), Хайфе (Израиль), Санкт-Петербурге (Россия), Бангалоре (Индия) и Пекине (Китай). Для координации работы территориально разбросанных подразделений HP создала региональные штаб-квартиры: американскую — в Хьюстоне, для региона ЕМЕА** — в Женеве, азиатско-тихоокеанскую — в Сингапуре. Они координируют работу 41 национального филиала. Из-за стратегического значения Китая этой стране выделено особое место в оргструктуре HP. Тодд Брэдли (Todd Bradley), вице-президент по вопросам инициатив стратегического роста***, отвечает за все аспекты бизнеса HP в Китае, подчиняясь непосредственно главе HP — Мег Уитмен (Meg Whitman).

Нахождение оптимального баланса между требованиями глобальной интеграции и адаптации к национальной специфике требует от компаний приспособления к различным требованиям, выдвигаемым в разных странах к различным продуктам и разным функциям. *Procter & Gamble* приняла решения о глобальной стандартизации одних продуктов (например, чипсов Pringles и дорогой парфюмерии) и о серьезной национальной дифференциации других (продукты для ухода за волосами, стиральные порошки). *P&G* создала глобальные подразделения по принципу групп продуктов, которые призваны работать с большинством индустриально развитых стран, так как рынки продуктов компании в этих странах очень похожи. А в развивающихся странах (включая

* Уже после выхода настоящего издания книги автора на Западе, в 2015 году произошла очередная реорганизация *Hewlett Packard*, в результате чего она разделилась на две самостоятельные организации: *HP Inc.* (производство персональных компьютеров и принтеров) и *Hewlett Packard Enterprise* (бизнес в сегменте корпоративных клиентов (серверное оборудование, системы хранения данных, сетевое оборудование, облачные решения, услуги и системная интеграция и т. п.). — *Примеч. науч. ред.*

** ЕМЕА — Europe, Middle East, Africa, то есть Европа, Ближний Восток и Африка. — *Примеч. пер.*

*** В свете произошедших изменений в компании *HP* данный менеджер не работает в HP с октября 2015 года. — *Примеч. науч. ред.*

Китай и Индию) компания работает через национальные филиалы, чтобы лучше учитывать существующую там национальную специфику, относящуюся даже к этим продуктам. Что касается разделения видов деятельности по функциональным признакам, подразделение НИОКР глобально интегрировано, а продажи организуются на уровне национальных филиалов, чтобы лучше учитывать национальные особенности.

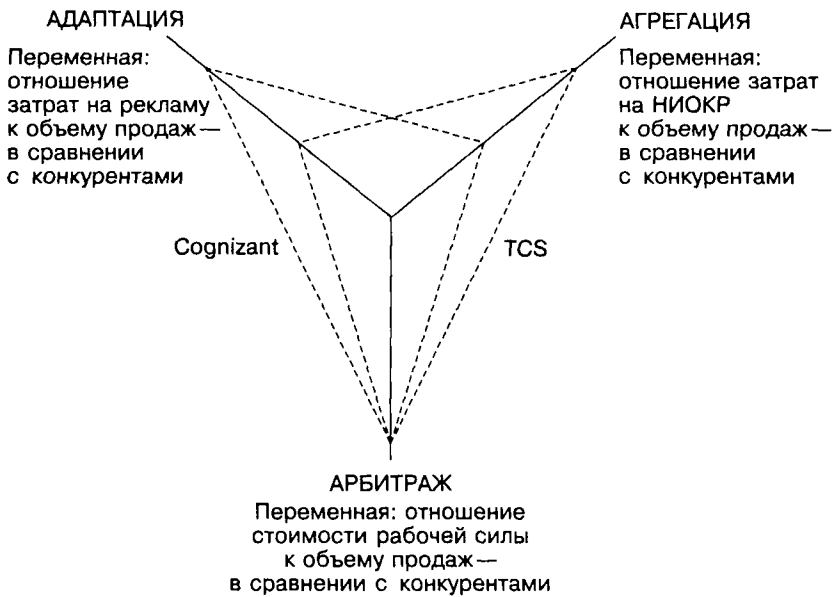


Рисунок 12.10. «Треугольник "AAA"» Гемавата

Источник: P. Ghemawat, "Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy," Harvard Business Review 85 (March 2007).

Транснациональная фирма отражает не столько особый архетип организации, сколько концепцию и направление развития. Она представляет собой результат сочетания разных стратегических конфигураций МНК. В результате такие традиционные «децентрализованные федерации» национальных филиалов, как *Philips*, *Unilever* и *Siemens*, подверглись реорганизации с целью повысить уровень интеграции. Японские глобальные корпорации *Toyota* и *Panasonic* решительно сузили спектр функций своих японских штаб-квартир. Тем временем американские многонациональные корпорации *Citigroup* и *IBM* пошли сразу по двум направлениям: уменьшив значимость роли своих американских центров, одновременно увеличили степень интеграции между своими национальными филиалами в разных странах.

Многонациональные корпорации все чаще размещают управленческий контроль над своими глобальными подразделениями, отвечающими за те или иные группы продуктов, за пределами родной страны. Когда компания *Philips* взяла на вооружение структуру, основанную на таких подразделениях, она передала ответственность за медицинское электронное оборудование своему филиалу в США, а за бытовую электронику — филиалу в Японии. *Nexans*, крупнейший в мире производитель электрокабелей, перевел головные офисы пяти из своих 20 продуктовых подразделений за пределы Франции³⁶. Возможность по «арбитражу» между разными национальными юрисдикциями может потребовать даже переезда корпоративной штаб-квартиры. Так, поглощение канадской сети *Tim Hortons* американским гигантом *Burger King* за 11 млрд долларов частично было обусловлено налоговыми выгодами от переноса штаб-квартиры *Burger King* в Канаду³⁷.

Последние исследования фирмы *McKinsey* выявили, что успешные МНК тем не менее отстают по показателям эффективности от «национальных чемпионов». Было показано, что существует «штраф за глобализацию», который отражает трудности, которые МНК испытывают в:

- выдвижении глобальной концепции видения будущего фирмы, вокруг которого можно консолидировать всех сотрудников;
- поддержании стандартов профессионализма и поощрении инноваций;
- создании должного уровня отношений с правительствами и обществами, делового партнерства.

Многочисленные интервью, имевшие место в процессе исследования, лишь подтвердили существование основных вызовов, стоящих перед МНК из-за необходимости сочетать локальную дифференциацию с глобальной интеграцией:

Почти все, с кем мы беседовали, выказывали признаки напряжения, которое часто прорывается наружу в процессе жарких внутренних споров. Какие организационные элементы должны быть стандартизированы? До какой степени имеет смысл подходить к управлению бизнесом на обладающих высоким потенциалом развивающихся рынках, отталкиваясь от подхода, ориентированного на каждую страну? Когда на этих рынках лучше ориентироваться на выгоды эффекта масштаба и возможную синергию между подразделениями компаний при взаимодействии с правительствами, другими регулирующими организациями, партнерами и талантами?³⁸

Организация НИОКР и разработка новой продукции. Возможно, сложнейшей проблемой, связанной с сочетанием глобальной интеграции и инициативы на местах, с которой сталкиваются топ-менеджеры МНК, является организационная поддержка инноваций. Традиционная европейская децентрализованная модель благоприятствует местным инициативам — но не их использованию в глобальном масштабе. На счету компании *Philips* впечатляющий список инноваций в области бытовой электроники, родившихся в ее разнообразных филиалах. Однако недостаточная степень глобальной интеграции привела лишь к ограниченным успехам инновационных продуктов компании в глобальном масштабе. И наоборот, высокоцентрализованная модель, характерная для японских и южнокорейских МНК, а также части американских компаний (*Boeing*, *Caterpillar*) привела к недостаточному использованию креативного потенциала и накопленных знаний в их филиалах.

Модель транснациональной сетевой организации, в которой исследования и разработка новых продуктов осуществляются одновременно в нескольких местах, позволяет интегрировать опыт и знания, накопленные в каждом из них, с помощью трансграничного сотрудничества. Использование в глобальном масштабе многообещающих инициатив «с мест» стало важнейшим элементом организации работы по внедрению инноваций в МНК³⁹. Например, компания *P&G*, зная, как одержимы японцы идеей чистоты, передала своему японскому филиалу полномочия на разработку чистящих средств для ухода за домом. Серия продуктов для борьбы с пылью *Swiffer* была разработана в Японии, а затем поступила на рынки других стран. Интервью с 1283 респондентами, являющимися менеджерами высокого уровня, проведенные специалистами *McKinsey & Company*, показали, что 80% опрошенных считают: цели НИОКР лучше достигаются, если работы ведутся во взаимосвязанных подразделениях, действующих в рамках единой сети. Однако при этом 37% респондентов признали, что в настоящее время в их корпорациях НИОКР ведутся централизованно, в одном месте⁴⁰. Проблема сочетания автономии с сотрудничеством и интеграцией внутри МНК привлекла значительное внимание ученых, ведущих исследования в области международного менеджмента⁴¹.

РЕЗЮМЕ

Переход от бизнеса в национальных рамках к международному представляет собой настоящий квантовый скачок с точки зрения повышения уровня сложности. В международном бизнес-окружении конкурентный

потенциал фирмы определяется не только ее собственными ресурсами и внутренними возможностями, но и особенностями национальных условий тех стран, в которой она работает, в том числе ценами на исходные материалы и ресурсы, обменными курсами валют, культурными и институциональными факторами. Степень трансграничной экспансии фирмы, ее проникновения на рынки многих стран также влияет на ее экономическое положение.

В этой главе мы попытались слегка упростить стратегические проблемы, связанные с работой на международном уровне, применяя те же основные инструменты стратегического анализа, что и в предыдущих главах. Например, для принятия решения о том, стоит ли какой-либо фирме выходить на тот или иной зарубежный рынок, основным моментом является анализ потенциальной прибыльности подобного действия. А это неизбежно подразумевает исследование: (а) привлекательности внешнего рынка (при использовании знакомых инструментов отраслевого анализа) и (б) потенциальных возможностей фирмы получить конкурентное преимущество на этом внешнем рынке, для чего необходимо решить, сможет ли фирма использовать свои ресурсы и возможности на данном внешнем рынке при обеспечении ей там конкурентного преимущества.

Однако выяснение потенциальных возможностей фирмы по созданию ценности при выходе за пределы внутренних рынков — только начало. Следующий шаг — разработка полноценной стратегии своего продвижения на международной арене: делаем мы ставку (по крайней мере, на первых порах) на экспорт, лицензирование или на прямое инвестирование? В последнем случае, что оптимальнее — учредить дочернюю компанию или организовать совместное предприятие? Как только стратегия принята, неизбежно возникают вопросы о создании соответствующей организационной структуры.

Тот факт, что много компаний, добившихся выдающегося успеха на внутреннем рынке, потерпели крах, начав внешнюю экспансию, еще раз демонстрирует сложность управленческих задач, возникающих на международном уровне. В некоторых случаях фирмы оказались не в состоянии признать, что их ресурсы и возможности, обеспечивавшие им конкурентное преимущество на внутреннем рынке, не могут быть просто перенесены или воспроизведены на внешних рынках. Проблемы других заключались в неспособности создать структуры и системы, которые помогли бы эффективно осуществлять стратегию международной экспансии.

По мере того как извлекаются уроки из успехов и провалов в международном бизнесе, всевозможные, связанные с этим теории

и аналитические схемы становятся более точными, мы приближаемся к пониманию того, как создавать и реализовывать стратегии, позволяющие конкурировать на глобальном уровне. Мы находимся на той стадии, когда осознаем проблемы и основные факторы достижения конкурентного преимущества при ведении бизнеса в международных условиях. Однако остается много непонятого. Выработка стратегий и организационных структур, представляющих собой жизненно важный компромисс между эффектом масштаба на глобальном уровне и локальной дифференциацией, сочетание децентрализованной генерации нового знания и инноваций с их глобальным распространением и воспроизводством в разных частях нашего мира, гибкости, характерной для локальных организаций, с международной стандартизацией, — вот главные задачи, с которыми сталкиваются менеджеры высшего звена.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Отталкиваясь от рисунка 12.1, выберите «защищенную отрасль» (мало подверженную воздействию импорта или прямых иностранных инвестиций). Объясните, почему эта отрасль смогла избежать глобализации. Исследуйте, существуют ли тем не менее возможности прибыльной глобализации в рамках этой отрасли, и если существуют, предложите стратегию, которая имела бы лучшие шансы на успех.
2. Пользуясь таблицей 12.1, определите, какие особенности национальных ресурсов объясняют разные модели сравнительных преимуществ США и Японии.
3. Согласно книге Майкла Портера «Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран», вот некоторые отрасли, где британские компании обладают преимуществом в международном масштабе: реклама, аукционы антиквариата и предметов искусства, крепкие алкогольные напитки, инструменты для ручной работы, химические препараты для садоводства. А вот отрасли, где подобным преимуществом обладают американские компании: самолето- и вертолетостроение, программное обеспечение, сервисные услуги в нефтяной промышленности, управленческий консалтинг, производство кинофильмов и телевизионных программ, медицинские товары и услуги, финансовые услуги. Воспользуйтесь схемой «национального ромба» Портера (см. рис. 12.3)

и объясните особенности этих преимуществ в случае США либо Великобритании.

4. Когда компания *Porsche* решила выйти на рынок внедорожников со своей люксовой моделью Cayenne, она удивила всю отрасль, разместив новый завод по сборке этих машин в Лейпциге, в Восточной Германии. Многие наблюдатели были убеждены, что компании следовало сделать это в Центральной или Восточной Европе, где зарплаты ниже, или (подобно *Mercedes* или *BMW*) в США, где производство было бы ближе к основному рынку. Используя критерии, приведенные на рисунке 12.5, попытайтесь объяснить решение *Porsche*?
5. Выходцы из Британии, живущие в США, зачастую просят друзей и родственников привезти им истинно британский шоколад *Cadbury*, мотивируя свою просьбу тем, что этот шоколад, который продается в США (и производится компанией *Hershey* по лицензии), намного хуже оригинала. Должна компания *Mondelez International* (бывшая *Kraft Foods*, поглотившая *Cadbury* в 2010 году) оставить в силе лицензионное соглашение с *Hershey* или постараться самостоятельно обслуживать рынок в США этими продуктами, экспортируя их из Великобритании либо построив собственные заводы в США?
6. На протяжении 2014 года продажи *McDonald's* падали. Нашла ли компания должный баланс между глобальной стандартизацией и национальной дифференциацией (см. вставку 12.2)? Какую степень гибкости она должна предоставить своим зарубежным франчайзи в вопросах выбора блюд для меню, внутреннего дизайна ресторанов, методов работы и маркетинга? Какие аспекты из общей системы *McDonald's* высшее руководство компании должно сохранять стандартизованными в глобальном масштабе?

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. For the OECD countries (the developed, industrialized nations) the ratio of total trade (imports + exports) to GDP grew from 11% in 1960 to 57% in 2012 (*OECD Factbook*, 2014).

2. J. Johanson and J.-E. Vahlne, "The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership," *Journal of International Business Studies* 40 (2009): 1411–1431.

3. P. Ghemawat and F. Ghadar, "Global Integration: Global Concentration," *Industrial and Corporate Change* 15 (2006): 595–624.

4. As Tables 12.1 and 12.3 show, revealed comparative advantage can be measured in different ways.

5. A key finding was that human capital (knowledge and skills) was more important than physical capital (plant and equipment) in explaining US comparative advantage. See W. W. Leontief, "Domestic Production and Foreign Trade," in R. E. Caves and H. Johnson (eds), *Readings in International Economics* (Homewood, IL: Irwin, 1968).

6. P. Krugman, "Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade," *Journal of International Economics* (November 1979): 469–79.

7. M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990).

8. For a review of the Porter analysis, see R. M. Grant, "Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment," *Strategic Management Journal* 12 (1991): 535–548.

9. Korean business culture has been described as "dynamic collectivism." See: Y.-H. Cho and J. Yoon, "The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture," *Asia Pacific Business Review* 7 (2001): 70–88.

10. The linking of value-added chains to national comparative advantages is explained in B. Kogut, "Designing Global Strategies and Competitive Value-Added Chains," *Sloan Management Review* (Summer 1985): 15–38.

11. A. Y. Lewin, S. Massini, and C. Peeters, "Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent," *Journal of International Business Studies* 40 (2009): 901–925.

12. W. L. Tate, L. M. Ellram, T. Schoenherr, and K. J. Petersen, "Global Competitive Conditions Driving the Manufacturing Location Decisions," *Business Horizons* 57 (May–June 2014): 381–390; "Reshoring driven by quality, not costs, say UK manufacturers," *Financial Times* March 3, 2014.

13. The role of firm specific assets in explaining the multinational expansion is analyzed in R. Caves, "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment," *Economica* 38 (1971): 127.

14. D. J. Teece, "Transactions Cost Economics and Multinational Enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization* 7 (1986): 21–45.

15. This section draws heavily upon G. S. Yip and G. T. M. Hult, *Total Global Strategy* 3rd edn. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012).

16. T. Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review* (May/June 1983): 92–102.

17. P. Ghemawat, *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter* (Boston: Harvard Business School, 2007).

18. Levitt, op. cit., 94.

19. S. G. Winter and G. Szulanski, "Replication as Strategy," *Organization Science* 12 (2001): 730–743.

20. G. S. Yip and A. Bink, "Managing Global Account," *Harvard Business Review* 85 (September 2007): 102–111.

21. P. Ghemawat, "The Forgotten Strategy," *Harvard Business Review* (November 2003): 76–84.

22. P. Almeida, "Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the US Semiconductor Industry," *Strategic Management Journal* 17 (Winter 1996): 155–165.

23. Comments by Tommy Kullberg (IKEA Japan) in “The Japan Paradox,” conference organized by the European Commission, Director General for External Affairs (December 2003): 62–3, <http://www.dcljpn.ec.europa.eu/data/current/japan-paradox.pdf>, accessed July 20, 2015. See also: A. Jonsson and N. J. Foss, “International Expansion through Flexible Replication: Learning from the Internationalization Experience of IKEA,” *Journal of International Business Studies* 42 (2011): 1079–1102.

24. A. K. Gupta and P. Govindarajan, “Knowledge Flows within Multinational Corporations,” *Strategic Management Journal* 21 (April 2000): 473–496; P. Almeida, J. Song, and R. M. Grant, “Are Firms Superior to Alliances and Markets? An Empirical Test of Cross-Border Knowledge Building,” *Organization Science* 13 (March/April 2002): 147–161.

25. G. Hamel and C. K. Prahalad, “Do You Really Have a Global Strategy?” *Harvard Business Review* (July/August 1985): 139–148.

26. B. Y. Aw, G. Batra, and M. J. Roberts, “Firm Heterogeneity and Export: Domestic Price Differentials: A Study of Taiwanese Electrical Products,” *Journal of International Economics* 54 (2001): 149–169; A. Bernard, J. B. Jensen, and P. Schott, “Transfer Pricing by US Based Multinational Firms,” Working Papers 08-29, Center for Economic Studies, US Census Bureau, (2008).

27. I. C. Macmillan, A. van Ritten, and R. G. McGrath, “Global Gamesmanship,” *Harvard Business Review* (May 2003): 62–71.

28. R. C. Christopher, *Second to None: American Companies in Japan* (New York: Crown, 1986).

29. The Ford Mondeo/Contour is a classic example of a global product that failed to appeal strongly to any national market. See M. J. Moi, “Ford Mondeo: A Model T World Car?” Working Paper, Rotterdam School of Management, Erasmus University (2001); C. Chandler, “Globalization: The Automotive Industry’s Quest for a World Car,” *globalEDGE Working Paper*, Michigan State University (1997).

30. C. Baden Fuller and J. Stopford, “Globalization Frustrated,” *Strategic Management Journal* 12 (1991): 493–507.

31. R. M. Grant and M. Venzin, “Strategic and Organizational Challenges of Internationalization in Financial Services,” *Long Range Planning* 42 (October 2009).

32. C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution*, 2nd edn (Boston: Harvard Business School Press, 1998): 34.

33. P. Ghemawat – “Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy,” *Harvard Business Review* 85 (March 2007) – proposes a three-way rather than a two-way analysis. In his Adaptation–Aggregation–Arbitrage (AAA) Triangle he divides integration into aggregation and arbitrage.

34. C. Bartlett, “Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge,” in M. E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries* (Boston: Harvard Business School Press, 1986): 377.

35. *Ibid.*, 388.

36. “The Country Prince Comes of Age,” *Financial Times* (August 9, 2005).

37. “Burger King Defends Plan to Buy Tim Hortons,” *Wall Street Journal* (August 26, 2014); J. Birkinshaw, P. Braunerhjelm, U. Holm, and S. Terjesen, “Why Do Some Multinational Corporations Relocate Their Headquarters Overseas?” *Strategic Management Journal* 27 (2006): 681–700.

38. M. Dewhurst, J. Harris, and S. Heywood, "Understanding your globalization penalty," *McKinsey Quarterly* (June 2011).

39. J. Birkinshaw, N. Hood, and S. Jonsson, "Building Firm-specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative," *Strategic Management Journal* 19 (1998): 221–242.

40. M. M. Capozzi, P. Van Biljon, and J. Williams, "Organizing R&D for the Future," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2013).

41. B. Ambos, K. Asakawa, and T. C. Ambos, "A dynamic perspective on subsidiary autonomy," *Global Strategy Journal* 1 (2011): 301–316; T. S. Frost, J. M. Birkinshaw, and P. C. Ensign, "Centers of Excellence in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal* 23 (2002): 997–1018.

ГЛАВА 13. СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Краткое содержание

Введение и цели

Побудительные силы диверсификации

Рост

Снижение риска

Создание ценности: «основные тесты» Портера

Конкурентные преимущества, возникающие на основе диверсификации

Эффект экономии за счет оптимизации ресурсов при расширении рамок деятельности

Экономия за счет интернализации транзакций

Преимущество родительской фирмы

Диверсифицированная фирма как внутренний рынок

Диверсификация и эффективность деятельности

Результаты эмпирических исследований

Важность взаимосвязанности при диверсификации

Резюме

Вопросы для самостоятельного изучения

Список источников

Телефоны, гостиницы, страхование — это все одно и то же. Если вы знаете изнанку чисел, знаете изнанку компании.

Гарольд Сидней Дженин, председатель ИТТ в 1959–1978 годах и инициатор 275 поглощений

Создание трех независимых открытых акционерных компаний является для Тусо следующим логичным шагом... Новые независимые компании будут отличаться большей гибкостью в преследовании собственных стратегий роста, чем если бы они оставались в рамках существующей корпоративной системы Тусо. Все это приведет к тому, что эти три компании создадут для своих акционеров значительную ценность.

Эд Брин (Ed Breen), председатель совета директоров и президент компании Tuso International Ltd — при объявлении о разделении компании, 19 сентября 2001 года

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Ответ на вопрос: «Каким бизнесом мы занимаемся?» — отправная точка стратегии и фундамент определения уникального положения фирмы. В своих заявлениях о миссии и основных принципах, лежащих в основе деятельности, некоторые компании дают очень широкое определение бизнеса. Например, цель *Shell* заключается в том, чтобы «эффективно, ответственно и выгодно вести бизнес, связанный с нефтью, нефтепродуктами, газом, химической промышленностью и с некоторыми другими видами деятельности». Другие фирмы дают более узкое определение. Так, *McDonald's* видит свое предназначение в том, чтобы «быть лучшей в мире сетью ресторанов быстрого питания». *Caterpillar* намеревается стать «лидером в предложении на рынке машин, двигателей и сопутствующих сервисов фирмам, посвятившим себя созданию мировой инфраструктуры, а также развитию и транспортировке своих ресурсов».

Доминирующей тенденцией в течение последних двадцати лет было «возвращение к нацеленности на основные виды деятельности». Такие компании, как *Philip Morris* (сейчас переименованная в *Altria Group, Inc.*), *Philips* (глобальный производитель электроники и электротехники со штаб-квартирой в Нидерландах) и *General Mills* (в недавнем прошлом — диверсифицированная компания по производству потребительских товаров) избавились от большого числа своих бизнесов. Тенденция к разделению диверсифицированных компаний проявля-

ется как в случаях конгломератов (*ITT, Hanson, Gulf & Western, Cendant, Vivendi Universal* и *Tyco* — все разделились на множество самостоятельных фирм), так и более интегрированных организаций (*Hewlett-Packard, Kraft Foods* или *Fiat Group*).

Однако многие высокотехнологичные предприятия (*Amazon, Apple* и *Google*) продолжают идти по пути диверсификации, а в экономике развивающихся стран Азии и Латинской Америки вообще доминируют высокодиверсифицированные группы.

Диверсификация остается головоломкой. Она освобождает фирмы от ограничений, накладываемых специализацией в одной отрасли, но оказывает более негативное воздействие в смысле подрыва стоимости бизнеса, нежели любые другие стратегические решения.

Цель данной главы — разрешить эту головоломку. Что лучше: быть специализированной или диверсифицированной компанией? При каких условиях диверсификация создаст ценность в большей мере, чем ее разрушает? Существует ли оптимальная степень диверсификации? Какие ее типы с максимальной вероятностью создадут стоимость?

На практике, в собственной жизни, мы ежедневно принимаем подобные решения. Если утром мой автомобиль не заводится, должен я самостоятельно устранить поломку на месте или отбуксировать машину в автосервис? Здесь следует учитывать два момента. Во-первых, насколько привлекательное занятие — устранение неисправностей автомобиля. Если час ремонта в автосервисе стоит 85 долларов, но за этот час я могу получить 500 долларов, оказывая консультационные услуги, ремонт автомобиля — не самое привлекательное для меня занятие. Во-вторых, действительно ли я способен починить автомобиль? Если у меня на это уйдет в два раза больше времени, чем у квалифицированного механика, я не обладаю конкурентным преимуществом в авторемонте.

Принимая решения по диверсификации, фирмы отвечают на аналогичные вопросы:

- Насколько привлекательна отрасль, чтобы войти в нее?
- Может ли фирма приобрести конкурентные преимущества в этой, новой для себя отрасли?

Эти же факторы мы обсуждали в главе 1 (см. рис. 1.5), рассматривая потенциал прибыльности фирмы. Поэтому нет необходимости в новом методе анализа для оценки решений относительно диверсификации: мы можем опираться на отраслевой анализ, рассмотренный в главе 3, и анализ конкурентных преимуществ из глав 5 и 7.

Поэтому мы сосредоточимся на втором вопросе: при каких условиях ведение бизнеса фирмы по множеству направлений поможет ей получить конкурентные преимущества в каждом из них? Это приводит нас к рассмотрению взаимосвязей между разными видами бизнеса внутри одной диверсифицированной фирмы, что описывается понятием «синергия».

Прочитав эту главу, вы сможете:

- распознавать цели корпораций, приведшие к принятию решений о диверсификации, и как все это повлияло на диверсификационные тенденции последних шести десятилетий;
- понимать условия, при которых диверсификация создает стоимость для акционеров, и оценивать потенциал создания такой стоимости от расширения рамок бизнеса, интернализации транзакций и взаимоотношений с головной («родительской») организацией;
- оценивать эмпирические данные об эффективности диверсификации;
- понимать последствия существования разных видов взаимосвязей между бизнесами для успеха диверсификации и управления диверсификацией.

ПОБУДИТЕЛЬНЫЕ СИЛЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Изменения главных целей корпораций были основными движущими силами тенденций к диверсификации. Во вставке 13.1 дан краткий обзор истории диверсификации, которая, в случае крупных фирм, на протяжении большей части XX века преследовала две важнейшие цели — обеспечение роста и снижение рисков. Перенос внимания с собственно диверсификации на сдвиги в акцентах на разных видах деятельности, наблюдавшийся в последние два десятилетия XX века, объясняется растущим приоритетом цели увеличения акционерной стоимости для высшего менеджмента корпораций.

ВСТАВКА 13.1

Развитие тенденций диверсификации в корпоративном мире с течением времени

Тенденции диверсификации в общем и целом совпадали с тем, что происходило в более широком контексте развития корпораций (см. главу 11, рис. 11.2).

На протяжении большей части XX века, особенно в 1960-х — 1970-х годах, крупные компании всех промышленно развитых стран диверсифицировали

свою деятельность для расширения охвата рынков различных продуктов¹. В 1960-х годах также появилась новая корпоративная форма — конгломерат, представляющий собой высокодиверсифицированную компанию, обычно образованную в результате множественных и часто не связанных между собой поглощений. Примерами конгломератов являются *ITT*, *Textron* и *Allied Signal* в США; *Hanson*, *Slater Walker* и *BTR* в Великобритании. Их появление отражало представление о том, что высшее руководство любой компании более не нуждается в обладании специфическими знаниями и опытом работы именно в отрасли, являющейся основной для нее: от менеджмента корпорации просто требуется грамотно реализовывать на практике новые подходы и методы финансового и стратегического менеджмента². Рисунок 13.1 показывает рост числа высокодиверсифицированных фирм в США и Великобритании (разные виды бизнесов которых были как «родственными» друг другу, так и не

связанными между собой), последовавшие вслед за окончанием Второй мировой войны.

После 1980 года тенденция к диверсификации повернула вспять. За период между 1980 и 1990 годами средний показатель диверсификации компаний из списка *Fortune 500* уменьшился с 1,00 до 0,67 в результате выделения «неосновных» бизнесов в отдельные фирмы и реструктуризации диверсифицированных компаний³.

Главной причиной подобной тенденции был пересмотр основных корпоративных целей — смещение фокуса с роста на прибыльность. Поначалу делали упор на улучшение показателей эффективности диверсифицированных компаний на основе новых методов, используемых в корпоративных стратегиях, например анализ портфеля проектов, а также на том, чтобы разные виды бизнеса в рамках диверсифицированных фирм носили родственный характер, а не были совершенно не связаны между собой.



Рисунок 13.1. Стратегии диверсификации крупных американских и британских компаний в XX веке

Источники: R. P. Rumelt, "Diversification strategy and profitability," *Strategic Management Journal* 3 (1982): 359–70; R. Whittington, M. Mayer, and F. Curto, "Chandlerism in Post-war Europe: Strategic and Structural Change in France, Germany and the UK, 1950–1993," *Industrial and Corporate Change* 8 (1999): 519–50; D. Channon, *The Strategy and Structure of British Enterprise* (Cambridge: Harvard University Press, 1973).

Рост

При отсутствии диверсификации фирмы являются пленниками своей отрасли. Для фирм, работающих в стагнирующих или падающих отраслях, это пугающая перспектива, особенно для топ-менеджеров. Желание достичь роста корпорации, который опережал бы рост в среднем по отрасли, -- весьма привлекательная перспектива для менеджеров. Компании, оперирующие в таких медленно растущих отраслях со значительными денежными потоками, как табачная и нефтяная промышленность, особенно сильно подвержены соблазну встать на путь диверсификации. В 1980-е годы *Exxon* осуществила диверсификацию, занявшись добычей меди и каменного угля, производством электрических моторов, а также компьютерного и офисного оборудования. *RJR Nabisco* превратилась из табачной компании в диверсифицированную компанию по выпуску потребительских продуктов. В обоих случаях политика оказалась разрушительной для акционерной стоимости. Вслед за поглощением *RJR Nabisco* со стороны фонда *Kohlberg Kravis Roberts* при использовании заемных средств произошел распад компании, один из «осколков» которой — *Reynolds American, Inc.* — в настоящее время является специализированной табачной компанией*.

Обычно диверсификация приносит существенный рост выручки — особенно, если она происходит путем поглощения. Однако главный вопрос состоит в том, какие последствия диверсификация имеет для прибыльности. Если она превращается в некий способ вывода денег из компании отрасли, находящейся на стадии упадка, как было в примерах с *Eastman Kodak* или *Blockbuster*, тогда диверсификация скорее приблизит, чем отдалит банкротство.

В результате наличия «скидки на конгломерат» -- биржи оценивали общую стоимость диверсифицированной компании ниже, чем сумму стоимостей ее отдельных частей, — диверсификация стала восприниматься противоречащей интересам акционеров⁴. Главы корпораций начали испытывать все возрастающее давление со стороны институциональных инвесторов (включая пенсионные фонды, такие как California's Public Employees' Retirement System) и насильственные смены оперативного руководства, инициированные группами прямых частных инвесторов. Громкое 31-миллиардное поглощение табачного и продовольственного гиганта *RJR Nabisco* со стороны *Kohlberg Kravis Roberts* в 1989 году показало всем, что даже самые крупные американские компании не защищены от атак со стороны корпоративных рейдеров⁵.

* Если быть совсем точным, компания *Reynolds American, Inc.* в настоящее время является подразделением *British American Tobacco plc (BAT)*. — *Примеч. пер.*

В главе 11 мы говорили о том, что в условиях нестабильности принятие решений становится все более сложным делом для высшего руководства компаний, что делает крупные и сложноорганизованные компании менее способными на быстрые шаги, чем их специализированные конкуренты. В то же время внешние рынки ресурсов — особенно капитала — во все большей мере подталкивали диверсифицированные компании к выделению своих растущих бизнесов с целью привлечь финансирование с внешних рынков капитала.

Однако данные из США говорят о том, что маятник может начать двигаться в обратную сторону: все большее число компаний начинают рассматривать диверсификацию как возможность для создания ценности. Цифровые технологии размывают границы рынков, что особенно заметно на примерах высокотехнологичных компаний, а взаимодополнение программного и аппаратного обеспечения приводит к конкуренции платформ. Такие компании, как *Microsoft*, *Cisco Systems*, *Google*, *Amazon* и *Facebook*, постоянно расширяют рамки свои продуктовых линеек. В более «традиционных» отраслях упор на предложение «кастомизированных решений» приводит к созданию таких комбинаций товаров и услуг, которые легко подстроить под нужды конкретного клиента. Главная особенность диверсификационных тенденций последнего времени состоит в том, что путь создания альянсов различных фирм становится столь же обычным, как и «традиционная» диверсификация.

На развивающихся рынках Азии и Латинской Америки ситуация другая. Высокодиверсифицированные фирмы (часто контролируемые отдельными семьями) обычно доминируют в местных экономиках. Примеры этого: *Tata* и *Reliance* — в Индии; *Charoen Pokphand (CP)* — в Таиланде; *Astra International* — в Индонезии; *Sime Darby* — в Малайзии; *Grupo Alfa* и *Grupo Carso* — в Мексике⁶. Мы поговорим о причинах этих отличий между развитыми и развивающимися странами позднее, в этой же главе.

Рисунок 13.2 обобщает тенденции стратегий диверсификации, начиная с середины прошлого века, и указывает на влияние поставленных целей на концепции и инструменты стратегического менеджмента.

Снижение риска

Утверждение о том, что принцип — «нельзя складывать все яйца в одну корзину» — является вполне «законной» целью фирмы, если она хочет создавать некую ценность, стало жертвой современной финансовой теории. Если денежные потоки, рождаемые разными направлениями бизнеса, не полностью скоррелированы, сведение их воедино «под зонтиком» общего

владельца уменьшает рассогласованность суммарных затрат. Такой путь снижения рисков, безусловно, импонирует тому, кто хочет пользоваться всеми выгодами от управления более стабильным предприятием (т. е. высшим менеджером). А что насчет собственников? Акционеры могут управлять рисками своих инвестиций, диверсифицируя портфели. Встает вопрос: какой смысл (опять же, в данном контексте — с точки зрения управления рисками) несет диверсификация компании для ее акционера, если он может сам управлять рисками, диверсифицируя свой портфель акций? Ответ прост: единственное возможное преимущество возникает в случае, если диверсификация фирмы несет меньшие издержки, чем диверсификация портфелей индивидуальных инвесторов. На самом деле происходит прямо противоположное: транзакционные издержки акционеров, решившихся на диверсификацию своих портфелей, гораздо ниже, чем транзакционные издержки фирм, диверсифицирующихся путем поглощений (других фирм). Мало того, что фирма-покупатель несет огромные затраты на услуги инвестиционных банков и юристов — она также должна платить за поглощение премию рынку, чтобы получить полный контроль над независимой компанией.

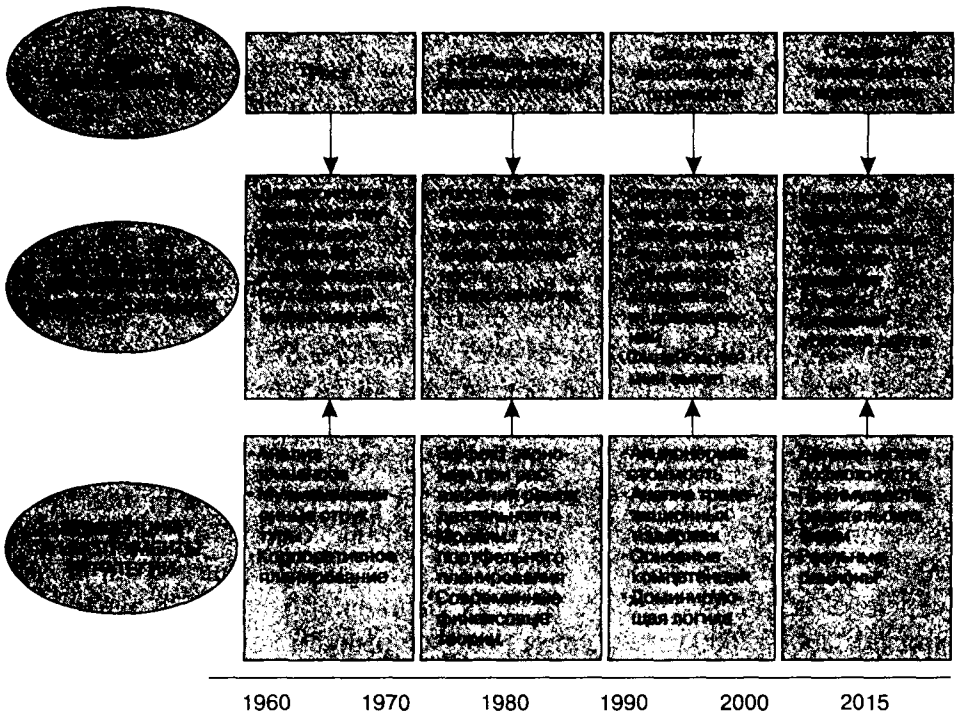


Рисунок 13.2. Эволюция стратегии диверсификации, 1960–2015 годы

Модель оценки капитальных (или «долгосрочных») активов переводит эту проблему в формальную плоскость. Данная теория утверждает, что риски, связанные с оценкой (текущей) стоимости какой-либо ценной бумаги, определяются не суммой рисков, связанных с получением дохода от нее, а являются *систематическим риском*, то есть частью отклонения (от максимально возможного) дохода, которая определяется общим риском фондового рынка. Систематический риск измеряется *бета-коэффициентом* данной ценной бумаги. Диверсификация корпорации не уменьшает систематический риск: если две отдельные компании становятся собственностью одного лица (юридического или физического) и при этом движение их денежных средств не претерпевает изменений, бета-коэффициент объединенной компании является просто средневзвешенным бета-коэффициентов составляющих компаний. Следовательно, сам по себе акт сосредоточения прав собственности на разные бизнесы в одних руках не создает акционерной стоимости за счет снижения риска⁷.

Эмпирические исследования подтверждают отсутствие выгод для акционеров от диверсификации, которая просто объединяет независимые фирмы под одним корпоративным зонтом⁸. Диверсификация в направлении никак не связанных друг с другом бизнесов зачастую не снижает даже несистематические риски (специфичные для данной компании и не связанные с флуктуациями всего фондового рынка)⁹.

Весьма специфические проблемы возникают при рассмотрении рисков, связанных с заимствованиями (кредитных рисков). Диверсификация, снижающая циклические флуктуации в денежных потоках, снижает и риск дефолта по долговым обязательствам фирмы. Это позволяет компании выходить на более высокий уровень долга, что может увеличивать ее акционерную стоимость благодаря выгодам в налогообложении (например, проценты уплачиваются до налогообложения, а дивиденды — после него, из прибыли, оставшейся после уплаты всех налогов)¹⁰.

Существуют ли обстоятельства, при которых снижение несистематического риска может создать акционерную стоимость? Если инвестиции за счет имеющихся внутренних средств выгоднее, чем привлечение фондирования с внешних рынков капитала, большая стабильность денежного потока фирмы, обусловленная диверсификацией, может укрепить ее независимость от этих рынков. Во время финансового кризиса 2008–2009 годов, когда доступ к рынкам капитала был сильно ограничен для многих фирм, диверсифицированные компании оказались в более выигрышном положении благодаря имевшимся у них возможностям по фондированию за счет внутренних средств¹¹.

Создание ценности: «основные тесты» Портера

Если мы вернемся к допущению о том, что корпоративная стратегия должна быть ориентирована в первую очередь на создание ценности, каковы в этом контексте последствия для стратегий диверсификации? В начале этой части мы уже говорили о двух источниках повышения прибыльности: привлекательности отрасли и конкурентном преимуществе. При определении условий прибыльной диверсификации Майкл Портер предлагает использовать три «основных теста», которые должны показать, будет ли на самом деле диверсификация способствовать созданию акционерной стоимости:

- *Тест на привлекательность отрасли.* Выбранные для диверсификации отрасли должны быть структурно привлекательными или обладать способностью стать таковыми.
- *Тест на входные затраты.* Затраты на вход (в новый бизнес) не должны поглощать всю будущую прибыль.
- *Тест на дополнительные выгоды.* Новая бизнес-единица должна получить конкурентное преимущество благодаря своей связи с корпорацией, либо корпорация — благодаря новой бизнес-единице¹².

Тесты на привлекательность отрасли и на входные затраты. Критически важный момент в «основных тестах» Портера заключается в том, что привлекательности отрасли самой по себе недостаточно для входа в эту отрасль. Диверсификация может открыть доступ к более привлекательным инвестиционным возможностям по сравнению с теми, которыми фирма располагает в собственной отрасли, но при этом возникают все проблемы вхождения. Поэтому второй тест — *на входные затраты* — подчеркивает тот факт, что эти затраты могут нивелировать привлекательность новой отрасли для фирмы, являющейся в ней новичком. Фармацевтика, юридические услуги корпорациям или работа по оборонным заказам обещают прибыльность выше средних показателей именно потому, что они защищены входными барьерами. Фирмы, стремящиеся войти в эти виды бизнеса, могут поглотить уже существующую фирму отрасли (в этом случае затраты на поглощение почти наверняка должны полностью перекрывать перспективную прибыль поглощаемой фирмы — и это без учета необходимости заплатить за поглощение премию к рынку)¹³, либо учредить новое предприятие (в этом случае диверсифицирующаяся фирма должна заплатить за преодоление входных барьеров в отрасль)¹⁴.

Компания *Hewlett-Packard* дает очень показательный пример. Она в свое время приняла решение о диверсификации путем вхождения на рынок ИТ-сервисов, так как последний сулил гораздо большие перспективы, чем (традиционная для *HP*) отрасль компьютерного и электронного оборудования. Однако за поглощение в 2008 году компании *EDS* было заплачено 13,9 млрд долларов — на 30% выше рыночной капитализации *EDS* на тот момент, а следующая покупка в 2011 году фирмы *Autonomy* за 10,3 млрд долларов была уже с 60%-ной премией к рынку. Впоследствии *HP* была вынуждена списать 16 млрд долларов со своих балансов, чтобы привести стоимость этих активов в соответствие с реальностью.

Тест на дополнительные выгоды. Третий критерий успешной диверсификации Портера -- на *дополнительные выгоды* — относится к вопросам конкурентного преимущества. Если две весьма различные (по видам деятельности) фирмы в какой-то момент оказываются у одного собственника и попадают под его полный контроль, появляется ли в результате веская причина для роста их прибыльности? Ответ на этот вопрос — в наличии или отсутствии синергии: каков потенциал того, что более тесное взаимодействие двух фирм приведет к увеличению конкурентного преимущества нового (приобретаемого) бизнеса, старого бизнеса или их обоих.

В большинстве случаев принятия решения о диверсификации главное значение имеет лишь тест на дополнительные выгоды. Во-первых, привлекательность отрасли редко является источником получения какой-либо выгоды от диверсификации -- в большинстве случаев затраты на преодоление входных барьеров перечеркивают выгоды, связанные с привлекательностью отрасли. Во-вторых, тест на дополнительные выгоды работает в случаях как с привлекательными, так и с непривлекательными отраслями. Если диверсифицирующаяся компания сможет получить серьезное конкурентное преимущество в отрасли, факт того, что эта отрасль в целом генерирует сравнительно низкий объем прибыли, становится не важен. Большинство шагов компаний из *Virgin Group* по своей диверсификации были связаны с отраслями с весьма низкими средними показателями прибыльности (или вообще нулевыми: авиаперевозки, беспроводные телекоммуникации, фитнес-клубы, музыкальная или банковско-финансовая розница). Однако на основе эффекта масштаба и инновационных подходов группа смогла извлечь существенную выгоду из этих предприятий. Покупка компанией *Sony Corporation* фирм *CBS Records*, *Bertelsmann Music Group (BMG)* и *EMI Records* привела *Sony* к выходу на исключительно непривле-

кательный рынок музыкальной звукозаписи. Но для нее этот шаг был важен, так как добавлял один из ключевых компонентов присутствия на более широком рынке частных домашних развлечений.

Теперь исследуем, как применять тест на дополнительные выгоды — через анализ связи диверсификации с возможностями получить конкурентные преимущества.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ВОЗНИКАЮЩИЕ НА ОСНОВЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Если главный источник создания стоимости на основе диверсификации — использование связей между различными бизнесами, какими должны быть эти связи и как их можно применить? Ответ достаточно прост: эти связи должны способствовать использованию одних ресурсов и внутренних возможностей всеми видами бизнеса, сведенными под одну крышу.

Эффект экономии за счет оптимизации ресурсов при расширении рамок деятельности

Самый общий аргумент, касающийся выгод диверсификации, — эффект экономии от использования общих для разных видов деятельности ресурсов: «Экономия за счет широты охвата разных сфер деятельности возникает всякий раз, когда какой-либо ресурс требуется в меньшем объеме при использовании его в нескольких видах деятельности, осуществляемых в сочетании друг с другом, а не по отдельности»¹⁵.

Этот эффект существует по тем же причинам, что и эффект масштаба. Главное различие в том, что эффект масштаба заключается в снижении издержек за счет увеличения выпуска одного-единственного продукта, а экономия за счет широты сферы деятельности — это снижение издержек благодаря увеличению общего объема выпуска нескольких видов продукции. Природа экономии за счет широты сферы деятельности варьируется для различных типов ресурсов и возможностей.

Материальные ресурсы. Такие ресурсы, как каналы дистрибуции, ИТ-системы, персонал отделов продаж и исследовательские лаборатории, обеспечивают экономию за счет широты сфер деятельности благодаря тому, что устраняют дублирование — один и тот же ресурс может обслуживать разные виды бизнеса. Чем выше постоянные издержки

по этим видам, тем больше может быть связанная с ними экономия данного типа. Проникновение компаний кабельного телевидения на рынок телекоммуникаций, а телекомов и интернет-провайдеров — на рынок стримингового телевидения и музыки базируется на стремлении распределить затраты, связанные с эксплуатацией своих сетей и биллинговых систем, по максимально большому числу видов своих услуг. Такие общие ресурсы, как клиентские базы данных, центры обслуживания клиентов и биллинговые системы, побудили компанию *Centrica*, крупнейшую в Британии газоснабжающую фирму, диверсифицировать свою деятельность в сферы поставок электроэнергии, фиксированной и мобильной связи, доступа к Интернету, домашних охранных систем, страхования домашнего имущества и ремонта бытовых приборов.

Экономия за счет широты сферы деятельности возникает также благодаря централизованному оказанию административных и вспомогательных услуг разным бизнес подразделениям корпорации. Бухгалтерский учет, юридическая поддержка, отношения с официальными инстанциями и информационные технологии имеют тенденцию сосредотачиваться в корпоративных штаб-квартирах (или в рамках внутренних сервисных организаций).

Нематериальные ресурсы. Такие ресурсы, как бренды, репутация и технологическое ноу-хау, открывают возможности для экономии за счет расширения сферы деятельности, прежде всего благодаря способности передавать их из одной сферы в другую с минимальными издержками. Широкое распространение получило использование сильного бренда для продвижения неосновных продуктов. Компания *Starbucks* расширила применение своего бренда на мороженое, бутылированные холодные напитки, бытовые кофеварки, аудио CD и книги. Аналогично с технологиями: компания *Fujifilm* применяет свои технологии покрытия, разработанные для изготовления фотопленки, в косметическом и фармацевтическом производстве, а также для нанесения защитных покрытий на промышленные изделия.

Организационные возможности. Организационные возможности тоже можно использовать внутри диверсифицированной компании в разных видах бизнеса. Например:

- *LVMH* – крупнейший в мире и самый диверсифицированный поставщик брендированных предметов роскоши. Отличительной особенностью этой фирмы является огромный опыт управления люксовыми брендами, который заключается в анализе рынка, рекламе, продвижении продуктов на рынке, управлении рознич-

ными продажами и гарантии качества. Все это используется в случаях *Louis Vuitton* (аксессуары и кожаные изделия); *Hennessey* (коньяк); *Moët & Chandon*, *Dom Pérignon*, *Veuve Clicquot*, *Krug* (шампанское); *Céline*, *Givenchy*, *Kenzo*, *Christian Dior*, *Guerlain* и *Donna Karan* (модная одежда и парфюмерия); *TAG Heuer* и *Chaumet* (наручные часы); *Sephora* и *La Samaritaine* (розничная торговля); *Bulgari* (ювелирные изделия) и еще 25 своих компаний, ассоциирующихся с известными брендами.

- Компания *Sharp Corporation* с самого начала была известна успехами в миниатюризации электронных изделий. Эта способность проявилась в ряде инновационных продуктов: первом в мире транзисторном калькуляторе (1964), первом карманном калькуляторе с жидкокристаллическим экраном (1973), цветном жидкокристаллическом телевизоре, электронном органайзере, веб-камерах, ультрапортативных ноутбуках, мобильных телефонах и фотоэлементах.

Одним из самых важных факторов, влияющих на эффективную деятельность диверсифицированных корпораций, является общий уровень менеджмента (как системы управления. — *Примеч. пер.*). Компания *General Electric* обладает прекрасными технологическими и операционными возможностями, сосредоточенными внутри всех операционных подразделений. К тому же она показала прекрасные результаты в использовании возможностей одних направлений бизнеса другими (например, ноу-хау в конструировании и производстве турбин с успехом используются при изготовлении реактивных двигателей и электрогенераторов). Однако главные внутренние возможности корпорации кроются в сфере общего менеджмента, как на корпоративном уровне, так и на уровне подразделений. Это способность мотивировать и воспитывать своих менеджеров, великолепная система стратегического и финансового управления, сочетающая децентрализованное принятие решений с сильным централизованным контролем, позитивный опыт управления бизнесом в международном масштабе¹⁶.

Все это справедливо и для *ExxonMobil*. Компания обладает замечательными техническими возможностями в каждом отдельном бизнесе. Но главной причиной ее выдающихся финансовых результатов в нефтяной и газовой отрасли за последние три десятка лет является система управления, сочетающая жесткий контроль за издержками, грамотное использование своего капитала, тщательное управление рисками и эффективное стратегическое планирование¹⁷.

Эффект экономии при расширении рамок деятельности с позиций рыночного спроса. До сих пор мы рассматривали этот эффект с позиций рыночного предложения: сокращения издержек производителей за счет использования различными направлениями деятельности фирм общих для них ресурсов и возможностей. Однако эффект работает и для клиентов в случаях приобретения ими одновременно большого числа разных продуктов: например, широчайший выбор товаров в магазинах сети *Walmart* дает ее клиентам удобство покупок всего в одном месте (*one-stop shopping*). Фирма *General Electric* предлагала клиентам целые пакеты продуктов и сервисов в виде «интегрированных решений», а теперь подобная практика переросла в «общекорпоративные продажи» — когда один торговый представитель предлагает клиенту весь спектр продуктов компании¹⁸.

Экономия за счет интернализации транзакций

Хотя экономия за счет расширения сферы деятельности позволяет снизить издержки благодаря совместному использованию и передаче ресурсов и возможностей между разными направлениями бизнеса в рамках одной компании, является ли диверсификация необходимым условием проявления этого эффекта? Конечно нет. Такой экономией можно воспользоваться, просто продавая или лицензируя использование этих ресурсов и возможностей другой компании. В главе 9 мы говорили о том, что фирма может извлекать доход из своей патентованной технологии, лицензируя ее для других фирм. Из главы 12 мы поняли, как в качестве альтернативы прямому инвестированию, невзирая на государственные границы, лицензируются технологии и торговые марки. То же самое можно проделать в отношении ресурсов в различных отраслях. Компания *Starbucks* диверсифицировалась, главным образом, с помощью лицензирования; *Unilever* и *Pepsi Co.* производят напитки *Tazo Tea*; *Nestlé* производит мороженое *Starbucks*, а *Kraft* занимается дистрибуцией упакованного кофе *Starbucks*. Компания *Walt Disney* использует огромную стоимость своих торговых марок, авторских прав и персонажей отчасти посредством прямой диверсификации в индустрию тематических парков, театральные шоу, круизные суда и гостиницы. Но одновременно лицензирование прав на использование своей интеллектуальной собственности производителями одежды, игрушек, комиксов, продуктов питания и напитков, других продуктов, а также розничными магазинами и звукозаписывающими компаниями принесло ей, например, в 2013 году 2,4 млрд долларов.

Даже материальные ресурсы можно совместно использовать разными бизнесами, находящимися в рыночных отношениях друг с другом. Так, управляющие аэропортами и железнодорожными вокзалами компании используют выгоды от размещения в своих зданиях магазинов и ресторанов не посредством диверсификации в розницу или общепит, а путем сдачи торговых площадей в аренду.

Как лучше использовать эффект экономии за счет широты сферы деятельности — внутри фирмы через диверсификацию или посредством рыночных договорных отношений с независимыми компаниями? Для ответа на этот вопрос надо иметь в виду два главных фактора.

- Можно ли с помощью лицензирования получить максимальную отдачу от имеющихся ресурсов? Ответ в достаточной степени зависит от транзакционных издержек, которые состоят из затрат на переговоры, подготовку соглашения, последующий контроль его выполнения и — при необходимости — принуждение к соблюдению контракта. Там, где права собственности четко очерчены, как это имеет место с торговыми марками и многими типами патентов, лицензирование может быть очень эффективным. В случае же, когда предметом являются организационные возможности или ноу-хау в более широком смысле, подготовка и выполнение лицензионного договора видятся более проблематичными. Например, диверсификация *Fujifilm* в отрасли производства косметики и промышленных защитных покрытий, в фармацевтику отражает тот факт, что, несмотря на все имеющиеся у компании патенты, коммерческая эксплуатация специфической технологии критическим образом завязана на имеющиеся у *Fujifilm* возможности¹⁹.
- Имеет ли фирма в своем распоряжении другие ресурсы и возможности, необходимые для успешной диверсификации? Итальянский модный дом *Dolce & Gabbana* лицензировал свой бренд компании *Procter & Gamble* для использования в парфюмерной продукции. В результате все духи под брендом *Dolce & Gabbana* (а также под брендами *Gucci*, *Hugo Boss*, *Rochas* и *Dunhill*) производит *Procter & Gamble*. Произошло это потому, что сама *Dolce & Gabbana* не имеет нужных для разработки, производства и глобальной дистрибуции парфюмерии ресурсов. И наоборот, решение *Starbucks* выйти из договора с *Kraft* отражает уверенность *Starbucks* в том, что компания обладает необходимыми ресурсами и возможностями для маркетинга и дистрибуции упаковок своего кофе.

Преимущество родительской фирмы

Майкл Гулд (Michael Goold) и Эндрю Кэмпбелл (Andrew Campbell) вместе со своими коллегами предложили еще более строгий тест для оценки выгод и последствий диверсификации (и даже выделения подразделений). До сих пор мы рассматривали диверсификацию с точки зрения ее потенциала по созданию ценности для фирмы²⁰. Вышеупомянутый коллектив авторов говорит, что этого недостаточно для всеобъемлющей оценки последствий диверсификации. Если компания собирается в рамках стратегии диверсификации открыть новый бизнес (который в этом случае становится дочерним по отношению к ней — родительской компании), она должна не просто быть способной привнести в него дополнительную ценность, но и сделать так, чтобы эта ценность была большей, чем способен внести в поглощаемый бизнес любой другой потенциальный «родитель». В противном случае лучше продать новый зарождающийся бизнес фирме, которая способна максимально возможным образом поднять его ценность. Рассмотрим продажу *General Electric* своего подразделения *NBC Universal* фирме *Comcast* в 2011 году. Безотносительно возможностей *GE* по увеличению ценности *NBC Universal* продажа была обоснована тем, что *Comcast* (в результате того, что эта компания имела и другие интересы в медийной области) могла сделать для *NBC Universal* больше, чем *GE*.

Концепция «ценности родительской фирмы» предлагает оценку дифференциации в другой перспективе, чем портеровский тест на дополнительные выгоды. «Ценность родительской фирмы» по отношению к «дочерней» определяется тем, какую выгоду для дочернего бизнеса могут принести возможности «родителя» в менеджменте. В то время как тест на дополнительные выгоды Портера концентрируется на потенциале совместного использования ресурсов, Гулд с коллегами делает упор на том, какую ценность привносит в бизнес корпоративный центр. Они говорят, что успех дифференциации в большей степени связан со взаимоотношениями между корпоративным менеджментом и новым бизнесом, чем с общими ресурсами и передачей компетенций между различными видами бизнеса внутри дифференцированной фирмы. Мы еще вернемся к этой концепции в следующей главе.

Диверсифицированная фирма как внутренний рынок

Мы видим, что экономия за счет широты сферы деятельности сама по себе не является решающим аргументом для диверсификации: надо обязательно выяснить, сделают ли имеющиеся транзакционные издержки диверсификацию предпочтительной по сравнению с лицензированием.

Можно пойти еще дальше: потенциал по внутреннему перераспределению ресурсов и возможностей для экономии на транзакционных издержках является достаточным основанием для диверсификации, даже если нет экономии за счет расширения сферы деятельности.

Внутренние рынки капитала. Рассмотрим пример финансового капитала. Диверсифицированная корпорация представляет собой закрытый внутренний рынок капитала, где разные направления бизнеса конкурируют за бюджет. Что эффективнее — внутренний рынок капитала диверсифицированной компании или внешние рынки? Диверсифицированные компании обладают двумя заметными преимуществами:

- формируя сбалансированный портфель бизнесов, производящих и потребляющих денежные потоки, эти фирмы могут избежать издержек, связанных с использованием внешнего рынка капитала, в том числе маржи между ставкой процента на заемный капитал и ставкой процента по ссудам, а также крупных издержек, связанных с выпуском новых долговых обязательств и акций;
- диверсифицированные компании обладают лучшим доступом к информации о финансовых перспективах своих разных бизнесов, чем сторонние финансисты²¹.

Однако, кроме этих преимуществ, существует один крупный недостаток: распределение инвестиций внутри диверсифицированной компании является сильно политизированным процессом, в котором над стратегическими и финансовыми соображениями берут верх подковерные игры и эгоистичные устремления. Есть факты, позволяющие предположить, что внутренние рынки капитала диверсифицированных фирм склонны субсидировать плохо работающие подразделения и при этом неохотно направляют денежные потоки в перспективные подразделения²². По оценкам McKinsey & Company, несколько конгломератов с выдающимися показателями, являющиеся исключениями из этого правила, — GE, Berkshire Hathaway и Danaher (США), Hutchison Whampoa (Гонконг), Bouygues и Lagardère (Франция), Westfarmers (Австралия), ITC (Индия), Grupo Carso (Мексика) — отличают строжайшая финансовая дисциплина, отказ от переплат при поглощениях, строгий и одновременно гибкий подход к вложениям капитала, экономные и бережливые штаб-квартиры, а также готовность в любой момент избавиться (закрыть или продать) от бизнесов, не дающих желаемой отдачи²³.

Частные инвестиционные компании обычно тоже вполне эффективны в управлении внутренними рынками капитала и позволяют избежать транзакционных издержек внешних рынков. Такие фирмы,

как *Blackstone Group*, *Carlyle Group* или *Kohlberg Kravis Roberts*, управляют несколькими фондами. Каждый фонд формируется с помощью взносов индивидуальных и институциональных инвесторов с целью покупки долей в разных компаниях. Типичный срок жизни таких фондов — 10–15 лет. Среди приобретений частных инвестиционных компаний — открытые и закрытые акционерные общества, которые при этом для дальнейшего роста акционерной стоимости получают дополнительное «финансовое плечо» в обмен на снижение издержек, отказ от проблемных активов, на замену высшего менеджмента и более сильную мотивацию нового²⁴.

Внутренние рынки персонала. Эффективность деятельности диверсифицированных компаний проистекает также из имеющихся у них возможностей перемещать сотрудников — особенно менеджеров и технических специалистов — из одного подразделения в другое, меньше полагаться на найм и увольнение. По мере развития компаний и возникновения новых обстоятельств могут потребоваться совершенно иные навыки управленческого персонала. Затраты, связанные с наймом сотрудников, включают рекламу, время на интервьюирование и отбор кандидатур, услуги рекрутинговых агентств. Затраты на увольнения сотрудников могут быть очень высокими, если нужно предоставить выходное пособие. Диверсифицированная же корпорация обладает пулом сотрудников и может реагировать на конкретные потребности любого бизнеса перемещением работников внутри корпорации.

Более широкий спектр карьерных возможностей, существующий в диверсифицированной корпорации, может привлекать высококвалифицированные или перспективные кадры. Студенты, оканчивающие университеты, активно борются за начальные рабочие места в таких диверсифицированных корпорациях, как *Canon*, *General Electric*, *Unilever* и *Nestlé*, — в надежде, что им могут предложить лучшие карьерные возможности, чем в более специализированных компаниях.

Информационные преимущества диверсифицированной корпорации приобретают особую важность в связи с внутренними рынками персонала. Ключевой проблемой найма работников на внешних рынках является ограниченная информация. Резюме, рекомендации и интервью — весьма ограниченные источники данных о том, как новый сотрудник будет справляться с конкретной работой. Диверсифицированная фирма, которая перемещает сотрудников с одной должности на другую и из одного подразделения в другое, может собрать детальную информацию о компетенциях и характеристиках своих людей. Информационное преимущество распространяется не только на отдельных

сотрудников, но и на работающие как единая команда коллективы. Поэтому при использовании новой возможности развития бизнеса фирма с прочным положением на рынке обладает преимуществом по сравнению с новой фирмой, вынужденной набирать команду с нуля.

Все эти преимущества внутренних рынков капитала и рабочей силы могут объяснить стабильные успехи высокодиверсифицированных бизнес-групп в развивающихся экономиках (см. вставку 13.2).

ВСТАВКА 13.2

Конгломераты на развивающихся рынках

Высокодиверсифицированные группы тесно связанных между собой компаний — чеббли, как их называют в Южной Корее, «бизнес-дома» в Индии, холдинговые компании в Турции, экономические группы в Латинской Америке или торговые компании в Гонконге (которые выросли из британских «хонгов»*) — доминируют в экономике азиатских и латиноамериканских стран.

Стандартное объяснение успехов этих конгломератов — по контрасту с почти полным исчезновением конгломератов в США и Европе — заключается в выгодах, которые данные формы организации бизнеса несут в странах со слабо развитыми рынками капитала и трудовых ресурсов. Неэффективный фондовый рынок предоставляет огромные преимущества промышленным группам, таким, как *Tata* в Индии или *Koç* в Турции, при использовании генерируемых внутри этих групп денежных потоков для финансирования растущих бизнесов и открытия новых предприятий. Аналогично обстоит дело с управленческими кадрами: в бизнес-среде, где талантливых менеджеров мало, компании вроде *Koç* или *LG* (Южная Корея) способны привлечь исключительно талантливых выпускников, а затем воспитать из них высокопрофессиональных менеджеров.

Однако преимущества в эффективности конгломератов, связанные с особенностями разви-

вающихся стран, не демонстрируют признаков ослабления, несмотря на рост эффективности финансовых рынков в этих странах и на улучшение обстановки на местных рынках рабочей силы. Денежные доходы южнокорейских чебблей растут на 11% ежегодно, а индийских бизнес-групп — на 23%.

Возможно, управленческие модели бизнес-групп развивающихся стран, особенно в условиях быстрорастущих экономик, обеспечивают некоторые преимущества по сравнению с моделями, используемыми в более интегрированных мультидивизионных корпорациях, характерных для Северной Америки, Европы и Японии. Бизнес-группы — такие, как *Tata*, *Sabancı Holding* (Турция) и *SK* (Корея) — оказываются способны совмещать высокий уровень автономности составляющих группы компаний с сильным лидерским потенциалом родительской фирмы, которая обеспечивает наличие общих ценностей и уникальных особенностей, характерных именно для данной группы, предлагает своим «дочкам» стратегическое руководство и консультирование.

Источники: “From Dodo to Phoenix,” *The Economist* (January 11, 2014): 58; J. Ramachandran, K. S. Manikandan, and A. Pant, “Why Conglomerates Thrive (Outside the US),” *Harvard Business Review* 91 (December 2013): 110–119.

* Хонг (hong) — бизнес дом, эквивалент соответствующего китайского иероглифа. - *Примеч. пер.*

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Там, где в результате диверсификации возникает эффект экономии за счет оптимизации использования ресурсов и внутренних возможностей при расширении рамок деятельности, а альтернативы (диверсификации) порождают транзакционные издержки, она (диверсификация) имеет потенциал для создания акционерной стоимости. Диверсификация, основной целью которой является только рост компании либо снижение общих рисков, скорее всего будет уменьшать стоимость фирмы. Как эти предположения работают на практике?

Результаты эмпирических исследований

Эмпирические исследования диверсификации делают акцент на двух вопросах: во-первых, насколько эффективно диверсифицированные фирмы работают по сравнению со специализированными, и, во-вторых, действительно ли диверсификация в родственные бизнесы более эффективна по сравнению с диверсификацией в отрасли, не связанные с основными бизнесами компании?

Эффективность деятельности диверсифицированных и специализированных фирм. Несмотря на огромное число эмпирических исследований, проведенных за последние 50 лет, не удалось установить стабильной связи между диверсификацией и эффективностью деятельности или стоимостью бизнеса фирмы. Наличие «скидки на конгломерат» (занижение фондовыми рынками стоимости диверсифицированной фирмы по отношению к фирмам специализированным), скорее всего, является результатом погрешностей и ошибок в методиках оценки и выборки²⁵.

Интерпретация характера связей между диверсификацией и прибыльностью наталкивается на проблему «каузальности». В самом деле, ведь не только диверсификация влияет на прибыльность, но и предполагаемая прибыльность влияет на принятие решения о диверсификации: высокорентабельные компании могут видеть лучшее применение денежным средствам, полученным в результате своей прибыльности, во вложении в диверсификацию; и наоборот, убыточные компании могут видеть в диверсификации путь к выходу на прибыльность.

Некоторые исследования обнаружили нелинейную зависимость между диверсификацией и прибыльностью: диверсификация уве-

личивает прибыльность до определенного момента, после чего та снижается из-за растущих затрат, связанных с чрезмерным усложнением системы²⁶. *McKinsey & Company* указывает на преимущество «умеренной» диверсификации — «стратегическим оптимумом между специализацией и широкой диверсификацией». Диверсификация имеет смысл, когда фирма исчерпала потенциал своего роста на существующих рынках и может в большей мере использовать внутренние возможности только в сочетании с возникающими новыми внешними обстоятельствами²⁷.

Более надежны доказательства влияния «обратной специализации» на эффективность североамериканских и европейских компаний: когда диверсифицированные фирмы выделяют из своего состава какие-то бизнесы и сосредотачиваются на основных видах деятельности, обычно у них растет и прибыльность, и акционерная стоимость²⁸.

Диверсификация в смежные или не связанные (с основными) виды бизнеса. Учитывая важность использования общих ресурсов и возможностей фирмы в разных видах ее бизнеса для получения эффекта экономии, кажется вполне вероятным, что диверсификация в *смежные* отрасли должна быть выгоднее диверсификации в *несмежные области*. Это предположение с самого начала подтверждали эмпирические данные. Румельт (Rumelt) обнаружил, что компании, диверсифицированные в те виды деятельности, которые были связаны с их основным бизнесом, оказывались гораздо более прибыльными, нежели те, которые диверсифицировали себя в совершенно другие виды бизнеса, не имевшие отношения к основному²⁹. В 1982 году Том Питерс (Tom Peters) и Роберт Уотерман (Robert Waterman) пришли к такому заключению: «Практически все академические исследования показывают, что неканализированная диверсификация представляет собой проигрышный вариант»³⁰. Это наблюдение послужило основанием для одного из их «золотых правил совершенства»:

«Не отрываться от корней»: «Наш важнейший вывод понятен и прост. Организации, которые пытаются заняться каким-либо побочным бизнесом, но не отрываются от своих корней, способны превзойти конкурентов. Наиболее успешными из компаний являются те, которые диверсифицируют свою деятельность вокруг определенного направления, например технологий склеивания и нанесения покрытий, как компания *3M*. Вторую группу, в порядке убывания, составляют компании, которые проникают в родственные для себя области деятельности. В качестве примера можно привести скачок от производства турбин для электростанций к производству реактивных двигателей в случае *GE*. Наименее

успешными, как правило, оказываются компании, которые диверсифицируются в широкий набор видов деятельности. Именно в этой группе поглощения, как правило, обречены на провал с самого начала»³¹.

Последующие исследования затуманили картину: как только принимались во внимание сопутствующие риски и (в каждом конкретном случае) положение дел в отрасли в целом, выгоды от диверсификации только по направлениям, смежным с основным для данной компании, становились менее очевидными³². Несколько работ даже указывали на случаи, когда диверсификация в несвязанные виды деятельности приносила большую пользу, чем «приверженность к корням»³³.

Из всех этих противоречивых фактов и соображений тем не менее можно сделать несколько выводов. Во-первых, связь между стратегией диверсификации и эффективностью работы фирмы достаточно сложная и запутанная. Она определяется разными целями и типами взаимоотношений бизнесов (диверсифицированной корпорации), а управляющие воздействия могут отличаться по эффективности (от бизнеса к бизнесу). Во-вторых, накопленные данные по диверсификации фирм и по ее влиянию на эффективность носят сырой характер. В частности, отчеты о финансовых результатах компаний в разбивке по бизнес-сегментам доступны в недостаточной степени и часто противоречивы. В-третьих, результаты диверсификации, выражающиеся в показателях эффективности, зависят не только от выгод собственно диверсификации, но и от дополнительных управленческих затрат, которые эта диверсификация приносит. А затраты состоят из издержек на координацию деятельности различных направлений бизнеса, непропорционально большое внимание к отдельным, недостаточно эффективным видам деятельности со стороны высшего руководства и политизацию процесса принятия решений внутри усложненной корпоративной структуры. Скорее всего, данные затраты будут особенно велики в случае диверсификации в смежные области — когда дело коснется распределения ресурсов по направлениям бизнеса³⁴. Наконец, совсем неясно, по каким принципам проводить границу между «смежной» и «нессмежной» диверсификацией: это может зависеть от стратегий и характеристик конкретных фирм. Так, производство шампанского и чемоданов — явно не родственные отрасли, но всем ясно, что компания *LVMH* использует одни и те же внутренние возможности в управлении брендами *Moët* и *Louis Vuitton*.

Давайте поговорим подробнее о том, что мы понимаем под диверсификацией в смежные области.

ВАЖНОСТЬ ВЗАИМОСВЯЗАННОСТИ ПРИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Если под взаимосвязанностью понимается потенциал совместного использования и передачи ресурсов и возможностей от одного бизнеса к другому, не существует однозначных критериев, которые позволили бы определить, являются ли две отрасли родственными или нет. Все зависит от компании, проводящей диверсификацию. В эмпирических исследованиях родство отраслей оценивается по сходству технологий и рынков. При этом делается упор на родстве в *операционной* деятельности -- производстве, маркетинге или дистрибуции -- тех видов деятельности, где экономия от обобществления ресурсов невелика и сопряжена с большими управленческими затратами. И наоборот, одни из самых важных источников создания стоимости в диверсифицированной фирме -- способность применять общие управленческие возможности, системы стратегического менеджмента и процессы распределения ресурсов для различных видов бизнеса. Такого рода экономия зависит от наличия *стратегических*, а не *операционных* сходств разных бизнесов внутри диверсифицированной корпорации³⁵.

- Компания *Berkshire Hathaway* занимается страхованием, кондитерскими магазинами, мебелью, кухонными пожарами, ювелирными изделиями и обувью. Несмотря на разнообразие, выбор всех направлений бизнеса был сделан на основе возможностей извлечь выгоду из уникального стиля управления корпорацией, разработанного ее главой -- Уорреном Баффеттом (Warren Buffett) и генеральным исполнительным директором Чарльзом Мангером (Charles Munger).
- *Virgin Group* Ричарда Брэнсона (Richard Branson) охватывает широкий диапазон направлений бизнеса, от авиакомпаний до клубов здоровья. Тем не менее все эти направления обладают стратегическим сходством: практически все они являются стартапами, основанными на предпринимательском рвении и опыте Брэнсона, ориентированы на конечного потребителя и работают в секторах, открывающих возможности для инновационных подходов к дифференциации.

Сутью таких связей на стратегическом уровне является способность применять сходные стратегии, процедуры выделения ресурсов и системы контроля в разных направлениях бизнеса из корпоративного портфеля³⁶. В таблице 13.1 перечислены некоторые стратегические

факторы, определяющие сходство направлений бизнеса с точки зрения корпоративного управления.

Таблица 13.1. Характеристики стратегического родства между бизнесами

Задачи корпоративного управления	Признаки стратегического сходства
Использование ресурсов	Сходные размеры проектов капитальных инвестиций. Сходная продолжительность инвестиционных проектов. Сходные источники рисков. Сходные навыки общего управления, необходимые для руководителей бизнес-единиц
Формулирование стратегии	Сходные ключевые факторы успеха. Сходные стадии жизненного цикла отрасли. Сходное конкурентное положение, занимаемое в отрасли каждым направлением бизнеса
Управление эффективностью и контрольные показатели	Сходные целевые показатели эффективности. Сходные периоды времени для достижения поставленных целей

Источник: R. M. Grant, «On Dominant Logic, Relatedness, and the Link Between Diversity and Performance», *Strategic Management Journal*, 9 (1988): 641.

В отличие от родства на операционном уровне, где сравнительно легко предсказывать выгоды от эффекта экономии на расширении сферы деятельности и даже определять их количественно, связь на стратегическом уровне оценить труднее. Для этого необходимо глубокое понимание общего стратегического подхода компании (к своей деятельности) и всех внутренних управленческих возможностей на корпоративном уровне.

В конечном итоге связь между различными бизнесами в рамках одной компании может зависеть от ее стратегических соображений. Прахалад (Prahalad) и Беттис (Bettis) используют термин *доминирующая логика* для описания ментальности менеджеров компании, осознающих то основное, что объединяет различные ее части³⁷. Существование общего взгляда на компанию и на смысл ее существования является решающей предпосылкой для эффективной интеграции разных направлений бизнеса. Так, доминирующая логика гиганта отрасли предметов роскоши *LVMH* идет дальше общих

подходов к управлению люксовыми брендами — к формированию во всех направлениях своего бизнеса некоей общности на базе «общей культуры постоянного стремления к качеству продуктов и процессов управления, взаимоотношений между людьми на основе ответственности и инициативы, поощрения и вознаграждения компетентности и уровня сервиса»³⁸.

РЕЗЮМЕ

Соблазн диверсификации сродни сексуальному влечению — он очевиден и зачастую непреодолим, а практический опыт часто разочаровывает. Для топ-менеджеров диверсификация — минное поле. История диверсификации крупных корпораций изобилует дорогостоящими ошибками: попытка *Exxon* создать компанию *Exxon Office Systems*, которая должна была стать конкурентом *Xerox* и *IBM*; диверсификация компании *Vivendi*, изначально занимавшейся водоснабжением и переработкой отходов, в индустрию СМИ, развлечений и телекоммуникаций; попытка *Royal Bank of Scotland* превратиться из розничного банка в гиганта, занимающегося предоставлением финансовых услуг... Несмотря на множество дорогостоящих неудач, идея диверсификации продолжает пленять умы менеджеров высшего звена. Одной из проблем является расхождение интересов акционеров и управленцев. Хотя диверсификация сулит весьма скромное вознаграждение акционерам, она продолжает оставаться кратчайшим путем к созданию огромных корпоративных империй.

Вторая проблема — высокомерие. Успех компании в одном направлении бизнеса делает команду топ-менеджеров самопадеющей и уверенной в способности достичь подобного успеха в любых других направлениях.

Тем не менее для выживания и процветания компаний в долгосрочной перспективе нужны изменения. А это неизбежно означает пересмотр направлений бизнеса компании на каких-то стадиях. *Hewlett-Packard* и *IBM* — две крупнейшие в мире ИТ-компании — существуют более 60 лет. Успех и долговечность обеих основаны на способности адаптировать ассортимент продукции к меняющимся возможностям на рынке. Они использовали свои внутренние возможности для разработки новых продуктов, которые определили новые траектории роста компаний. Так же обстоят дела у большинства других фирм, прочно утвердившихся на рынке. Для *3M*, *Canon*, *Samsung* и *Du Pont* диверсификация стала главным направлением эволюции. В большинстве случаев она не была разрывом с прошлым, а только первым шагом, в результате которого

имевшиеся ресурсы и возможности задействовались для использования появившихся шансов.

Если компании хотят воспользоваться диверсификацией как частью долгосрочной стратегии адаптации (к меняющимся внешним условиям) и избежать множества ошибок, допущенных руководителями корпораций в прошлом, стратегический анализ решений, касающихся диверсификации, становится решающим. Цели диверсификации должны быть ясными и недвусмысленными. Рост акционерной стоимости компании стал жестким и четким критерием оценки инвестиций в новые деловые возможности. Строгий анализ может показать, что диверсификация является ложным путем, формой бегства от действительности, проистекающей из нежелания топ-менеджеров смириться со сложной конкурентной ситуацией в базовом бизнесе фирмы.

В нашем распоряжении есть разработанные в последние годы аналитические инструменты, позволяющие оценить управленческие решения относительно диверсификации. В конце 1980-х годов решения о диверсификации основывались на смутных концепциях синергии и подразумевали выявление взаимосвязей между разными отраслями. Сейчас мы способны гораздо точнее определить потребность в ресурсах и возможностях для достижения экономии за счет охвата и интернализации, которые являются предпосылками диверсификации с целью создать акционерную стоимость. Осознание роли эффектов интернализации привлекает наше внимание к роли способностей высшего руководства и эффективных корпоративных управленческих систем, определяющих успех диверсификации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Производитель мороженого предполагает поглотить производителя супа на основании того, что, во-первых, в этом случае продажи и прибыли будут в большей степени сбалансированы по сезонам, и, во-вторых, колебания погоды в разные годы будут меньше влиять на продажи и прибыли. Способно ли такое распределение рисков создать акционерную стоимость? При каких обстоятельствах такое поглощение могло бы создать акционерную стоимость?
2. *Tata Group* является одной из крупнейших индийских компаний, где работают 424 000 человек в разных отраслях, включая сталелитейную промышленность, производство автомобилей, наручных часов и ювелирных изделий, телекоммуникации, финансовые

услуги, управленческий консалтинг, производство пищевых продуктов, чая, химикалий и удобрений, спутниковое телевидение, гостиничное дело, энергетику, ИТ и строительство. Подобное многообразие превосходит охват любой североамериканской или западноевропейской компании. Какие условия, специфичные для Индии, делают такую широкомасштабную диверсификацию возможной и прибыльной?

3. *Giorgio Armani S.p.A* -- итальянская частная компания, которой владеет главным образом семья Армани. Большую часть одежды и аксессуаров производит эта компания (часть изготавливается сторонними подрядчиками по контракту). Что касается остальных продуктов, особенно духов, косметических средств и очков, *Armani* лицензирует свои бренды другим фирмам. *Armani* задумывается о проникновении в отрасли спортивной одежды, гостиничного дела и салонов для новобранцев. Посоветуйте компании, какие из новых направлений бизнеса следует развивать внутрикорпоративно, какие -- через совместные предприятия, а какие -- за счет продажи лицензий на использование брендов *Armani* специализированным компаниям, уже работающим в данных отраслях.
4. *General Electric*, *Berkshire Hathaway* и *Virgin Group* Ричарда Брэнсона включают широкий спектр направлений бизнеса, которые на первый взгляд мало связаны технически или с точки зрения покупателей. Является ли это примером диверсификации в несмежные области? Можете ли вы выделить связи между направлениями бизнеса, которые обеспечивают создание ценности при их объединении под общей крышей в каждом из приведенных трех случаев?
5. Оцените решение компании *Amazon* по диверсификации в направлениях: (а) устройств для чтения электронных книг (Kindle), (б) планшетных компьютеров (Kindle Fire), (в) смартфонов (Fire Phone).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. A. D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962); R. P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974); H. Itami, T. Kagono, H. Yoshihara, and S. Sakuma, "Diversification Strategies and Economic Performance," *Japanese Economic Studies* 11 (1982): 78–110.

2. M. Goold and K. Luchs, "Why Diversify? Four Decades of Management Thinking," *Academy of Management Executive* 7 (August 1993): 7–25.
3. G. F. Davis, K. A. Diekmann, and C. F. Tinsley, "The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: A Study in the De-Institutionalization of an Organizational Form," *American Sociological Review* 49 (1994): 547–570; R. E. Hoskisson and M. A. Hitt, *Downsizing: How to Tame the Diversified Firm* (New York: Oxford University Press, 1994).
4. L. Laeven and R. Levine, "Is there a Diversification Discount in Financial Conglomerates?" *Journal of Financial Economics* 82 (2006): 331–367.
5. B. Burrough, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco* (New York: Harper & Row, 1990).
6. T. Khanna and K. Palepu, "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets," *Harvard Business Review* (July/August, 1997): 41–51; D. Kim, D. Kandemir, and S. T. Cavusgil, "The Role of Family Conglomerates in Emerging Markets," *Thunderbird International Business Review* 46 (January 2004): 7–20.
7. See any standard corporate finance text, for example R. A. Brealey and S. Myers, *Principles of Corporate Finance*, 11th edn (New York: McGraw-Hill, 2013): Chapter 8.
8. See, for example, H. Levy and M. Sarnat, "Diversification, Portfolio Analysis and the Uneasy Case for Conglomerate Mergers," *Journal of Finance* 25 (1970): 795–802; R. H. Mason and M. B. Goudzwaard, "Performance of Conglomerate Firms: A Portfolio Approach," *Journal of Finance* 31 (1976): 39–48; J. F. Weston, K. V. Smith, and R. E. Shrieves, "Conglomerate Performance Using the Capital Asset Pricing Model," *Review of Economics and Statistics* 54 (1972): 357–363.
9. M. Lubatkin and S. Chatterjee, "Extending Modern Portfolio Theory into the Domain of Corporate Strategy: Does It Apply?" *Academy of Management Journal* 37 (1994): 109–136.
10. The reduction in risk that bondholders derive from diversification is termed the *coinsurance effect*. See L. W. Lee, "Coinsurance and the Conglomerate Merger," *Journal of Finance* 32 (1977): 1527–1537; and F. Franco, O. Urcan, and F. P. Vasvari, "Debt Market Benefits of Corporate Diversification and Segment Disclosures" (January 31, 2013). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1710562> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1710562>.
11. V. Kuppuswamy and B. Villalonga, "Does Diversification Create Value in the Presence of External Financing Constraints? Evidence from the 2007–2009 Financial Crisis," Harvard Business School Working Paper (2010).
12. M. E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review* (May/June 1987): 46.
13. M. Hayward and D. C. Hambrick, "Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions," *Administrative Science Quarterly* 42 (1997): 103–127.
14. A study of 68 diversifying ventures by established companies found that, on average, breakeven was not attained until the seventh or eighth years of operation; see R. Biggadike, "The Risky Business of Diversification," *Harvard Business Review* (May/June 1979): 103–111.
15. The formal definition of *economies of scope* is in terms of "subadditivity." Economies of scope exist in the production of goods x_1, x_2, \dots, x_n , if $C(X) < \sum C_i(x_i)$ where: $X < \sum C_i(x_i)$ $C(X)$ is the cost of producing all n goods within a single firm $\sum C_i(x_i)$ is the cost of producing the goods in n specialized firms. See W. J. Baumol, J. C. Panzar, and R. D. Willig, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1982): 71–72.

16. Hay Group, "Best Companies for Leadership: General Electric," <http://executiveimpactonline.com/portfolio/the-leadership-edge/>, accessed July 20, 2015.
17. The role of capabilities in diversification is discussed in C. C. Markides and P. J. Williamson, "Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance," *Strategic Management Journal* 15 (Special Issue, 1994): 149–165.
18. Demand-side synergies are discussed in G. Ye, R. L. Priem, and A. A. Alshwer, "Achieving Demand-side Synergy from Strategic Diversification: How Combining Mundane Assets can Leverage Consumer Utilities," *Organization Science*, (2011); J. Schmidt, R. Makadok, and T. Keil, "Firm Scope Advantages and the Demand Side," Working Paper (2012).
19. This issue is examined more fully in D. J. Teece, "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm," *Journal of Economic Behavior and Organization* 3 (1982): 39–63.
20. A. Campbell, J. Whitehead, M. Alexander, and M. Goold, *Strategy for the Corporate-Level: Where to Invest, What to Cut Back and How to Grow Organisations with Multiple Divisions* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2014).
21. J. P. Liebeskind, "Internal Capital Markets: Benefits, Costs and Organizational Arrangements," *Organization Science* 11 (2000): 58–76.
22. D. Scharfstein and J. Stein, "The Dark Side of Internal Capital Markets: Divisional Rent Seeking and Inefficient Investment," *Journal of Finance* 55 (2000): 2537–2564; D. Bardolet, C. Fox, and D. Lovallo, "Corporate Capital Allocation: A Behavioral Perspective," *Strategic Management Journal* 32 (2011): 1465–1483.
23. C. Kaye and J. Yuwono, "Conglomerate Discount or Premium? How Some Diversified Companies Create Exceptional Value," Marakon Associates (2003), http://www.nd.edu/~cba/cc/pdf/Doyle_Portfolio%20decision%20making.pdf, accessed July 20, 2015.
24. J. Kelly *The New Tycoons: Inside the Trillion Dollar Private Equity Industry that Owns Everything* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2012).
25. S. Erdorf, T. Hartmann-Wendels, N. Heinrichs, and M. Matz, "Corporate Diversification and Firm Value: A Survey of Recent Literature," Cologne Graduate School Working Paper (January 2012); J. D. Martin and A. Sayrak, "Corporate Diversification and Shareholder Value: A Survey of Recent Literature," *Journal of Corporate Finance* 9 (2003): 37–57.
26. L. E. Palich, L. B. Cardinal, and C. C. Miller, "Curvilinearity in the Diversification–Performance Linkage: An Examination of over Three Decades of Research," *Strategic Management Journal* 22 (2000): 155–174.
27. N. Harper and S. P. Viguerie, "Are You Too Focused?" *McKinsey Quarterly* (Special Edition, 2002): 29–37; J. Cyriac, T. Koller, and J. Thomsen, "Testing the Limits of Diversification," *McKinsey Quarterly* (February 2012).
28. C. C. Markides, "Consequences of Corporate Refocusing: Ex Ante Evidence," *Academy of Management Journal* 35 (1992): 398–412; C. C. Markides, "Diversification, Restructuring and Economic Performance," *Strategic Management Journal* 16 (1995): 101–118.
29. R. P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974).
30. T. Peters and R. Waterman, *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982).
31. *Ibid.*, 294.
32. H. K. Christensen and C. A. Montgomery, "Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure," *Strategic Management Journal* 2

(1981): 327–343; R. A. Bettis, “Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms,” *Strategic Management Journal* 2 (1981): 379–383.

33. See, for example, A. Michel and I. Shaked, “Does Business Diversification Affect Performance?” *Financial Management* 13 (1984): 18–24; G. A. Luffman and R. Reed, *The Strategy and Performance of British Industry: 1970–1980* (London: Macmillan, 1984).

34. Y. M. Zhou, “Synergy, Coordination Costs, and Diversification Choices,” *Strategic Management Journal* 32 (2011): 624–639.

35. For a discussion of relatedness in diversification, see J. Robins and M. F. Wiersema, “A Resource-Based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance,” *Strategic Management Journal* 16 (1995): 277–300; and J. Robins and M. F. Wiersema, “The Measurement of Corporate Portfolio Strategy: Analysis of the Content Validity of Related Diversification Indexes,” *Strategic Management Journal* 24 (2002): 39–59.

36. R. M. Grant, “On Dominant Logic, Relatedness, and the Link between Diversity and Performance,” *Strategic Management Journal* 9 (1988): 639–642.

37. C. K. Prahalad and R. A. Bettis, “The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance,” *Strategic Management Journal* 7 (1986): 485–502.

38. R. Calori, “How Successful Companies Manage Diverse Businesses,” *Long Range Planning* 21 (June 1988): 85.

ГЛАВА 14. ПРИМЕНЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРАКТИКЕ: УПРАВЛЕНИЕ МНОГОПРОФИЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ

Краткое содержание

Введение и цели

Роль корпоративного управления

Управление корпоративным портфелем

Планирование портфеля: матрица General Electric/McKinsey

Планирование портфеля: матрица BCG «Рост — Доля»

Планирование портфеля: Эшриджская модель

Управление связями между предприятиями

Общие корпоративные услуги

Передача опыта и навыков, общие виды деятельности разных бизнесов

Роль корпоративных штаб-квартир

Управление индивидуальными бизнесами

Прямая вовлеченность головной корпорации в управление на уровне отдельного бизнеса

Система стратегического планирования

Управление эффективностью и финансовый контроль

Стратегическое планирование и финансовый контроль: альтернативные подходы к корпоративному менеджменту

Управление изменениями в многопрофильной корпорации

Система управления многопрофильными корпорациями

Права владельцев

Область ответственности советов директоров

Влияние фактора многопрофильности на процессы управления

Резюме

Вопросы для самостоятельного изучения

Список источников

Бытовало мнение, что компании, ориентированные на один-единственный продукт, обладают преимуществом по сравнению с такими многопрофильными компаниями, как наша, и, возможно, это было бы именно так, но только в том случае, если бы мы пренебрегали своим важнейшим преимуществом: способностью обмениваться идеями, которые являются результатом нашего восприятия того, что приходит к нам из многочисленных источников со всего мира. Различные компании, входящие в *General Electric*, имеют общие технологию, конструкторские решения, систему оплаты труда и оценки персонала, производственные методы, а также знания стран и клиентов.

Джек Уэлч (Jack Welch), глава General Electric Company в 1981–2001 гг.

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Главной особенностью многопрофильной фирмы, организованной по принципу отдельных бизнес-единиц, подразделений или дочерних компаний, является наличие некоторого числа отдельных самостоятельных бизнесов, деятельность которых координирует корпоративная штаб-квартира (или головной офис). Эти бизнесы могут быть организованы по принципу производства различных продуктов (например, *Samsung Electronics*), географически разделенных рынков (*McDonald's*) или вертикальных стадий производства (*Royal Dutch Shell*). В то время как каждый бизнес несет полную ответственность за большинство принимаемых решений, носящих для своего уровня и стратегический, и оперативный характер, штаб-квартира отвечает за стратегию на уровне компании и за вопросы, решение которых влияет на нее как на единое целое.

В трех предыдущих главах мы обсуждали три главных направления, по которым компания определяет рамки своей деятельности: вертикальную интеграцию, экспансию на международные рынки и диверсификацию. В свете этих моментов критически важным был вопрос, сможет ли диверсифицированная компания генерировать ценность, ведя деятельность в разных сферах бизнеса одновременно. Такое возможно, если правильные стратегии эффективно воплощаются в жизнь по всем направлениям бизнеса, что порождает множество частных вопросов: каким образом должна вырабатываться корпоративная стратегия и как ее увязать с распределением ресурсов? Как штаб-квартире осуществлять координацию и контроль за своими подразделениями (как их ни назови)? Какие стили руководства и лидерства со стороны штаб-квартиры лучше будут соответствовать конкретной ситуации, как распреде-

лить роли среди менеджеров на корпоративном уровне? И, принимая во внимание важнейшую роль корпоративного менеджмента, какие управленческие структуры должны служить базисом, внутри которого менеджеры будут выполнять свои функции? Чтобы ответить на эти вопросы, мы должны внимательно изучить деятельность головного офиса корпорации и его связи с разными направлениями бизнеса.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- определять основную стратегическую роль корпоративных менеджеров: способствование созданию ценности в каждом виде бизнеса;
- применять анализ бизнес-портфелей для выработки стратегических решений на корпоративном уровне;
- определять, как головной офис управляет связями между отдельными подразделениями компании;
- определять значимость инструментов и процессов, с помощью которых штаб-квартира может (и должна) влиять на стратегию и эффективность работы своих подразделений, отвечающих за разные направления бизнеса;
- определять, как менеджеры корпоративного звена могут стимулировать и направлять процессы стратегических изменений;
- распознавать проблемы, возникающие в связи с осуществлением менеджерами широкопрофильных компаний своих обязанностей.

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Общим моментом всех решений о вертикальной интеграции, международной экспансии или диверсификации является основной критерий — выгоды этих шагов по расширению бизнеса компании (вертикально, географически или горизонтально) должны превышать административные издержки, связанные с существованием корпорации большего размера и сложности. Поэтому процессы выработки и реализации стратегии неотделимы друг от друга: решения о рамках бизнеса корпорации должны приниматься с учетом возможных выгод и затрат, связанных с расширением или сужением рамок, что зависит от того, как корпоративная стратегия претворяется в жизнь. Все это требует от нас сосредоточить внимание на механизмах, с помощью которых многопрофильная компания привносит (дополнительную) ценность в бизнесы, которыми владеет.

Главный императив, которому надлежит следовать при принятии корпоративных стратегических решений, что выгоды всей компании от владения каким-то бизнесом должны превышать затраты на управление им, был поставлен под вопрос Майклом Гулдом (Michael Goold) и Эндрю Кэмпбеллом (Andrew Campbell). Они предложили более жесткий отборочный критерий для корпоративного менеджмента: компания должна владеть лишь тем бизнесом, для которого существует «родительское преимущество», - каждый бизнес в рамках корпоративного портфеля не только должен приносить добавочную прибыль от включения в корпорацию, но эта прибыль должна быть больше, чем могла бы предложить любая другая потенциальная корпоративная родительская компания. В противном случае такой бизнес выгоднее продать альтернативной компании¹.

В этой главе мы обсудим четыре вида деятельности, посредством которых корпоративные менеджеры могут способствовать дополнительному росту ценности отдельных бизнесов корпорации:

- управление корпоративным портфелем;
- управление связями между бизнесами;
- управление отдельными бизнесами;
- управление изменениями в многопрофильной корпорации.

Следующие четыре секции этой главы посвящены каждому из названных видов деятельности и определению условий, при которых они (эти виды) могут создавать стоимость.

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ ПОРТФЕЛЕМ

Чтобы широкопрофильная фирма могла эффективно управлять несколькими различными бизнесами, она должна создать такую систему управления, которая была бы применима ко всем. На самом нижнем уровне это означает наличие адекватной системы распределения ресурсов, которая обеспечивает их приоритетное направление туда, где существует наибольший потенциал для получения прибыли. Для некоторых многопрофильных фирм управление бизнес-портфелем является главным источником создания ценности и основой их стратегии. Компания *Berkshire Hathaway* представляет собой конгломерат из несвязанных между собой поглощенных фирм (или фирм с существенным участием), управляемый минималистичным головным офисом, основная роль которого – производить поглощения, делать капиталовложения и контролировать их эффективность.

Матрицы портфельного управления являются главным инструментом управления портфелем бизнесов в многопрофильной фирме. Они показывают позиционирование различных видов бизнеса компании, что может быть использовано для анализа перспектив каждого с точки зрения создания ценности.

Методы портфельного планирования стали итогом новаторской работы над корпоративной стратегией, начатой *General Electric* в конце 1960-х годов, когда она являлась настоящей промышленной империей, состоявшей из 46 подразделений и 190 видов бизнеса. *GE* с компаниями *Boston Consulting Group*, *McKinsey & Company* и *Arthur D. Little* выработала матрицы управления портфелем.

Планирование портфеля: матрица *General Electric/McKinsey*

Основная идея модели портфельного планирования заключается в том, чтобы графически представить отдельные бизнесы многопрофильной компании с точки зрения ключевых стратегических переменных, определяющих потенциал этих бизнесов для получения прибыли. Стратегические переменные обычно охватывают два направления: привлекательность рынка и конкурентные преимущества бизнеса на нем — все те же главные «драйверы» прибыльности, о которых мы говорили в главе 1 (см. рис. 1.5).

На матрице *GE/McKinsey* (см. рис. 14.1) по оси «Привлекательность отрасли» откладывается переменная, сочетающая размер рынка, темпы его роста и прибыльность (доход от продаж в течение трех лет), цикличность, «покрытие инфляции» (потенциальная способность увеличивать производительность и цены на товары) и международный потенциал (соотношение продаж за рубежом к продажам у себя дома). Ось, характеризующая конкурентное преимущество бизнес-единицы, включает: рыночную долю, доход от продаж по сравнению с таковым у конкурентов, относительное положение с точки зрения качества, технологии, производства, дистрибуции, маркетинга и издержек². Практическое применение стратегии касательно вложений капитала в каждое направление бизнеса и рекомендаций по отделению некоторых из них показано путем выделения трех областей на рис. 14.1.

Планирование портфеля: матрица *BCG* «Рост — Доля»

Матрица *Boston Consulting Group* «Рост — Доля» также использует привлекательность отрасли и конкурентное положение для сравнения стратегических позиций разных бизнесов. Однако она берет один-единственный коэффициент в качестве показателя для каждого из параметров: привлекательность отрасли измеряется по показателю рыночного

роста, а конкурентное преимущество — по относительной доле рынка (рыночной доле бизнес-единицы по сравнению с рыночной долей ее крупнейшего конкурента). Четыре квадранта матрицы *BCG* позволяют прогнозировать модели прибыли и денежного потока и дают рекомендации о наиболее подходящей стратегии (см. рис. 14.2)³.

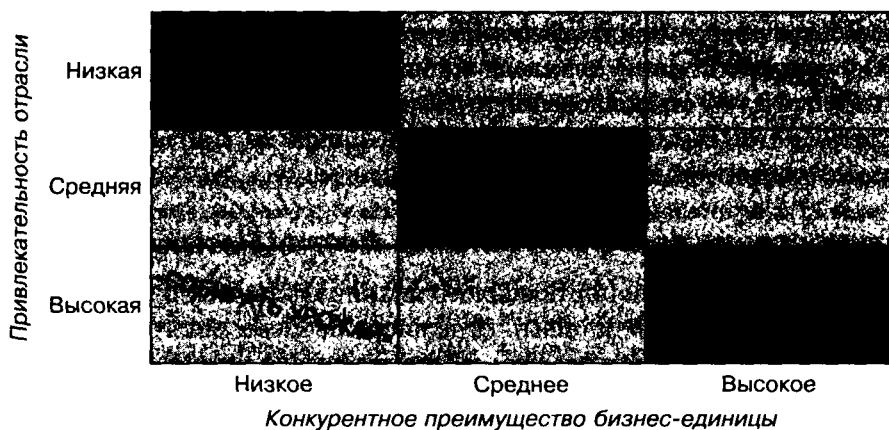


Рисунок 14.1. Матрица *GE/McKinsey* планирования портфеля

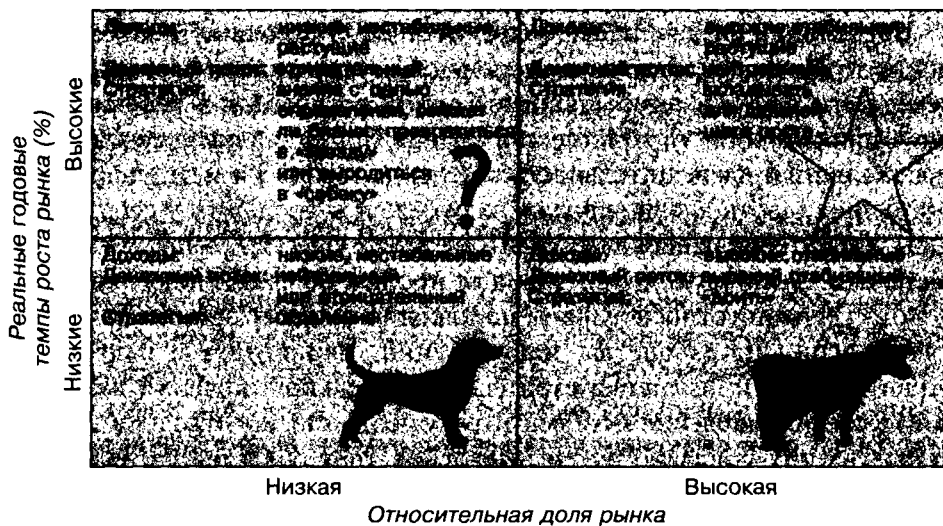


Рисунок 14.2. Матрица *BCG* «Рост — Доля»

Простота матрицы *BCG* определяет одновременно и ее ограничения, и полезность. Такую матрицу легко составить, она дает наглядную картину бизнес-портфеля фирмы в отношении некоторых важных

стратегических характеристик. Более того, этот метод анализа является универсальным, его можно применять и по отношению к бизнес-единицам, и для выяснения позиций разных продуктов, местных рынков, брендов и потребителей. Хотя описанный метод рисует упрощенную картину, он может быть полезен в качестве предварительной оценки, до перехода к более тщательному и детальному анализу.

Ограничения подходов матриц бизнес-портфеля как *BCG*, так и *McKinsey* привели к тому, что они утратили популярность в качестве инструментов анализа, так как характеризуются тремя основными проблемами. Они являются простейшими индикаторами привлекательности отрасли и конкурентного преимущества. Существуют и проблемы определения сущностей. Например, в модели *BCG*, является ли бизнес компании *BMW* «собакой» по причине того, что у него всего 2% ная доля глобального авторынка, или «дойной коровой», так как фирма — рыночный лидер в премиальном сегменте? Кроме того, в этих моделях не учитываются связи между бизнесами, так как в их основе лежит неясное предположение, что каждый отдельный бизнес портфеля независим, а это противоречит основной причине существования многопрофильной корпорации — наличию синергии⁴.

Планирование портфеля: Эшриджская модель

Эшриджская модель базируется на концепции «родительского преимущества»⁵. Она учитывает тот факт, что потенциал бизнеса в портфеле компании, создающего стоимость, зависит не только от характеристик самого бизнеса (что подразумевается в матрице *McKinsey* и *BCG*), но и от характеристик родительской компании. Поэтому основной упор делается на то, как соответствует отдельный бизнес родительской компании. Позиционирование бизнеса по горизонтальной оси (см. рис. 14.3) зависит от способности родительской компании создавать дополнительную прибыль для него, например за счет управленческих практик корпоративного уровня, объединения и использования ресурсов и возможностей разных видов бизнеса или экономии на транзакционных издержках. По вертикальной оси откладывается потенциал родительской компании по разрушению стоимости, который появляется как из-за корпоративных накладных расходов, так и из-за несоответствия между управленческими потребностями данного вида бизнеса и системами и стилями менеджмента родительской компании (что может быть следствием бюрократической косности, несовместимости с умонастроениями менеджеров высшего звена, политизированностью процессов принятия решений).

Отражая осознание того, что различные виды бизнеса не являются полностью независимыми объектами, и оценивая влияние стратегического соответствия на потенциал создания и разрушения ценности, Эшриджская матрица учитывает важнейшую роль синергии, которая игнорируется другими матрицами планирования бизнес-портфеля. Ее проблема, однако, — в сложности. Оба измерения Эшриджской матрицы требуют субъективных и не всегда четких оценок, которые к тому же не носят количественный характер.

УПРАВЛЕНИЕ СВЯЗЯМИ МЕЖДУ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Из глав, посвященных вертикальной интеграции, глобальным стратегиям и диверсификации (главы 11–13), мы увидели, что главные возможности для создания ценности при реализации корпоративных стратегий – в правильном использовании взаимосвязей бизнесов компании. Они заключаются в выгодах от совместного использования ресурсов и внутренних возможностей, их грамотного разделения и передачи, отсутствия транзакционных издержек, характерных для рыночных отношений между независимыми фирмами. Большинство многопрофильных компаний организованы так, чтобы извлекать пользу из связей между своими бизнесами в двух направлениях: централизация общих услуг и управление этими же связями на корпоративном уровне.

Общие корпоративные услуги

Простейшая форма использования общих ресурсов в многопрофильной компании – это централизованное предоставление услуг и функций. Среди них такие функции корпоративного управления, как стратегическое планирование, финансовый контроль, управление финансами и рисками, внутренний аудит, налогообложение, отношения с официальными органами и акционерами. Сюда также относятся чисто деловые сервисы, которые более эффективны на централизованной основе: ПИОКР, управление персоналом, юридические услуги, развитие, закупки и любые другие административные услуги, на которые распространяется эффект масштаба или которые требуют специфических знаний⁶.

На практике выгода от централизованного предоставления общих для всех видов бизнеса услуг оказывается, как правило, меньше, чем ожидают корпоративные менеджеры. Такая централизация помогает избежать многократных затрат на по сути одно и то же, но возникает

проблема отсутствия стимулов у сотрудников штаб-квартиры и специализированных подразделений, обеспечивающих предоставление этих услуг, удовлетворять возможные специфические запросы внутренних клиентов. Опыт многих компаний показывает, что уменьшение издержек за счет централизованного предоставления общих услуг нивелируется склонностью корпоративных штаб-квартир разрастаться исключительно в своих, внутренних целях. Например, одной из главных целей критики активных акционеров *PepsiCo* является недавно обновленный комплекс головного офиса, занимающий 100 акров в графстве Уэстчестер штата Нью-Йорк, где работают 1100 человек⁷.



Рисунок 14.3. Эшриджская модель: потенциал «родительских преимуществ»

Источник: Ashridge Strategic Management Centre.

В результате возникла растущая тенденция к разделению штаб-квартир на два подразделения: *корпоративного управления*, ответственного

за поддержку команды менеджеров в таких ключевых вопросах, как стратегическое планирование, финансы и внешние связи, и *оказания общих услуг*, в сферу ответственности которого входит предоставление отдельным бизнесам компании таких сервисов, как проведение исследований и разработок, кадровая политика и ИТ-услуги. Выборка из 86 крупных европейских корпораций демонстрирует, что половина из них к 2013 году имела собственные сервисные подразделения, а наиболее часто передаваемая им услуга — ИТ⁸. Для поощрения эффективности таких служб и сохранения ориентированности на запросы своих (внутренних) клиентов некоторые компании организуют их деятельность на принципах хозрасчета, как квазинезависимых структур, находящихся на расстоянии «вытянутой руки» от основных внутренних клиентов, а иногда даже допуская их конкуренцию с внешними поставщиками аналогичных услуг.

Подразделение фирмы *Procter & Gamble*, обеспечивающее предоставление бизнес-сервисов внутри компании в глобальном масштабе, дает работу 7000 человек в шести центрах: Цинциннати (США), Сан-Хосе (Пуэрто-Рико), Ньюкасле (Великобритания), Брюсселе (Бельгия), Сингапуре и Маниле (Филиппины). Благодаря эффекту масштаба и стандартизированным системам общие издержки компании на данные сервисы сократились более чем на 800 млн долларов. Инновации, связанные с этим подразделением, заключаются в виртуализации (например, в замене реальных макетов продуктов виртуальными аналогами), разработке внутренних инструментов совместной работы, поддержке при принятии решений, другие цифровые возможности работы в реальном времени⁹.

Исследование, проведенное компанией *Deloitte* в 2013 году, показало, что:

- 58% компаний имеют разные центры оказания внутренних услуг, причем они часто расположены в разных странах. В результате американские и европейские компании все чаще располагают такие свои центры в Азии, Латинской Америке и Восточной Европе. Местоположение сервисных центров, главным образом, определяется стоимостью и квалификацией местных человеческих ресурсов.
- Общекорпоративные сервисные подразделения увеличивают охват услуг и включают в них такие традиционные функции головных офисов, как вопросы налогообложения, управление имеющимся недвижимым имуществом и оборудованием, юридическая поддержка.

- Компании во все большей степени сочетают использование центров предоставления общекорпоративных услуг с аутсорсингом их сервисов.
- Выгоды от реализации модели центров предоставления общекорпоративных услуг заключаются и в снижении издержек, и в подъеме их (услуг) качества¹⁰.

Передача опыта и навыков, общие виды деятельности разных бизнесов

Возникновение эффекта экономии за счет широких рамок бизнеса не обязательно означает централизацию ресурсов на уровне корпорации. Ресурсы и возможности могут быть также совместно использованы разными направлениями бизнеса (без существенного вмешательства корпоративного центра). Майкл Портер утверждает, что такой способ обладает большим потенциалом создания акционерной стоимости. По контрасту, «дни, когда управление бизнес-портфелем было пригодной концепцией для корпоративной стратегии, в прошлом»: увеличивающаяся эффективность фондовых рынков способствует ограничению потенциала многопрофильной фирмы по созданию ценности путем простого распределения капитала¹¹ (внутри себя). Однако в то же время он предостерегает от ошибки принять «воображаемую синергию» за «реальную» и настаивает на необходимости тщательного анализа всех возможностей по передаче навыков и совместного использования каких-то видов деятельности. Для обнаружения «реальной синергии» Портер предлагает проводить глубокий анализ цепочек создания ценности для разных видов бизнеса с целью обнаружить общие для них моменты в деятельности, ресурсах и возможностях.

Портер выделяет два типа синергии:

- *Передача навыков.* Организационные возможности можно передавать от одной бизнес-единицы к другой. Компания *LVMH* передает компетенции по управлению брендом и возможности по дистрибуции своим бизнесам по производству продуктов класса люкс. В *Procter & Gamble* подразделение *Gillette* опирается на ноу-хау по уходу за кожей, созданное подразделением *Olay* при разработке бритв для женщин. Создание стоимости посредством объединения и передачи навыков требует, чтобы они были применимы в разных видах бизнеса и чтобы создавались механизмы их передачи — через обмен кадрами, изучение и внедрение луч-

ших методов работы. Как утверждается в цитате, открывающей эту главу, обмен знаниями и возможностями, их совместное использование находятся в центре процессов создания ценности в *General Electric*.

- *Обмен ресурсами и их совместное использование; общие виды деятельности.* Ресурсы, которые могут использоваться одновременно разными видами бизнеса, как правило, носят нематериальный характер. Это бренды, патентованные технологические ноу-хау и т. п. Но они бывают и вполне «физическими» по природе: производственные мощности, здания, финансы. Возможности совместного осуществления некоторых видов деятельности могут открыться в результате детального сравнения цепочек создания ценности в разных видах бизнеса, если в них обнаружится сходство и потенциал для сочетания. Такие виды деятельности, как НИОКР, закупки, дистрибуция и продажи, весьма часто совместно используются подразделениями, ведущими достаточно разный бизнес. Это очень похоже на общекорпоративные сервисы, рассмотренные в предыдущем фрагменте этой главы. Отличие в том, что общекорпоративные сервисы носят характер поддержки основных видов деятельности, а совместные осуществляемые виды деятельности сами являются основными. Подразделения *Procter & Gamble*, отвечающие за развитие рынка в каждой стране или регионе и обеспечивающие маркетинг и дистрибуцию всех продуктов, — хороший тому пример. Другой пример — конструкторские центры *Samsung Electronics* в Лондоне, Токио, Сан-Франциско и Сеуле, осуществляющие разработки для всех подразделений компании¹².

Передача знаний и навыков, совместно осуществляемые некоторые виды деятельности требуют аккуратного и постоянного участия корпоративного центра. В отношении передачи навыков Портер утверждает, что это «активный процесс... который не происходит сам по себе, под действием осмотических сил. Он обычно требует перераспределения обязанностей сотрудников, опыт которых критичен, участия высшего руководства и поддержки с его стороны»¹³. Даже вроде бы простое взаимодействие, типа распространения передового опыта, может оказаться весьма трудным для реализации. Изучение 122 случаев передачи «лучших» практик внутри восьми компаний показало, что барьеры на пути такой передачи не носили преимущественно мотивационный характер (то есть «накопление знаний» на стороне источника знания

или сопротивление тому, что привносится извне, на воспринимающей стороне) — главные барьеры заключались в слабых коммуникациях между этими сторонами¹⁴.

Роль корпоративных штаб-квартир

Чем теснее связи между разными бизнесами компании, тем больше возможностей для создания стоимости при грамотном управлении связями между ними и тем острее потребность в активной роли корпоративного центра. Так, в вертикально интегрированных нефтяных компаниях (*Royal Dutch Shell* или *Eni*) или в фирмах, имеющих тесные рыночные или технологические связи (*IBM*, *Procter & Gamble*, и *Sony*), численность персонала головных офисов имеет тенденцию быть значительно большей, чем у компаний со слабыми связями между отдельными бизнесами. Головной офис компании *Berkshire Hathaway*, в которой практически отсутствует связь между бизнесами, состоит приблизительно из 50 человек. *Hewlett-Packard*, которая показывает приблизительно такой же объем продаж, но с гораздо более тесными связями между подразделениями, имеет головной офис в Пало-Альто, где работают примерно 2000 человек. Там, где бизнес-единицы имеют общие ресурсы или используют общие внутренние возможности, корпоративная штаб-квартира вовлечена в их (ресурсов и возможностей) разработку и эксплуатацию. Фирмы *Pfizer* и *Corning* имеют сильные департаменты НИОКР, *Dow* — серьезно вовлечена в производственную функцию, а корпоративная команда *Virgin* играет главную роль в управлении брендом *Virgin*¹⁵.

Развитие и совместное использование внутренних организационных возможностей подразумевает важную роль процессов управления знаниями. В таких отраслях, как пивоварение, производство цемента, пищевая промышленность и телекоммуникационные сервисы, глобализация несет очень небольшой эффект экономии от расширения сферы деятельности при использовании общих ресурсов, но предоставляет широкие возможности по передаче инноваций и поухау между национальными филиалами.

Использование взаимодействия между бизнесами связано с затратами, которые легко могут перевесить все получаемые выгоды. Например, даже такая совместная работа, как перекрестные продажи между разными бизнесами, принесла разочаровывающие результаты, особенно в сфере финансовых услуг¹⁶. Лорш (Lorsch) и Аллен (Allen) в своей работе сравнили три американских конгломерата, в состав которых

входили три вертикально интегрированные целлюлозно-бумажные компании. Необходимость координации деятельности этих компаний привела к тому, что персонал головного офиса стал принимать все более непосредственное участие в работе подразделений, применять все более сложные инструменты планирования и контроля, а в результате уменьшалась скорость реакции на изменения во внешнем окружении. И наоборот, конгломераты не сделали практически никаких попыток использовать операционную синергию, даже если она присутствовала¹⁷.

УПРАВЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ БИЗНЕСАМИ

В подходе к выработке корпоративной стратегии на основе управления бизнес-портфелем штаб-квартира в основном играет роль инвестора, принимающего решения о приобретениях и продажах различных бизнесов, а также о направлении капиталов в те или иные направления бизнеса. Головной офис также координирует и направляет деятельность отдельных подразделений, добиваясь синергии за счет наличия и грамотной организации связей между ними. Однако корпоративные штаб-квартиры могут быть сильнее вовлечены в процессы увеличения стоимости отдельных бизнес-направлений путем улучшения качества управления ими. Эндрю Кэмпбелл (Andrew Campbell) и его коллеги называют такое прямое влияние «вертикальным увеличением стоимости», достигаемым через «автономное влияние» (то есть влияние штаб-квартиры многопрофильной компании на отдельный ее бизнес без какого-либо использования синергии от наличия у компании других видов бизнеса). «Интервенции» со стороны корпоративного менеджмента, способствующие росту эффективности отдельного бизнеса, могут иметь следующие формы: назначение (и отстранение от должности) высших менеджеров подразделений; утверждение или отклонение бюджетов, стратегических планов и предложений по капиталовложениям подразделений; постановка целевых показателей эффективности; допуск отдельных подразделений к прямым контактам с официальными органами, правительствами и влиятельными акционерами; консультационная поддержка при личном взаимодействии; наконец, внедрение общекорпоративной культуры¹⁸.

Мы сосредоточимся на трех механизмах влияния корпоративной штаб-квартиры на эффективность работы отдельных направлений бизнеса компании: прямом участии в управлении такими направлениями, стратегическом планировании, управлении и контроле за эффективностью и финансовой дисциплиной.

Прямая вовлеченность головной корпорации в управление на уровне отдельного бизнеса

В конце 1980-х годов Портер охарактеризовал прямое вовлечение корпоративной штаб-квартиры в дела отдельных направлений бизнеса как «реструктуризацию»¹⁹. Стратегия реструктуризации предусматривала поиск компаний, управление которыми оставляет желать лучшего, их приобретение, а затем вмешательство в управление ими путем назначения нового менеджмента, изменения стратегии, распродажи излишних активов и, возможно, дальнейших приобретений для достижения эффекта масштаба и увеличения рыночной доли. Чтобы реализация такой стратегии создавала дополнительную цепность, требуется способность корпоративного менеджмента находить подобные компании (недооцененные рынком либо несущие потенциал изменений), а потом осуществлять стратегическое и операционное вмешательство в их деятельность для обеспечения роста производительности. Следующее требование, как утверждает Портер, -- готовность осознать момент, когда такая работа может считаться завершенной, с отпусканьем этого бизнеса «в более-менее свободное плавание».

McKinsey & Company выдвинули систематический подход к анализу потенциала создания акционерной стоимости путем реструктуризации и разработки необходимых действий со стороны менеджмента²⁰. Схема «пятиугольника реструктуризации» *McKinsey* предполагает наличие пяти стадий анализа, что соответствует пяти узлам, схематично обозначенным на рис. 14.4.

1. *Текущая рыночная стоимость компании.* Отправной точкой анализа является текущая рыночная стоимость компании, которая включает стоимость акций плюс стоимость долга. (Как мы знаем из главы 2, при условии, что фондовые рынки развиты, эта сумма равняется значению чистой текущей стоимости предполагаемого денежного потока компании на протяжении всего ее жизненного цикла.)
2. *Стоимость компании в текущем состоянии.* Даже без изменений стратегии компании или ее операционной деятельности эту стоимость можно оценить просто по тому, как перспективы компании воспринимаются извне. За последние двадцать лет фирмы все больше внимания уделяют управлению ожиданиями инвесторов, увеличивая объем и качество информации, поступающей к акционерам и инвестиционным аналитикам, и открывая отделы по работе с инвесторами.

3. *Возможная стоимость компании после внутренней перестройки.* Как мы видели, корпоративный менеджмент обладает возможностями увеличить общую стоимость компании, внося стратегические и операционные усовершенствования в отдельные ее бизнесы, которые увеличивали бы денежные потоки. Этого можно достичь путем глобальной экспансии, аутсорсинга определенных видов деятельности и снижением издержек.
4. *Возможная стоимость компании после внешних изменений.* После определения стоимости составляющих компанию бизнесов корпоративному менеджменту необходимо понять, повысят ли совокупную стоимость компании изменения в бизнес-портфеле. Главное заключается в следовании принципу использования «преимущества родительской фирмы»: даже после того, как все направленные на улучшение положения в конкретном бизнесе стратегические и оперативные изменения сделаны, существует ли возможность продажи этого бизнеса по цене, превышающей его текущую стоимость для всей компании?
5. *Оптимальная стоимость после реструктуризации.* Предыдущие четыре шага устанавливают максимальный стоимостный потенциал компании. Исходя из того, что эти изменения могут быть сделаны и другим (альтернативным, потенциальным) владельцем компании, разница между максимальной стоимостью данного бизнеса после его предполагаемой альтернативной реструктуризации (этим другим «собственником») и текущей рыночной стоимостью (уже измененной в процессе реструктуризации, проведенной «нашей» компанией) представляет собой потенциальную прибыль, которую сможет получить корпоративный рейдер.

Некоторое время назад реструктуризация в основном ассоциировалась со стратегиями конгломератов, большинство из которых уже исчезли с корпоративной сцены Северной Америки и Европы. Однако реструктуризация сохраняет важное значение в качестве возможной корпоративной стратегии — особенно в отраслях, испытывающих радикальные стратегические изменения. В пивоварении действия *Anheuser-Busch InBev* и *SABMiller* привели к консолидации в глобальном масштабе. В металлургии *Rio Tinto*, *BHP Billiton* и *Glencore Xstrata* являются фаворитами и лидерами. Во многих случаях в процессах реструктуризации огромное внимание уделялось сокращению издержек и избавлению от (неэффективных) активов. Интересно, как это отразилось в прозвищах некоторых, особо выдающихся предста-

вителей данного движения: Эл «Бензопила» Данлэп («Chainsaw Al» Dunlap — компании *Scott Paper* и *Sunbeam*), «Нейтронный* Джек» Уэлч («Neutron Jack» Welch — компания *General Electric*), «Шреддер Фред» Гудвин («Fred-the Shred» Goodwin в *Royal Bank of Scotland*).



Рисунок 14.4. Пятиугольник реструктуризации, предложенный фирмой *McKinsey*

Источник: Т. Е. Copeland, Т. Koller, and J. Murrin, *Valuation* (New York: John Wiley & Sons, Inc. 1990).

Однако в настоящее время реструктуризацией бизнесов по типу того, что раньше делали конгломераты, в основном занимаются фонды частных инвестиций. Такие фирмы, как *Carlyle Group*, *Kohlberg Kravis Roberts*, *Blackstone* и *Apollo Global Management* в США и *CVC Capital Partners* и *Cinven* в Великобритании, создают инвестиционные фонды в виде обществ с ограниченной ответственностью, которые приобретают в полную или частичную собственность частные или публичные компании. Дополнительная ценность при этом создается путем финансовой реструктуризации (в основном за счет заемных средств), замены менеджмента, изменений в стратегии и операционной деятельности. В среднем фонды частных инвестиций таким образом добиваются большей отдачи от вложений, чем можно получить на фондовых рынках²¹.

* В данном случае прозвище «нейтронный» перекликается с широко обсуждавшейся в начале 1980-х годов нейтронной бомбой. — *Примеч. пер.*

В большинстве широкопрофильных компаний вовлеченность корпоративного менеджмента в принятие стратегических и оперативных решений на уровне отдельных входящих в корпорацию бизнесов находится на гораздо более низком уровне, чем это имеет место в случае реструктуризации. Главной особенностью широкопрофильных компаний, показывавших в своей истории высокие финансовые результаты, является тесная совместная работа и отлаженные коммуникации между менеджерами корпоративного уровня и их коллегами в бизнес-подразделениях. Например:

- *ExxonMobil Corporation* давно является наиболее прибыльным глобальным нефтяным гигантом и — после *Apple* — самой дорогой компанией мира. В основе знаменитой финансовой дисциплины, стратегического видения и операционной эффективности *ExxonMobil* лежит тесная связь между состоящим из шести членов комитетом корпоративного менеджмента и дочерними операционными компаниями, президенты которых имеют прямой выход хотя бы на одного из членов этого комитета. Взаимоотношения между командами менеджеров корпоративного и дивизионного уровней регламентирует доктрина принципов управления компанией — система подотчетности и ответственности, согласно которой каждый исполнительный директор несет персональную ответственность перед всей корпорацией и ее акционерами²².
- *Wesfarmers Ltd.* в прошлом был кооперативом австралийских фермеров, но с момента преобразования в публичную компанию в 1984 году диверсифицировался в несколько видов «традиционного» бизнеса — магазины-дискаунтеры, супермаркеты, производство товаров для офиса, добыча угля, химическая промышленность и страхование. Практически непрерывный рост прибылей и большие выплачиваемые дивиденды (к 2015 году *Wesfarmers* стал десятой компанией Австралии по рыночной капитализации) можно отнести на счет корпоративного стиля управления, который предусматривает установление тесных связей между командой высших менеджеров всей корпорации и менеджментом отдельных подразделений, а также тщательное изучение на корпоративном уровне планов дочерних фирм и вопросов эффективности их работы²³.

Однако прямое вмешательство штаб-квартиры в процессы принятия решений на уровне отдельных бизнесов имеет серьезную негативную сторону: оно подрывает самостоятельность и мотивацию директоров подразделений. Авторитарный и вмешивающийся в мельчайшие детали

руководитель корпорации может быть очень успешным (как показывает пример Стива Джобса в *Apple*), но может и испортить все дело (как в случае с Карли Фиориной (*Carly Fiorina*) в компании *Hewlett-Packard*). В обоих случаях наблюдается тенденция к централизации любой инициативы и полномочий по принятию решений, что может оказывать негативное влияние на возможности организации как целого по восприятию внешних изменений, так и приспособлению к ним и быстрому реагированию²⁴. Главный вызов, связанный с управлением широкопрофильной компанией, состоит в выстраивании системы, которая позволит менеджерам отдельных подразделений извлекать на своем уровне пользу из доступа к специфическим знаниям и умениям корпоративных менеджеров, к их видению общей перспективы и одновременно не приведет к подрыву их инициативных качеств и мотивации. Для решения этой проблемы могут использоваться две системы: система стратегического планирования и система управления эффективностью и финансового контроля.

Система стратегического планирования

В большинстве диверсифицированных компаний стратегии бизнеса рождаются на уровне подразделений (на основе некоторых общих правил и принципов), а роль корпоративных менеджеров состоит в оценке проектов стратегий, внесении в них изменений, их утверждении и интегрировании в общекорпоративную стратегию. При этом задачей является такой процесс выработки стратегии, который обеспечивал бы сочетание децентрализованного характера принятия решений, что критически важно для обеспечения гибкости, чувствительности (к изменениям) и возникновения на уровне подразделений чувства сопричастности, со способностью корпоративного менеджмента привносить в стратегию свое, может быть, более широкое видение перспективы, знания и свою непосредственную ответственность перед акционерами. Общим в успехах *General Electric*, *ExxonMobil*, *Samsung* и *Unilever* является наличие систем стратегического планирования, которые поддерживают на высоком уровне автономию подразделений при принятии решений, мотивируют руководителей отдельных бизнесов на достижение высоких показателей производительности, способствуют обмену знаниями между уровнями подразделений и штаб-квартирой, гармонично сочетают низовую инициативу с общекорпоративной системой контроля. Типичный цикл стратегического планирования рассмотрен в главе 6 («Система стратегического планирования: связь между стратегией и конкретными действиями»).

Переосмысление системы стратегического планирования. С начала 1980-х годов системы стратегического планирования в крупных фирмах подвергались сокрушительной критике со стороны теоретиков и консультантов. Особые нарекания вызывали две их особенности:

- *Системы стратегического планирования не приводят к выработке стратегии.* Со времен Генри Минцберга школу «рационального планирования» стратегии (см. главу 1) критиковали за то, что системы стратегического планирования оказываются неэффективными для формулирования стратегии. В частности, формализованное стратегическое планирование рассматривалось как враг гибкости, креативности и духа предпринимательства. Мэнкинс (Mankins) и Стил (Steele), консультанты из компании *Marakon*, подчеркивали, что «стратегическое планирование на самом деле не оказывает никакого воздействия на стратегию большинства компаний». Жесткие рамки циклов формального планирования означают на практике, что «высшие менеджеры... принимают судьбоносные для своих компаний решения... вне процесса планирования, а по ситуации, без детального анализа или продуктивного обсуждения»²⁵. Они выступают за процесс «непрерывного планирования, ориентированного на принятие решений» по типу, который они выявили в компаниях *Microsoft*, *Boeing* и *Textron*, где команды высших менеджеров принимают на себя ответственность за анализ критических проблем, стоящих перед компаниями, с последующим принятием стратегических решений.
- *Скверное претворение стратегии в жизнь.* Широко распространена критика систем стратегического планирования, связанная с тем, что в них недостаточно внимания уделяется вопросам претворения стратегии в жизнь после того, как она согласована. Частично эта проблема связана с тем, что «реализация стратегии занимает много времени, вовлекает множество людей, требует интеграции множества видов деятельности и эффективной обратной связи или системы контроля для поддержания внимания к процессу реализации в течение всего этого времени»²⁶. Для создания более тесных связей между стратегическим планированием и операционным менеджментом. Ларри Боссиди (Larry Bossidy) и Рэм Чаран (Ram Charan) указывают на ключевую роль «вех» -- неких специфических действий или промежуточ-

ных целей, которые должны быть достигнуты к определенным срокам, — с помощью которых можно «претворить в жизнь стратегический план»²⁷. Как отмечалось в главе 2, система сбалансированных показателей является еще одной методикой по постановке для различных частей организации специфических функциональных и операционных целей, тесно увязанных со стратегическим планом верхнего уровня. Работая над своей системой сбалансированных показателей, Каплан (Kaplan) и Нортон (Norton) предложили использовать стратегические карты, чтобы графически изобразить взаимосвязь между стратегическими действиями и общими целями²⁸. Для более тесной увязки стратегического планирования с практической реализацией стратегии требуется, чтобы подразделения, отвечающие за стратегическое планирование, играли большую роль. Каплан и Нортон рекомендуют компаниям преобразовывать такие подразделения в отделы стратегического менеджмента, которые не только отвечали бы за циклическое годовое планирование, но и следили бы за выполнением стратегических планов²⁹.

Управление эффективностью и финансовый контроль

Большинство мультидивизионных компаний осуществляют двойное планирование: стратегическое планирование носит средне- и долгосрочный характер, а финансовое обычно ограничивается двухлетним горизонтом. Как правило, первый год стратегического плана включает план деятельности на предстоящий год с точки зрения оперативного бюджета, бюджета капиталовложений и стратегических целей: доли рынка, рост объемов выпускаемой продукции, вывод на рынок новых продуктов, уровень занятости, которые зачастую и называют специфическими стратегическими вехами. Годовые планы согласуются высшими менеджерами бизнес-единиц и их коллегами на корпоративном уровне. Выполнение этих планов отслеживается ежемесячно или поквартально, а по окончании каждого финансового года они обсуждаются на собраниях управляющих бизнес-единицами и корпоративного менеджмента.

Целевые показатели могут быть финансовыми (доход на инвестированный капитал, валовая прибыль, рост выручки от продаж), стратегическими (доля рынка, показатели внедрения новых товаров и проникновение на рынки, качество) и операционными (объем вы-

пускаемой продукции, производительность труда). Детализированные целевые показатели устанавливаются главным образом на год; на более длительный срок обычно принимаются менее четкие ориентиры. Ежемесячный и поквартальный мониторинг выполнения планов призваны выявить на как можно более ранней стадии отклонения от запланированных показателей.

Целевые ориентиры подкрепляются стимулами и санкциями для менеджеров. Компании, где управленческая система жестко ориентирована на цели, связанные с получением прибыли, обычно пользуются действенными индивидуальными стимулами для создания обстановки, мотивирующей менеджеров подразделений. В компании *ITT* увлеченность Дженина (Geneen) крайне детальным мониторингом деятельности работников, безжалостными допросами менеджеров подразделений и щедрыми наградами за успехи создала мотивированную, чрезвычайно способную команду менеджеров старшего звена. Они работали не покладая рук, требуя от своих подчиненных соответствия таким же высоким стандартам работы, которых от них самих требует Дженин³⁰. Создание культуры, ориентированной на эффективность работы, требует постоянного сосредоточения на нескольких количественных целевых ориентирах, которые можно отслеживать на краткосрочной основе. Одержимость компании *PepsiCo* ежемесячными отчетами об изменениях доли рынка создает интенсивную, ориентированную на рынок культуру. Вот что говорит глава *PepsiCo* Индра Нуи (Indra Nooyi): «Мы — компания, движимая достижением цели. Мы проводим массу времени, занимаясь постановкой целей, и наши парни принимают брошенный им вызов — достижение этих целей. Когда им не удастся достичь поставленных целей, нам даже не надо устраивать порку — они сделают это сами»³¹. Один из менеджеров высшего звена выразился еще грубее: «В этом месте полно парней, готовых выпрыгнуть из штанов от избытка энергии»³².

Даже в тех компаниях, где высок уровень взаимозависимости между разными бизнесами, а период окупаемости инвестиций длительный, например в нефтедобыче, постановка средне- и краткосрочных целей деятельности может оказаться чрезвычайно эффективной. Система управления производительностью, созданная в *British Petroleum*, описана во вставке 14.1. Однако ориентированная на эффективность корпоративная культура *BP* также оказалась фактором, внесшим свой вклад в несколько трагических несчастных случаев, включая взрывы на нефтеперерабатывающем заводе в Техас-Сити в 2005 году и на буровой платформе морского базирования *Deepwater Horizon* в 2010-м.

ВСТАВКА 14.1**Управление производительностью в BP**

Под руководством Джона Брауна (John Browne) — главы BP в 1995–2007 годах — компания стала наиболее децентрализованным, пропитанным предпринимательским духом и ориентированным на высокую производительность нефтяным гигантом глобального масштаба. Бизнес-философия Брауна подчеркивала три принципа:

- BP действует децентрализованно, руководители отдельных бизнес-подразделений (например, директора нефтеперерабатывающих предприятий) располагают широким набором полномочий и несут прямую ответственность за обеспечение требуемой эффективности.
- Штаб-квартира корпорации предоставляет поддержку и помощь бизнес-подразделениям посредством выполнения множества функций, организации сетей и профессиональных групп.
- BP опирается на индивидуальные контракты со своими сотрудниками, которые предусматривают определенный уровень их производительности и мотивации.

Первое лицо компании непосредственно отвечал за разработку и представление на утверждение

совету директоров пятилетнего и ежегодных корпоративных планов. Цели, метрики и вехи в этих планах транслировались в планы нижних уровней — для каждого бизнес-сегмента, функционального подразделения и региона. Те же цели и метрики находили свое отражение в персональных контрактах, определявших основные результаты и вехи, которых сотрудник должен достичь в течение года. Превышение показателей становилось главным основанием для выплаты годовых бонусов. Персональные контракты о достижении определенных уровней производительности и эффективности являлись главным механизмом превращения годовых планов в обязательства конкретных руководителей. Эти контракты определяли достаточно высокие уровни целевых показателей по направлениям финансовой, операционной и стратегической деятельности и в области здравоохранения, безопасности и экологии, но они не были высоки настолько, чтобы их было невозможно достичь.

Источник: *The Report of the BP US Refineries Independent Safety Review Panel*, January 2007.

Стратегическое планирование и финансовый контроль: альтернативные подходы к корпоративному менеджменту

Подходы к управлению отдельными направлениями бизнеса широкопрофильной компании, которые были рассмотрены в предыдущих секциях, — стратегическое планирование, управление производительностью и финансовый контроль — альтернативные механизмы корпоративного контроля. Стратегическое планирование — это процесс осуществления контроля со стороны головной фирмы за принимаемыми в подразделении стратегическими решениями. Управление производительностью и эффективностью, с другой стороны, есть процесс постановки задач перед этими подразделениями с последующим контролем их выполнения посредством инструментов мотивации (бонусы или вычеты).

Принципиальное отличие этих двух подходов друг от друга заключается в том, что один означает *входной* (выработка стратегии — принимаемые решения), а другой *выходной* (результаты выполнения стратегии — производительность и эффективность) контроль. Контролирует головной офис. Несмотря на то что большинство компаний применяют оба подхода в разных пропорциях, в каждом конкретном случае должен достигаться определенный баланс между ними: усиление одного из видов контроля должно сопровождаться ослаблением другого. Если корпоративная штаб-квартира на микроуровне вмешивается в процессы принятия решений в бизнес-подразделениях, ей придется принять как должное результат этого вмешательства, выражающийся в полученном уровне производительности и эффективности. Если же штаб-квартира ставит очень жесткие целевые показатели эффективности, она должна предоставить менеджерам подразделений свободу действий при принятии решений, необходимых для их достижения.

Одним из следствий компромисса между контролем на входе (контроль за решениями) и контролем на выходе (контроль результата) является то, что при выработке адекватной системы корпоративного контроля фирмам приходится делать выбор в пользу упора либо на стратегическое планирование, либо на финансовый контроль. Именно это Майкл Гулд и Эндрю Кэмпбелл обнаружили в системах корпоративного менеджмента в британских многопрофильных компаниях³³. Компании, которые делали акцент на долгосрочном развитии бизнеса, уделяют особое внимание стратегическому планированию, а их штаб-квартиры глубоко вовлечены в процессы планирования бизнес-подразделений. Там же, где предпочтение отдавалось финансовому контролю, акцент делался на краткосрочном бюджетировании и скрупулезном мониторинге результатов финансовой деятельности, которые должны соответствовать поставленным амбициозным целям. В этих случаях участие головных офисов в формулировке бизнес-стратегий было ограниченным — такие вопросы отдавались на усмотрение руководства подразделений и бизнес-единиц. В таблице 14.1 приведены ключевые характеристики обоих описанных стилей.

Со временем тенденция повышенного интереса к финансовому контролю как методу управления усилилась. Это имеет место даже в отраслях, традиционно требующих больших вложений и предполагающих планирование бизнеса на больших временных горизонтах, таких как нефтяная промышленность. Стратегическое планирование во все большей степени ориентируется на достижение кратко- и среднесрочных финансовых целей³⁴. Однако со времени последнего финансового кризиса 2008—2009 годов такая тенденция (упор на максимизацию акци-

онерной стоимости в краткосрочной перспективе) все чаще подвергается критике. Выльется ли она в рост интереса к средне- и долгосрочному стратегическому планированию, покажет время.

Таблица 14.1. Характеристики разных стилей стратегического менеджмента

	Стратегическое планирование	Финансовый контроль
Формулирование бизнес-стратегии	Корпоративный центр и бизнес-единицы совместно формулируют стратегию. Центр отвечает за координацию стратегий бизнес-единиц	Стратегия формулируется на уровне бизнес-единицы. Деятельность штаб-квартиры корпорации имеет реактивный характер и подразумевает слабую координацию
Контроль деятельности	Главные стратегические цели на среднесрочные и долгосрочные периоды	Финансовые бюджеты устанавливают целевые ориентиры, каким должен быть коэффициент окупаемости инвестиций и другие финансовые переменные на год, предусматривая ежемесячный и ежеквартальный контроль
Преимущества	Эффективно для управления (а) связями между бизнесами; (б) инновациями; (в) долгосрочным конкурентным позиционированием	Автономия бизнес-единиц способствует инициативности, чуткости и воспитанию руководителей бизнесов
Недостатки	Утрата автономии и инициативы подразделений. Способствует единой точке зрения на стратегию. Отказ от провалившейся стратегии происходит с большим трудом	Акцент на краткосрочные цели не поощряет инновации и долгосрочное развитие. Обмен ресурсами и навыками между бизнесами ограничен
Стиль подходит	Компаниям с небольшим количеством близкородственных бизнесов. Лучше всего подходит тем секторам, где важны технология и конкуренция, а проекты — крупные и долгосрочные	Метод лучше всего работает в зрелых, технологически стабильных секторах, где инвестиционные проекты отличаются малым размером и краткосрочностью. Компаниям со множеством бизнесов, действующих в самых разных отраслях, при условии ограниченных связей между этими бизнесами.

Источник: На основе M. Goold and A. Campbell, *Strategies and Styles* (Oxford: Blackwell Publishing, 1987).

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В МНОГОПРОФИЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

Со временем приоритеты корпоративных менеджеров в многопрофильной компании сильно изменились. До начала 1980-х годов доминировал интерес к росту. Частично этому способствовала вера в то, что новые инструменты стратегического и финансового менеджмента позволят компаниям более-менее легко преодолеть границы отраслей и стран. С середины 1980-х до конца XX века на первый план вышла реструктуризация диверсифицированных корпоративных империй посредством аутсорсинга и смены бизнес-ориентации с целью роста акционерной стоимости. В настоящее время, особенно с момента кризиса 2008—2009 годов, главным стал вопрос об усилении чувствительности к внешним изменениям, скорости реакции на них и ускорения темпов организационной эволюции.

Разочарование в максимизации акционерной стоимости как главной цели работы компаний, уменьшающаяся отдача от сокращения издержек и необходимость поиска новых источников создания ценности привели к серьезным сдвигам в стратегиях многопрофильных корпораций. Все чаще такие компании стремятся обнаружить новые возможности использования инноваций, разработки новых продуктов и по извлечению выгод от существующих связей, как внутренних — между отдельными направлениями своего бизнеса, так и внешних — через сотрудничество с другими компаниями. Корпоративные штаб-квартиры во все меньшей степени озабочены проблемами контроля, в большей — поиском и реализацией дополнительных возможностей создания ценности как внутри отдельных бизнесов своих компаний, так и между ними. Использование термина «парентинг»* для описания роли корпоративного центра отражает растущее значение поисков путей дальнейшего развития и новых источников создания ценности. Для более четкой картины того, как развивается этот процесс, рассмотрим три примера: компанию GE при Джеке Уэлче (Jack Welch), а также фирмы IBM и Samsung Electronics (вставки 14.2—14.4). Эти примеры хорошо иллюстрируют три подхода к развитию адаптационных способностей и возможностей корпораций:

* Имеется в виду такое взаимодействие между головным офисом и бизнес-подразделением, при котором первый играет роль «мудрого» родителя, который «направляет» свое «дитя», одновременно предоставляя ему достаточную свободу. — *Примеч. пер.*

- **Борьба с инерцией.** Как мы отмечали в главе 8 («Проблемы и вызовы, связанные со стратегическими и организационными изменениями, необходимыми для адаптации»), все организации сопротивляются изменениям. Широкопрофильные корпорации этим отличаются особо — из-за высокой сложности. Одним из аспектов организационной инерции являются трудности в перераспределении ресурсов между существующими отдельными направлениями бизнеса, которое бывает необходимо как ответ на внешние изменения и на внутренние различия в эффективности работы. Имеет место не просто тенденция из года в год сохранять одни и те же подходы и принципы капиталовложений в разные виды бизнеса, но предубеждение перед возможным выравниванием между собой этих затрат³⁵. Несмотря на тот факт, что подразделения, которым удалось «выбить» для себя больше денег корпоративного бюджета, демонстрируют лучшие показатели, чем те, кто не преуспел в этом³⁶.
- **«Адаптивная напряженность».** Джек Уэлч, возглавлявший компанию *General Electric* с 1981 по 2001 год, создал систему корпоративного управления, которая децентрализовала процесс принятия решений и опустила его на уровень бизнес-подразделений, но при этом создала некий постоянный уровень стресса, напряженности, что было призвано бороться с самодовольством и благодушием, поощрять развитие чувствительности к внешним изменениям и быстроту реакции на них, постоянное стремление к повышению эффективности. В то время как «атмосфера скороварки» внутри компании стимулировала возрастающие изменения, Уэлч сам провоцировал изменения, периодически вбрасывая инициативы (такие, как «безграничность», «6 сигм», «будь номером 1 или 2 в своем деле»).
- **Институционализирование стратегических изменений.** Как мы уже отметили, системы корпоративного стратегического планирования редко являются источником серьезных стратегических инициатив: толчок таким инициативам обычно дает что-то, лежащее вне формального процесса. Пример *IBM* показывает, что систему стратегического планирования можно приспособить к восприятию внешних изменений и выработке ответов на возникающие в их результате новые возможности. Иными словами, создать динамические внутренние возможности фирмы на корпоративном уровне.
- **Развитие нового бизнеса.** Общее сокращение продолжительности жизненных циклов отраслей означает, что широкопрофильные

компании находятся под постоянным давлением, требующим обновления бизнес-портфелей. Барьеры, препятствующие избавлению от «старых», клонящихся к упадку направлений бизнеса, находятся в основном в области психологии менеджеров и организационно-политических моментов: обычно, как только компания решается тем или иным образом выйти из некоторого сектора, ее встречают «аплодисменты» со стороны фондового рынка (например, продажа компанией *GE* своего направления бытовой техники или решение *HP* выделить производство компьютеров и принтеров в отдельный бизнес). Развитие нового бизнеса — серьезный вызов. Очень немногие компании могут позволить себе создать абсолютно новый бизнес вокруг разработанных ими же новых продуктов (как *3M*), новой технологии (как *Google* или *Amazon*) или новых предпринимательских инициатив (как *Virgin Group*). Солидные компании иногда создают бизнес-инкубаторы для взращивания стартапов: инициатива *Royal Dutch Shell* под названием *GameChanger* или *Nike+Accelerator* фирмы *Nike*³⁷.

ВСТАВКА 14.2

General Electric: Джек Уэлч заново изобретает корпоративный менеджмент

Правление Уэлча на посту генерального директора и председателя совета директоров *General Electric* продолжалось около 20 лет. Оно началось с агрессивной борьбы с издержками и интенсивной реструктуризации бизнес-портфеля, за которыми последовала систематическая перестройка систем управления *GE*, в результате чего бюрократические процессы были заменены жестким контролем производительности и эффективности. Инициативы Уэлча включали:

- *уменьшение количества иерархических уровней.* Число иерархических уровней *GE* было сокращено с 9–10 до 4–5. В результате расширились области, подконтрольные каждому руководителю, что означало, что эти менеджеры вынуждены были иметь дело с большим числом отчетов, а это, в свою очередь, подталкивало их к более смелому делегированию полномочий по принятию решений;
- *изменение системы стратегического планирования.* Уэлч заменил процесс, сводившийся к состав-

лению клерками уймы бумаг, более личными, менее формальными, зато очень интенсивными дискуссиями лицом к лицу. Вместо представления избыточных данными бизнес-планов руководителя каждого бизнеса просили подготовить тонкую брошюру с обобщением ключевых стратегических проблем и предлагаемых действий. Обзорные сессии, длившиеся по полдня, включали открытые диалоги между руководителями отдельных бизнес-направлений с одной стороны, Уэлчем и командой его высших менеджеров — с другой;- *пересмотр роли штаб-квартиры.* Уэлч видел свою задачу в том, чтобы «вернуть роль штаб-квартиры на 180 градусов и из контролера, следователя и властной фигуры превратить ее в структуру, облегчающую, помогающую и поддерживающую деятельность... Наша работа должна помогать, поддерживать и укреплять бизнесы, помогать им расти и становиться сильнее»⁶. Ожидалось, что все направления бизнеса

будут поддерживать друг друга: в компании «без границ» все внутренние разделительные линии носили условный характер, они были «проницаемы» в обе стороны, что являлось основой «интегрированного разнообразия» — обмен идеями, бизнес-практиками и кадрами стал свободным и простым делом. «Работа компании при отсутствии границ объединяла 12 огромных глобальных направлений бизнеса, каждый из которых являлся номером 1 или 2 на своих рынках, в колоссальных размеров лабораторию, главным продуктом которой являлись новые идеи и общая приверженность к распространению их по всей компании»⁵;

- *выездные сессии*. Уэлч считал, что менеджеры компании должны испытывать давление как сверху, так и снизу. На выездных сессиях главы бизнес-подразделений и департаментов держали ответ перед своими подчиненными и должны были воспринимать их предложения.

Источники:

⁵ General Electric: Jack Welch's Second Wave (A), Case No. 9–391–248 (Boston: Harvard Business School, 1991).

⁶ Jack Welch, "GE Growth Engine," speech to employees, 1988.

⁷ "Letter to Share Owners," General Electric Company 1993 Annual Report (Fairfield, CT, 1994).

ВСТАВКА 14.3

Переформатирование стратегического планирования в IBM

Компания *IBM* является неким чудом процесса корпоративной эволюции. Она успешно пережила трансформацию из производителя табуляторов в создателя мощных компьютеров-мейнфреймов, персональных компьютеров, а затем в поставщика разнообразных ИТ-услуг, в частности облачных вычислений. За последние 20 лет фирма превратилась из производителя аппаратного обеспечения в поставщика программ и интегрированных сервисов. Под руководством последних трех президентов темп эволюции *IBM* ускорился, чему способствовали собственные процессы разработки и реализации стратегии.

Под руководством реформаторов — Лу Герстнера (Lou Gerstner) и Сэма Пальмизано (Sam Palmisano) — фирма заново выстроила систему стратегического планирования вокруг процессов распознавания возникающих возможностей и угроз и реагирования на них. Модель стратегического лидерства *IBM* включала системы выявления новых возможностей:

- Команда специалистов по новым технологиям проводила сессии на еженедельной основе с целью обсуждения и оценки появляющихся технологических новшеств и их рыночного потенциала.
- Команда корпоративных стратегов, состоящая из генеральных и исполнительных директоров, менеджеров функциональных направлений, также собиралась еженедельно для обсуждения стратегий бизнес-подразделений и выработки рекомендаций по новым инициативам.
- Была создана «группа интеграции и ценностей»^{*}, состоящая из трехсот ключевых руководителей разных уровней, назначенных главой компании. Эта команда отвечала за инициативы, затрагивающие всю компанию, преодолевающие внутренние границы и носящие бесприоритетный характер.
- Группы, создаваемые по ситуационному принципу, проводили глубокие исследования специфических возможностей и проблем, в ре-

* См. <https://www.ibm.com/ibm/responsibility/2013/ibmer/leadership-development.html>. — *Примеч. науч. ред.*

зультате чего могли появляться рекомендации по выходам на новые для компании области бизнеса или, наоборот, по выходу из конкретных рынков и отказу от технологий.

Инициативы, вытекающие из этих процессов, затем воплощались в жизнь с помощью трех основных механизмов:

- Поддержки появляющихся возможностей — процессов развития бизнеса, которые защищают новые инициативы от излишне жестких требований со стороны финансовых подразделений, которые вполне оправданы в случаях более «традиционных» проектов. Механизм поддержки появляющихся возможностей применялся в случаях разработок приложений под Linux, автономных вычислений, блейд-серверов, цифровых носителей, сетевой обработки данных.
- Форумов стратегического лидерства — трех-пятидневных сессий-семинаров, организуе-

мых группой внедрения глобальных организационных возможностей. Главная цель этих встреч — перевод стратегических инициатив на язык планов действий и обсуждение способов решения стратегических проблем в отдельных областях бизнеса — таких, как низкая эффективность. Форумы организовывались по инициативе менеджера высшего звена и контролировались стратегической группой.

- Корпоративного фонда инвестиций, который финансировал новые инициативы, отобранные группой интеграции и ценностей или в результате процессов поддержки появляющихся возможностей.

Источник: J. B. Harreld, C. A. O'Reilly, and M. L. Tushman, "Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action," *California Management Review* 49 (Summer 2007): 21–43.

Широкомасштабные инициативы развития, идущие сверху вниз: через всю эту книгу красной нитью проходит идея о ключевой роли «стратегических намерений» — стратегических целей компании, определяемых на верхних этажах управления — в деле объединения и мотивирования членов организации. В некоторых компаниях непосредственная увязка такого стратегического намерения со специфическими проектами и программами оказалась особенно мощным инструментом корпоративного развития. Подъем *Samsung Electronics* на уровень самой большой в мире компании в электронной отрасли произошел на основе незначительного числа очень амбициозных проектов развития, которые подразумевали привлечение огромных финансовых ресурсов, человеческих талантов и упорного труда.

ВСТАВКА 14.4

Samsung Electronics: инициативы, идущие сверху, которые подстегивают корпоративное развитие

Samsung является крупнейшим южнокорейским чебблём — группой компаний, связанных перекрестным владением акций друг друга и контролируемых семьей, которая основала фирму. Группа

Samsung состоит из 83 компаний, и доминирующую роль во всех играет семья Ли (Lee). Самой большой является *Samsung Electronics* — крупнейшая в мире по объемам продаж компания по производству

изделий электроники. Главой группы *Samsung* и председателем совета директоров *Samsung Electronics* является Ли Гонхи (общепринятая латинская транскрипция — Lee Kun-hee), сын основателя фирмы Ли Бен Чхолья (Lee Byung-chull) и отец Ли Джэёна (Lee Jae-yong) — нынешнего президента *Samsung Electronics*.

Подъем *Samsung Electronics* стал результатом целого ряда инициатив, которые были амбициозны, целенаправленны, долгосрочны, поддерживались серьезными устремлениями и обязательствами на самом верху и капитальными вложениями. В 1982 году была поставлена цель сделать *Samsung Electronics* мировым лидером в производстве устройств электронной памяти, которая была достигнута в том, что касается микросхем оперативной памяти (DRAM) в 1992 году. К 2004 году вложения в полупроводниковые технологии сместились в сторону флеш-памяти, где компания скоро также стала мировым лидером. В промежутке между 2000 и 2009 годами компания стала крупнейшим мировым производителем аккумуляторов для цифровых мобильных устройств, равно как и телевизоров с плоским экраном.

За этими успехами стояли колоссальные вложения средств в технологическое развитие (*Samsung* получила больше американских патентов, чем любая другая компания, за исключением *IBM*), производственные мощности (для выпуска полупроводниковых изделий *Samsung* построил самый большой в мире комплекс), разработку (созданы дизайнерские центры в пяти городах мира) и в бренд *Samsung*. Эффективность такой мобилизации ресурсов поддерживалась особой культурой и практиками работы, обеспечивавшими высокий уровень координации и вовлеченности. О корпоративной культуре и нечеловеческой трудоспособности сотрудников *Samsung* складывают легенды, включая повесть о том, как за один день

была построена мощная четырехкилометровая дорога, чтобы первый завод *Samsung* по производству интегральных схем мог открыться в срок.

Ядром успеха *Samsung* в достижении амбициозных целей был процесс разработки новых продуктов на основе методик управления знаниями, которые позволяли командам разработчиков пользоваться опытом и компетенциями всей компании. В апреле 2009 года дисплейное подразделение *Samsung Electronics* только-только завершило работу над жидкокристаллическим телевизором высокого разрешения, как перед ним была поставлена задача в течение года разработать 3D-телевизоры тоже высокого разрешения. В течение недели после этого две специальные команды, назначенные на проект, буквально перевернули вверх дном всю систему тестирования и обработки ошибок *Samsung Electronics*, просеивая информацию обо всех проектах разработки новых продуктов, когда-либо осуществлявшихся в компании, в поисках любого ноу-хау корпорации, которое могло бы пригодиться в новом проекте.

Последние годы не показывают ослабления «драйва», идущего сверху в *Samsung Electronics*. В 2010–2011 годах глава компании Ли Гонхи обнародовал 10-летний план по построению пяти новых крупных бизнесов в областях солнечных элементов и панелей, светодиодного освещения, аккумуляторов для электромобилей, биотехнологий и медицинской техники. В 2014-м он провозгласил новые стратегические приоритеты: *Samsung* должен двигаться по пути превращения из компании по производству оборудования и аппаратных средств в поставщика программного продукта и сервисов.

Источники: “Samsung: The Next Big Bet,” *Economist* (October 1, 2011); Samsung Electronics, HBS Case 9–705–508 (revised 2009); “Samsung Electronics’ Knowledge Management System,” *Korea Times* (October 6, 2010).

Адаптация к меняющимся обстоятельствам также требует времени. Бывший президент *Intel* Энди Гроув (Andy Grove) подчеркивает важность того, чтобы первое лицо компании обладало способностью

ощущать, когда наступает точка стратегического перелома — момент, когда сейсмические сдвиги в конкурентном окружении фирмы требуют фундаментального пересмотра ее стратегии. Он выделил три такие точки в истории *Intel*: переход от микросхем оперативной памяти к микропроцессорам как основному бизнесу компании, выбор архитектуры x86, а не RISC, а также решение об отзыве и замене дефектных процессоров Pentium³⁸.

Наконец, управление изменениями в крупной организации требует защиты сотрудников, сообщения им некоторой степени уверенности и определенности, чтобы они могли прыгнуть в неизвестность. Некоторые компании, которые отличались особой эффективностью в приспособлении к изменениям — *IBM, Philips, General Electric* и *HSBC*, — добивались этого, подчеркивая непрерывающийся характер своего наследия и идентичности. Создание чувства сопричастности является более сложной задачей для фирм, которые ведут несколько разных видов бизнеса, чем для тех, сущность которых определяется продуктами, предлагаемыми на рынке (*McDonald's* или *De Beers*). Это требует продвижения за границы «стратегической взаимосвязи» или «доминирующей логики» и охватывает сферы, связанные с видением и миссией компании, ее ценностями и принципами. Например, глобальная фирма *Danone*, центр которой базируется во Франции, прошла через многочисленные трансформации, прежде чем стала ассоциироваться в XXI веке в основном с производством молочных продуктов и детского питания. Но по ходу «сбрасывания балласта» (а именно отказов от стекольного производства, пивоваренного бизнеса и выщелки печени) непрерывность и преемственность менеджерской команды (от отца к сыну), а также набор основных принципов ведения бизнеса, касающихся благосостояния сотрудников и социальной ответственности корпорации, обеспечили ей стабильность перед лицом необходимости трансформаций³⁹.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ МНОГОПРОФИЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ

До сих пор мы обсуждали способы, какими штаб-квартира широкопрофильной корпорация может создавать дополнительную ценность. Но, однако, не касались вопроса: ценность для кого? Ответ на него приводит к проблеме системы корпоративного управления, с помощью которой фирмы контролируются, а их деятельность направляется — или, более формально, процедурам и процессам, в соответствии с которыми орга-

низация контролируются, а ее деятельность направляется. Системы управления корпорациями определяют, каким образом в компании распределены права и обязанности между сотрудниками и структурами (советом директоров, менеджментом, акционерами и другими стейкхолдерами), а также заданы правила и процедуры принятия решений⁴⁰.

Проблема системы корпоративного управления очень важна из-за отчуждения функций контроля от собственников крупных компаний, что приводит к возникновению «агентской проблемы»: склонности менеджеров (агентов) управлять фирмой в собственных интересах в большей мере, чем в интересах собственников (см. обсуждение в главе 6 «Проблема кооперации»). Хотя система корпоративного управления является головной болью для всех компаний, где собственники не вовлечены напрямую в процесс оперативного управления, она приобретает особое значение в крупных публичных компаниях, которые практически всегда являются многопрофильными. В самом деле, в таких фирмах «агентская проблема» состоит не только в факте неучастия акционеров в непосредственном управлении, но и в разделении самого управления на общекорпоративный уровень и уровень бизнес-подразделений.

Давайте рассмотрим три основные проблемы систем корпоративного управления в случае крупных широкопрофильных компаний: проблему прав акционеров, зоны ответственности советов директоров и роли корпоративного менеджмента.

Права владельцев

Тенденция, что компании в большей степени управляются в интересах высших менеджеров, чьи личные цели состоят в максимальном росте собственного достатка, полномочий, влияния и статуса, а не в интересах собственников, прежде всего относится к публичным компаниям (или открытым акционерным обществам), где права собственности разделены между тысячами акционеров. Поэтому в большинстве стран закон защищает интересы акционеров, падея их правом назначать и смещать членов совета директоров, правом на свою долю в прибыли компании, правом на получение информации о ее деятельности (включая доступ к аудированным финансовым отчетам) и, наконец, правом продажи своих акций.

Однако, даже обладая всеми этими правами, в реальности акционеры имеют слабое влияние на процессы управления компанией: каждый из них владеет малой долей, а если сама компания приносит какому-то акционеру лишь малую часть общей акционерной стоимости, затраты,

связанные с активным вмешательством этого акционера в деятельность, как правило, непропорционально велики по сравнению с получаемым результатом. Недовольные акционеры скорее продадут свои акции, чем будут бороться с «окопавшейся» командой менеджеров. Ориентация большинства акционеров на краткосрочные цели в еще большей степени подавляет активность: за последние 40 лет средний период владения акциями на американских рынках сократился с семи лет до семи месяцев⁴¹. На момент крайне спорного поглощения британского производителя шоколада *Cadbury* американской фирмой *Kraft* примерно 30% его акций принадлежали хедж-фондам⁴².

Механизмы по ограничению влияния акционеров на дела компаний обычно состоят в эмиссиях акций с разными голосующими правами. Это позволяет семьям основателей компаний осуществлять эффективный контроль за ней, владея лишь миноритарным пакетом акций. В фирме *News International* Руперт Мердок (Rupert Murdoch) и его семья владеют только 12% компании, но контролируют 40% голосующих акций. После первичного размещения акций *Facebook* Марк Цукерберг (Mark Zuckerberg) стал ее владельцем лишь на 18% , при этом сохранил контроль над 57% голосующих акций. Механизм различных прав голоса у держателей акций разного типа ориентирован на противодействие враждебным поглощениям. В этом менеджеры сходятся с владельцами, так как после поглощения такого типа они, скорее всего, потеряют свою работу. Например, в 2008 году компания *Yahoo!* защитилась от намерения захвата со стороны *Microsoft*, внося положение о том, что, во-первых, любая попытка недружественного поглощения приведет к постановке вопроса о правах существующих акционеров, а во-вторых, все сотрудники должны получить щедрое выходное пособие, которое вступит в силу после возможного поглощения*.

Область ответственности советов директоров

В соответствии с общими принципами систем корпоративного управления, одобренными Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), ответственность совета директоров компании заключается в «задании стратегического направления развития компании, эффективном контроле за деятельностью менеджмента компании, в подотчетности самой компании и ее акционерам»⁴³. Это требует следующего:

* В прессе такие действия в данном конкретном случае назывались «способом менеджеров *Yahoo!* навечно окопаться в компании». — *Примеч. пер.*

- члены совета директоров действуют из добрых побуждений, с должной ответственностью и осмотрительностью, исключительно в интересах компании и ее акционеров;
- члены совета директоров оценивают стратегию компании и участвуют в руководстве при выработке стратегии, планов важных мероприятий, политики управления рисками, годовых бюджетов и бизнес-планов; устанавливают целевые показатели эффективности и осуществляют контроль за их достижением; контролируют серьезные капиталовложения; назначают высших исполнительных менеджеров, контролируют их деятельность и определяют вознаграждение; обеспечивают целостность системы корпоративного учета и финансовой отчетности; контролируют процессы раскрытия информации и коммуникации.

Однако есть несколько препятствий для эффективного осуществления советом директоров своих функций по контролю и стратегическому руководству:

- Доминирование исполнительных руководителей в совете директоров. В очень многих корпорациях (особенно в США и Великобритании) члены команд высших менеджеров являются также членами совета директоров, что ограничивает роль последних в осуществлении независимого надзора за менеджментом. Такое перекрытие сфер ответственности случается и когда позиции председателя совета директоров и главного исполнительного директора принадлежат одному и тому же лицу — что характерно для половины американских компаний из списка Fortune 500 (в несколько меньшей степени это имеет место и в Европе). Практика доказывает: лучше эти роли разделять. Однако в общем и целом данный вопрос находится в компетенции конкретных персоналий, выполняющих эти обязанности, что более важно, чем общие рекомендации по структурам⁴⁴.
- Советы директоров во все большей степени сосредотачиваются на вопросах соответствия деятельности компаний различным регулирующим актам и положениям, что приводит к уменьшению их роли в определении стратегических направлений.

Доминик Бартон (Dominic Barton), исполнительный директор *McKinsey & Company*, утверждает, что, если совет директоров хочет стать эффективным органом, агентом, способствующим созданию ценности в долгосрочной перспективе, его члены должны уделять

значительно больше времени выполнению своих, связанных с этим обязанностей, иметь опыт в соответствующей отрасли и располагать собственной небольшой группой экспертов⁴⁵.

Самую большую критику надзора со стороны совета директоров вызывал аспект, связанный с компенсационными пакетами высшему менеджменту. За период с 1978 по 2013 год пересчитанная с учетом инфляции средняя компенсация глав американских корпораций выросла на 973% — сравните это с 10,2% роста всех доходов за тот же период для среднестатистического рабочего⁴⁶. Парадокс в том, что огромные выплаты первым лицам явились результатом системы вознаграждения, разработанной с целью выстроить личные цели менеджеров в соответствии с целями владельцев-акционеров, особенно через предоставление опционов на приобретение акций компаний и через многочисленные бонусы, привязанные к показателям эффективности их работы. Как показано в таблице 14.2, максимальные доходы не всегда получали главы компаний, которые обеспечивали исключительно высокие показатели доходности для акционеров. Такое несовпадение часто являлось результатом того, что менеджерские бонусы связывались с краткосрочными показателями, не корректировались с учетом общих изменений на рынках, а стимулирование создания и рост акционерной стоимости не сопровождалось одновременными взысканиями за уменьшение этой стоимости или ее разрушение⁴⁷.

Таблица 14.2. Самые высокооплачиваемые главы корпораций 2013 года

Место	Руководитель	Компания	Прямые выплаты в 2013 (млн долл.)	Доходность на акцию в % по отношению к показателю S&P 500 (2010–2013)
1	Ларри Эллисон	Oracle	76,9	-12%
2	Лесли Мунвес	CBS	65,4	+351%
3	Майкл Фрайз	Liberty Global	45,5	+147%
4	Ричард Эдкерсон	Freeport-McMoran	38,9	-66%
5	Филипп Дауман	Viacom	36,8	+101%
6	Роберт Айгер	Walt Disney	33,4	+53%
7	Джеффри Бьюкс	Time Warner	32,6	+51%

8	Марк Бертолини	Aetna	31,4	-36%
9	Фабрицио Фреда	Estée Lauder	30,9	+46%
10	Джеффри Иммельт	General Electric	28,2	-2%

Источник: Hay Group, Financial Times.

Влияние фактора многопрофильности на процессы управления

В многопрофильной корпорации ответственность за принятие решений разделена между головным офисом и отдельными направлениями бизнеса — обычно через мультидивизионную структуру. Как мы наблюдали в главе 6 (см. вставку 6.1), переход на такую структуру является важнейшим шагом в развитии современной корпорации. Каково влияние данной структуры на управление в компании?

Для Оливера Уильямсона (Oliver Williamson), американского нобелевского лауреата «за исследования в области экономической организации», повсеместный переход на мультидивизионную структуру (или М-форму) стал результатом всех выгод, которые сулит сочетание централизованного определения направления развития с адаптацией к местным условиям, а также решением проблем системы корпоративного управления, которые стоят перед всеми публичными компаниями⁴⁸. Мультидивизионная форма организации — ключ к решению двух главных проблем корпоративного управления:

- *Распределение ресурсов*, которое внутри любой административной структуры является политическим процессом, в котором полномочия, статус и влияние могут одержать верх над чисто коммерческими соображениями⁴⁹. В той мере, насколько мультидивизионная компания способна создать конкурентоспособный внутренний рынок капитала, где капитал распределяется в соответствии с показателями прибыльности прошлых периодов и прогнозируемой прибыльностью в будущем, а выполняемые проекты оцениваются по стандартизованным процедурам, она помогает избежать высокого уровня такой политизированности.
- *Проблемы агентских отношений*. Учитывая, что акционеры располагают ограниченными полномочиями в деле дисциплинирования и замены менеджеров, а также что совет директоров часто слишком слаб, чтобы реально контролировать менеджеров, штаб-квартира корпорации в мультидивизионной фирме может

выступать в качестве посредника между акционерами и руководителями подразделений и обеспечить следование целям планируемой прибыльности. Поскольку подразделения создавались как центры получения прибыли, головной офис может легко отследить финансовые результаты, а руководителям подразделений придется нести ответственность за провалы в работе. Поэтому многопрофильные компании способны эффективнее максимизировать прибыли, чем специализированные.

Практика лишь частично подтверждает теорию М-формы Уильямсона. В некоторых фирмах с дивизионной структурой — *General Electric, ExxonMobil, Wesfarmers* — корпоративный менеджмент очень эффективен в деле максимизации акционерной стоимости в долгосрочной перспективе. Другие широкопрофильные компании — *Enron, WorldCom, Royal Bank of Scotland* и *Kaupthing Bank of Iceland* — являли собой пресловутые примеры того, как головные офисы становились инструментами в руках глав корпораций для реализации собственных амбиций, что привело к разрушению акционерной стоимости в огромных масштабах.

Мультидивизионные фирмы также могут страдать недостаточной гибкостью и малой скоростью отклика на изменения, несмотря на то, что их структура в принципе позволяет избегать таких проблем. Генри Минцберг (Henry Mintzberg) указывает на два момента жесткости и негибкости: во-первых, крайне централизованный процесс принятия решений внутри подразделения, который может возникать из персональной ответственности президента этого подразделения перед корпоративной штаб-квартирой; во-вторых, стандартизация систем управления и менеджерских стилей по всем подразделениям, занимающимся разными видами бизнеса⁵⁰. Как уже отмечалось, негибкость при распределении капитальных затрат в мультидивизионной компании является индикатором недостаточной степени ориентированности на эффективность как на главную цель работы (команды менеджеров)⁵¹.

Проблемы систем управления, характерные для широкопрофильных компаний, в большой мере зависят от их внутренней структуры и от того, как осуществляются права собственников. Как показано во вставке 14.5, другая широко распространенная форма многопрофильной компании — холдинговая структура приводит к возникновению проблем иного типа, тоже относящихся к системам корпоративного управления.

ВСТАВКА 14.5**Системы управления в холдинговых компаниях**

Холдинговая компания имеет контрольные пакеты в ряде дочерних компаний. Термин «холдинг» применяется для обозначения как собственно родительской компании, так и всей группы. Холдинги широко распространены в Японии (яркими примерами служат традиционные дзайбацу* — *Mitsubishi* и *Mitsui*), Южной Корее (чеббли — *LG*, *Hyundai* и *SK*) и гонконгские торговые дома (*Swire*, *Jardine Matheson* и *Hutchison Whampoa*). В США холдинговые компании владеют большинством американских банковских активов.

Внутри холдинга головная компания осуществляет контроль за деятельностью «дочек» путем назначения совета директоров. Индивидуальные дочерние предприятия, как правило, сохраняют высокий уровень и стратегической, и операционной независимости. В отличие от многодивизионных корпораций, холдинги слабо интегрированы с финансовой точки зрения: нет общей «казны», прибыли относятся только к индивидуальным операционным компаниям, не существует централизованного бюджетирования — каждая фирма, входящая в холдинг, является отдельным финансовым субъектом. Родительская компания предоставляет «дочкам» основной (уставный) и заемный капитал, а в ответ получает свои дивиденды.

Несмотря на то что у холдингов значительно меньше возможности по использованию синергии от связей между разными бизнесами, чем у многодивизионной компании, их структура дает важные преимущества для крупных семейных предприятий. Привлекательность холдинговой формы заключается в том, что она дает семейным династиям возможность сохранять права собственности и контроль за бизнес-империями, которые диверсифицируют семейные богатства, вкладывая их в несколько секторов. В то же время

децентрализованный характер холдингов обуславливает возможность эффективного управления ими без создания разветвленной управленческой системы в рамках головной фирмы.

Так, крупнейший индийский концерн *Tata Group* с ежегодной выручкой свыше 60 млрд долларов и штатом в 424 000 сотрудников контролирует семья *Tata* через *Tata Sons Ltd* — родительскую компанию группы. Среди сотен дочерних компаний несколько являются лидерами отраслей, включая *Tata Steel*, *Tata Motors* (ныне владеющую фирмами *Jaguar* и *Land Rover*), *Tata Tea* (владелец бренда *Tetley*) и *Tata Consulting Services*. Акции 27 компаний, входящих в группу, котируются на биржах.

В отличие от публичных корпораций, где проблемы систем управления главным образом вызываются конфликтом интересов акционеров и менеджеров, в холдингах эти проблемы связаны с конфликтующими интересами разных собственников, особенно между семьей основателей компании и другими. Через свою инвестиционную компанию *Exor* семья Аньелли (*Agnelli*) контролирует бизнес-империю, в которую входят *Fiat Chrysler*, *Ferrari*, *CNH Industrial* и футбольный клуб *Juventus*, причем при исключительно миноритарных долях в каждой из названных компаний. Аналогичен случай семьи *Tata*: перекрестное владение акциями, акции с разными голосующими правами позволяют этой семье удерживать контроль за всей группой, несмотря на миноритарные доли в фирмах.

Источники: M. Granovetter, "Business Groups and Social Organization," in N. J. Smelser and R. Swedberg, *Handbook of Economic Sociology* (Princeton: Princeton University Press, 2005): 429–50; F. Amatori and A. Colli, "Corporate Governance: The Italian Story," *Bocconi University, Milan* (December 2000).

* От японского термина, означающего «денежный клан» или «конгломерат». — *Примеч. пер.*

РЕЗЮМЕ

В то время как корпоративные стратегии — вертикальная интеграция, международная экспансия или диверсификация — несут потенциал для создания ценности, в конечном счете успех зависит от того, насколько эффективно эти стратегии реализуются. А это, в свою очередь, зависит от роли корпоративной штаб-квартиры в управлении компаниями, которые представляют собой множество отдельных бизнес-подразделений. Мы обсудили четыре принципиально отличных метода, с помощью которых менеджмент головной компании может создавать дополнительную ценность внутри подразделений:

- **Управление бизнес-портфелем.** Принятие решений, какими видами бизнеса компания будет заниматься и на каких региональных рынках работать; распределение ресурсов фирмы между этими бизнесами и рынками присутствия.
- **Управление связями между отдельными бизнесами.** Использование представляющихся шансов, связанных с совместной эксплуатацией ресурсов и внутренних возможностей, что может принимать формы от централизованного предоставления общих сервисов до распространения лучших бизнес-практик. Главным здесь является обеспечение превышения отдачи от эффекта экономии на широте охвата разных видов деятельности над дополнительными затратами, необходимыми для управления более сложными структурами.
- **Управление индивидуальными бизнесами.** Увеличение производительности и эффективности бизнеса путем повышения качества принимаемых (внутри) решений, назначение на руководящие должности более способных менеджеров, создание стимулов для достижения высшей производительности.
- **Управление изменениями и развитием.** Несмотря на то что многопрофильные компании изначально имеют преимущество, заключающееся в том, что они не являются пленниками или заложниками ситуации в отдельной отрасли, полноценное использование этого преимущества — во внедрении процессов, структур и подходов, которые поощряли бы инициативу и рождали готовность к отказу от того, что устарело.

Наконец, существует противоречивая и запутанная проблема систем корпоративного управления. В то время, как есть широкое согласие

о роли таких систем (обеспечение того, что компании в своей деятельности руководствовались бы целью увеличения акционерной стоимости в долгосрочной перспективе, не упуская из виду интересы отдельных акционеров), проблемы их внедрения не решены. Построение корпоративной системы, которая отторгала бы менеджерское стремление действовать только в собственных интересах, стремление отдельных акционеров к краткосрочному быстрому обогащению, человеческую жадность и глупость, а также бюрократическую инерцию, является серьезным вызовом и проблемой, которую вряд ли когда-нибудь удастся решить.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Компания *Unilever* — один из мировых лидеров в производстве потребительских товаров — изучает свой бизнес-портфель с целью решить проблему неудовлетворительных темпов роста и прибыльности. Руководитель группы планирования спросил вашего совета по использованию матриц портфеля как первого шага в анализе портфеля бизнесов этой фирмы. Следует ли *Unilever* использовать методики портфельного анализа, и если да, какую матрицу вы порекомендовали бы: *McKinsey*, *BCG* или Эшриджскую модель?
2. Примените матрицу *BCG* для анализа программ, которые предлагает ваша бизнес-школа. (Вам потребуется сделать несколько обоснованных предположений о темпах роста рынков и их относительных долях.) Будет ли такой анализ полезен для выработки стратегии и принятия решений об использовании ресурсов?
3. Обсуждение темы «управление производительностью и финансовый контроль» привело к выявлению двух компаний, где корпоративные штаб-квартиры буквально навязали подразделениям жесткие системы управления производительностью и эффективностью, — это фирмы *PepsiCo* и *BP*. Как вы думаете, какой из них больше подходит система управления производительностью и эффективностью на основе установления финансовых целевых показателей?
4. Компания *Amazon.com, Inc.* находится под давлением, направленным на увеличение прибыльности (в 2014 году она отчиталась об убытке в 241 млн долларов при общей выручке в 89 млрд

долларов). *Amazon* является высокодиверсифицированной фирмой, ведущей онлайн-торговлю в 14 странах, предоставляющей потоковые аудио- и видеосервисы, производящей и продающей мобильные электронные устройства, услуги по веб-хостингу и другим облачным сервисам, а также занимающейся множеством других видов бизнеса. Какая из четырех главных ролей корпоративного менеджмента, рассмотренных в настоящей главе, – управление корпоративным портфелем, управление связями между отдельными бизнесами, управление индивидуальными бизнесами, управление изменениями и развитием – открывает максимальные возможности штаб-квартире *Amazon* для создания дополнительной ценности?

5. Будут ли холдинговые компании (такие как *Tata Group*, *Samsung Group*, *the Virgin Group* и *Berkshire Hathaway*) более успешны, если превратятся в многодивизионные корпорации (наподобие *General Electric*, *Philips* или *Unilever*)?

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. A. Campbell, M. Goold, and M. Alexander. "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage," *Harvard Business Review* (April-May 1995): 120–132.
2. For a fuller discussion of the GE/McKinsey matrix, see "Enduring Ideas: The GE–McKinsey Nine-box Matrix," *McKinsey Quarterly* (September 2008).
3. For a fuller discussion of the BCG matrix, see B. Henderson, *The Experience Curve Reviewed: IV: The Growth Share Matrix or Product Portfolio* (Boston: Boston Consulting Group, 1973).
4. In addition, the core predictions of the model have been criticized. Booz Allen Hamilton claims that "dog" businesses can offer good prospects: H. Quarls, T. Pernsteiner, and K. Rangan, "Love Your Dogs," *strategy+business* (March 15, 2005).
5. A. Campbell, J. Whitehead, M. Alexander, and M. Goold, *Strategy for the Corporate-Level* (San Francisco: Jossey-Bass, 2014).
6. M. Goold, D. Pettifer, and D. Young, "Redesigning the Corporate Center," *European Management Review* 19 (2001): 83–91.
7. "Fighting the flab," Schumpeter column, *Economist* (March 22, 2014).
8. Roland Berger Strategy Consultants, *Corporate Headquarters: Developing Value Adding Capabilities to Overcome the Parenting Advantage Paradox* (Munich, April 2013).
9. P&G's Global Business Services: Transforming the Way Business Is Done, http://www.pg.com/en_US/downloads/company/PG_GBS_Factsheet.pdf, accessed July 20, 2015.
10. Deloitte Consulting LLP, *2013 Global Shared Services Survey Results: Executive Summary* (February 2013).

11. M. E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review* (May/June 1987): 46.
12. "How Samsung Became a Global Champion," *Financial Times* (September 5, 2004).
13. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," op. cit.
14. C. S. O'Dell and N. Essaiades, *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice* (New York: Simon & Schuster, 1999).
15. A. Campbell, J. Whitehead, M. Alexander, and M. Goold, *Strategy for the Corporate level* (San Francisco: Jossey-Bass, 2014).
16. D. Shah and V. Kumar, "The Dark Side of Cross-Selling," *Harvard Business Review* (December 2012).
17. J. W. Lorsch and S. A. Allen III, *Managing Diversity and Interdependence: An Organizational Study of Multidivisional Firms* (Boston: Harvard Business School Press, 1973).
18. Campbell et al, *Strategy for the Corporate-level*, op. cit.
19. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," op. cit.
20. T. Copeland, T. Koller, and J. Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1990).
21. R. S. Harris, T. Jenkinson, and S. N. Kaplan, "Private Equity Performance: What Do We Know?" *Journal of Finance* 69 (October 2014): 1851–1882; S. Ghai, C. Kehoc, and G. Pinkus, "Private Equity: Changing Perceptions and New Realities," *McKinsey Quarterly* (April 2014).
22. S. Coll, *Private Empire: ExxonMobil and American Power* (New York: Penguin, 2012).
23. I am grateful to Professor Peter Murmann for information on Wesfarmers.
24. One study found that powerful CEOs have no significant effect on the level of company performance, but are associated with greater variability in company performance. See: R. B. Adams, H. Almeida, and D. Ferrera, "Powerful CEOs and their Impact on Corporate Performance," *Review of Financial Studies* 18 (2005): 1403–1432.
25. M. C. Mankins and R. Steele, "Stop Making Plans; Start Making Decisions," *Harvard Business Review* (January 2006): 76–84.
26. L. Hrebiniak, *Making Strategy Work*, 2nd edn. (London: Pearson, 2013).
27. L. Bossidy and R. Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Crown Business, 2002): 197–201.
28. R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It," *Harvard Business Review* (September/October 2000): 67–76.
29. R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The Office of Strategy Management," *Harvard Business Review* (October 2005): 72–80.
30. Geneen's style of management is discussed in Chapter 3 of R. T. Pascale and A. G. Athos, *The Art of Japanese Management* (New York: Warner Books, 1982).
31. Tuck School of Business, CEO Speaker Series, September 23, 2002.
32. "Those Highflying PepsiCo Managers," *Fortune* (April 10, 1989): 79.
33. M. Goold and A. Campbell, *Strategies and Styles* (Oxford: Blackwell Publishing, 1987).
34. R. M. Grant, "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors," *Strategic Management Journal* 24 (2003): 491–518.
35. D. Bardolet, C. R. Fox, and D. Lovallo, "Corporate Capital Allocation: A Behavioral Perspective," *Strategic Management Journal* 32 (2011): 1465–1483.

36. S. Hall, D. Lovallo, and R. Musters, "How to Put Your Money Where Your Strategy Is," *McKinsey Quarterly* (March 2012).

37. Shell's GameChanger is a program for developing and commercializing innovative technologies developed both internally and by outside inventors. The program provides funding of about \$500,000 per project to 20 to 40 projects annually (www.shell.com/global/future-energy/innovation/innovate-with-shell/shellgamechanger.html). Nike's start-up accelerator offers seed funding and development support for digital business proposals submitted by external inventors and entrepreneurs (<http://www.wired.com/2012/12/nike-accelerator/>).

38. R. A. Burgelman and A. Grove, "Strategic Dissonance," *California Management Review* 38 (Winter 1996): 8–28.

39. R. M. Grant and A. Amodio, "Danone: Strategy Implementation in an International Food and Beverage Company," in R. M. Grant *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*, 8th edn (Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2013).

40. OECD, *Glossary of Statistical Terms* (Paris: OECD, 2012).

41. D. Barton, "Capitalism for the Long Term," *Harvard Business Review* (March/April 2011): 84–92.

42. D. Cadbury, *Chocolate Wars* (New York: Public Affairs, 2010): 304.

43. *OECD Principles of Corporate Governance* (Paris: OECD, 2004).

44. "Should the Chairman be the CEO?" *Fortune* (October 21, 2014).

45. D. Barton, "Capitalism for the Long Term," *Harvard Business Review* (March/April 2011): 84–92.

46. L. Mishel and A. Davis, "CEO Pay Continues to Rise as Typical Workers Are Paid Less," (Washington, DC: Economic Policy Institute, June 12, 2014).

47. P. Bolton, J. Scheinkman, and W. Xiong, "Pay for Short-term Performance: Executive Compensation in Speculative Markets," NBER Working Paper 12107 (March 2006).

48. O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (New York: Free Press, 1975); and O. E. Williamson, "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes," *Journal of Economic Literature* 19 (1981): 1537–1568.

49. J. L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).

50. H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983): Chapter 11.

51. See notes 35 and 36 above.

ГЛАВА 15. СТРАТЕГИИ РОСТА ЗА СЧЕТ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ: СЛИЯНИЯ, ПОГЛОЩЕНИЯ И АЛЬЯНСЫ

Краткое содержание

Введение и цели

Слияния и поглощения

Структура деятельности по слияниям и поглощениям

Являются ли слияния успешными?

Движущие силы слияний и поглощений

Управление слияниями и поглощениями: предварительное планирование

Управление слияниями и поглощениями: последующая интеграция

Стратегические альянсы

Мотивы создания альянсов

Управление стратегическими альянсами

Резюме

Вопросы для самостоятельного изучения

Список источников

Когда дело доходит до слияний, надежда побеждает опыт.

Ирвин Штельцер (Irwin Stelzer), американский экономист

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

Слияния, поглощения и альянсы являются важными инструментами корпоративной стратегии и основными способами, с помощью которых фирмы делают самые большие шаги по увеличению своего размера и расширению сферы деятельности, причем часто в течение очень короткого отрезка времени. В результате слияний и поглощений образовались многие предприятия — мировые лидеры:

- *Anheuser-Busch InBev* в свое время была бельгийской пивоваренной компанией *Interbrew*. Она стала крупнейшим в мире игроком этого рынка после серии поглощений компаний *Labatt* (Канада), *Bass* (Великобритания), *Beck's* (Германия), *AmBev* (Бразилия), *Anheuser-Busch* (США) и *Modelo* (Мексика);
- кабельный оператор *Comcast* стал крупнейшей медийной компанией в США после поглощения *Metromedia* (1992), *QVC* (1995), *AT&T Broadband* (2002), *Adelphia Communication* и *MGM* (2005), а также *NBC Universal* (2011). В 2015 году *Comcast* был вынужден отказаться от планов по слиянию с *Time Warner Cable*.

Слияния и поглощения также могут заканчиваться оглушительным провалом:

- поглощение банком *Royal Bank of Scotland* банка *ABN AMRO* в 2007 году явилось ключевым фактором фактического банкротства, от которого его спасло только британское правительство в следующем году;
- слияние в 2006 году компаний *Alcatel* и *Lucent* привело к созданию гиганта в области производства телекоммуникационного оборудования с годовым объемом продаж в 25 млрд долларов и рыночной капитализацией в 36 млрд долларов. К 2015 году компания отчиталась о совокупном (за все время) убытке в 5 млрд долларов, объем продаж упал на 44%, а рыночная капитализация — на 73%.

Альянсы являются важным путем развития корпораций, что особенно заметно в случаях международной экспансии, а также при стремлении к доступу к новым ресурсам и возможностям — особенно

к новым технологиям. Однако альянсы могут быть и рискованным делом: примерами этого служат неудачи *Danone* по сотрудничеству с китайским партнером *Wahaha* и провалившийся альянс *VW* и *Suzuki*, который негативно сказался на азиатских стратегиях обеих компаний.

Если слияния, поглощения и альянсы способствуют достижению стратегических целей фирмы, мы в то же время должны отчетливо понимать, что они не являются стратегиями, а лишь инструментами, способами, какими фирмы реализуют свои стратегии. В предыдущих главах мы уже обсуждали роли поглощений и альянсов в деле создания новых внутренних возможностей, новых технологий, международной экспансии и диверсификации. В настоящей главе мы соберем воедино все эти наблюдения и соображения, а также поговорим о том, что знаем о методах управления этими способами «внешнего» роста.

Учитывая разнообразие мотивов, контекстов и результатов, решения о слияниях, поглощениях и альянсах следует принимать только после тщательного изучения стратегических целей этих шагов, характеристик фирм-партнеров, отраслей и особенностей национальных условий, в которых они работают. Мы выработаем структурированный подход к анализу как потенциалу создания ценности и рисков, связанных с шагами в данном направлении, рассмотрим вопросы управления этими процессами — для достижения максимально возможного позитивного результата.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- понимать распространенность и основные схемы действий по слияниям и поглощениям;
- извлекать уроки из разочаровывающих результатов большинства слияний и поглощений, особенно для фирм, являющихся поглощаемой стороной;
- понимать факторы, являющиеся мотивами для слияний и поглощений;
- оценивать потенциал создания дополнительной стоимости в процессе слияния или поглощения;
- осознавать вызовы интеграции, которая необходима после слияния;
- понимать мотивы, толкающие фирмы к созданию стратегических альянсов, а также обстоятельства, при которых партнер сможет получить дополнительную выгоду для себя.

СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Структура деятельности по слияниям и поглощениям

Поглощение (или перехват контроля) — это покупка одной компании другой. В данном процессе поглощающая фирма (приобретатель) выдвигает предложение о покупке обыкновенных акций другой компании (являющейся целью поглощения). Поглощение может быть «дружественным» — в случае, если его поддерживает совет директоров поглощаемой компании, или «недружественным» — в противоположной ситуации, когда имеет место попытка «враждебного» поглощения.

Слияние — это формирование новой компании на базе двух «старых». Оно требует согласия акционеров обеих фирм, которые затем обменивают свои акции старых компаний на акции новой. Слияния обычно имеют место в случае компаний примерно одного размера (*Daimler* и *Chrysler*; *Exxon* и *Mobil*). Однако, как и в только что приведенных примерах, одна компания, как правило, является ведущим партнером. И слияние, и поглощение может быть инициировано меньшей компанией, особенно если она имеет большую рыночную капитализацию (например, случай *AOL* и *Time Warner*). В то время как слияния более редки, чем поглощения, они часто являются более предпочтительным действием из налоговых соображений, а также потому, что фирма, инициирующая корпоративную сделку, избегает необходимости выплаты премии к рынку. Для сделок в международном масштабе слияния могут оказаться предпочтительнее поглощений по политическим соображениям (например, случаи *Alcatel* и *Lucent*, *Daimler-Benz* и *Chrysler*, *Mittal Steel* и *Arcelor*).

Иногда термин «слияние» используется для названия как собственно слияния, так и поглощения — в дальнейшем мы поговорим об этой распространенной условности.

Слияния впервые обрели популярность в США в конце XIX века. Для ухода от конкуренции соперничающие фирмы передавали часть своих полномочий советам попечителей, которые устанавливали уровень цен и определяли маркетинговые политики для всех участвующих компаний. Компания Джона Рокфеллера (*John D. Rockefeller*), *Standard Oil*, являлась наиболее известным трастом. Однако вслед за принятием антитрастового закона Шермана (*Sherman*) в 1890 году форма трастов как консолидирующих отрасли организаций была вытеснена холдинговыми компаниями. *General Motors* была основана

в 1908 году с единственной целью — поглотить фирму *Buick Motors*; к 1918-му она поглотила 22 других автопроизводителя¹.

С середины XX века слияния и поглощения стали более частым явлением, рассматриваемым как приемлемый способ развития корпораций — даже в Японии, Южной Корее и Китае. Интенсивность такой деятельности носит циклический характер, обычно коррелирующий с колебаниями фондовых рынков (см. рис. 15.1). Эти циклы особенно отчетливо проявляются в способах слияний и поглощений. На протяжении 1960-х и 1970-х годов большинство слияний и поглощений были направлены на диверсификацию, а конгломераты были особенно активны в этом. В 1998–2000 годах на отрасли высоких технологий, масс-медиа и телекомов пришлось более половины всех произошедших слияний и поглощений. В 2000–2008 годах процессы переместились на развивающиеся рынки, в области финансовых сервисов и добычи полезных ископаемых. В таблице 15.1 сведены некоторые наиболее значимые сделки по слияниям и поглощениям недавнего прошлого. В течение последних двадцати лет тенденция к консолидации путем слияний и поглощений сопровождалась противоположным движением — выделением из состава крупных корпораций отдельных бизнесов в самостоятельные компании или продажей их фондам частных инвестиций.



Рисунок 15.1. Общая стоимость сделок по слияниям и поглощениям по всему миру в 1995–2014 годах

Источник: Statista; Reuters.

Таблица 15.1. Тридцать самых крупных сделок по слияниям и поглощениям XXI века

Год	Приобретатель	Поглощаемая компания	Цена сделки (в млрд долл.)
2000	Vodafone AirTouch PLC	Mannesmann	183
2000	AOL	Time Warner	165
2013	Verizon Communications	Verizon Wireless ^a	130
2000	Pfizer	Warner Lambert	90
2015	Royal Dutch Shell	BG Group	81
2000 ^e	Exxon	Mobil	85
2007	Royal Bank of Scotland. Banco Santander, Fortis	ABN AMRO	79
2015	Charter Communications	Time Warner Cable	78
2000	Glaxo Wellcome PLC	SmithKline Beecham PLC	76
2004	Royal Dutch Petroleum Co.	Shell Transport & Trading Co	75
2009	Gaz de France	Suez	75
2006	AT&T Inc.	BellSouth Corporation	73
2001	Comcast Corporation	AT&T Broadband	72
2002	Bell Atlantic	GTE	71
2000	SBC Communications	Ameritech	70
2009	Pfizer	Wyeth	68
2014	Actavis	Allergan	66
2004	Sanofi-Syntheiabo SA	Avenlis SA	60
2002	Pfizer	Pharmacia Corporation	60
2007	Enel SpA	Endesa SA	60
2004	JPMorgan Chase & Co	Banc One Corp.	59
2007	Procter & Gamble	Gillette	57
2015	HJ Heinz	Kraft Foods Group	54
2008	InBev	Anheuser-Busch	52
2008–2011	Novartis	Alcom ^a	52
2008	Bank of America	Merrin Lynch	50

2014	AT&T	DirecTV	49
2014	Meditronic Inc.	Covidien PLC	48
2015	Anthem Inc.	Cigna Corp. [†]	48
2012	Glencore	Xstrata	46
<p>Примечания: ^а 45% владеет <i>Vodafone</i>. ^б Объявлено в 1998-м, завершено в 2000-м. ^в <i>Novartis</i> приобрел 77% акций <i>Alcon</i> у <i>Nestlé</i> в 2008–2009 годах и оставившиеся 23% — в 2010 году. ^г Поглощение подлежит утверждению в регулирующих органах.</p>			

Источники: по данным прессы.

Являются ли слияния успешными?

Главная привлекательность сделок по слияниям и поглощениям состоит в скорости, с которой происходят крупные стратегические изменения. В дополнение к примерам с *Anheuser-Busch InBev* и *Comcast*, которые продемонстрировали значительный рост компаний после соответствующих сделок, можно упомянуть слияние *Fiat* и *Chrysler*, которое привело к тому, что объединенная компания вошла в число крупнейших глобальных автопроизводителей. Или случай с трансформацией *Hewlett-Packard* из производителя приборов и оборудования в поставщика программного обеспечения и интегрированных услуг, которая происходила по большей части путем поглощений.

Однако преимущества в скорости имеют свою цену. Исследования последствий сделок по слияниям и поглощениям и их влиянию на дальнейшую производительность обнаруживают разочаровывающие результаты. Эти исследования были в основном сосредоточены вокруг двух показателей: стоимости акций и бухгалтерской прибыли.

Данные по стоимости акций. Основные результаты исследований влияния объявлений о слияниях на цены акций обеих компаний, вовлеченных в предполагаемую сделку, таковы:

- Общий эффект от объявления о слиянии или поглощении состоит в небольшом росте акционерной стоимости: обычно в районе 2% от суммарной стоимости вовлеченных компаний². Эта величина меняется с течением времени: данные, проанализированные *McKinsey & Company* с 2000 года, говорят о том, что общая акционерная стоимость обоих участников сделок в среднем меняется от негативных значений до 12% между 2010 и 2014 годами³.
- Прирост акционерной стоимости после поглощения происходит почти исключительно за счет акций поглощаемой фирмы. Пред-

ложения по поглощению должны превышать текущую рыночную стоимость поглощаемой компании: премия к рынку для американских компаний составляла в 2002–2013 годах, в среднем, 22%. В результате изменение общей акционерной стоимости компании-приобретателя составляло в среднем –4% в промежутке между 2000 и 2014 годами⁴.

Однако эти результаты относятся к краткосрочному отклику рынков на объявления о слияниях и в большей степени отражают ожидания инвесторов, а не реальные показатели, которые будут доступны через несколько лет.

Данные по бухгалтерской стоимости. Чтобы выявить реальные результаты слияний и поглощений, необходимо пронаблюдать за работой новой компании в течение нескольких последующих лет и сравнить ее эффективность с аналогичными показателями компаний, слившихся в единое целое, до этого. При этом возникает проблема: как отделить влияние собственно слияния от множества других факторов, влияющих на эффективность компании с течением времени. Неудивительно, что многие исследования, в которых используются данные финансового учета для сравнения общей прибыльности до и после сделки по слиянию, показывают разные, не согласующиеся результаты: «результаты всех этих работ по изучению финансовых данных разбросаны по всему спектру допустимого»⁵.

Разнообразие процессов слияний и поглощений. Противоречивые результаты разных исследований относительно влияния слияний и поглощений на показатели деятельности компаний не должны вызывать удивление, если помнить о разнообразии этих процессов. Мотивами для них являются разные цели, они происходят при разных обстоятельствах, включают очень сложные взаимодействия вовлеченных компаний и управляются командами менеджеров, обладающих разными компетенциями. Даже если сгруппировать все случаи слияний и поглощений по схожим признакам в разные категории, результирующее влияние будет неясным. Например, можно ожидать, что слияния «по горизонтали» (которые увеличивают рыночную долю новой фирмы и приводят к выигрышу за счет эффекта масштаба) будут более продуктивными, чем слияния с целью диверсификации. А если анализировать последние, логично предположить, что поглощения фирм, ведущих родственный бизнес, дадут лучшую отдачу, чем в случае поглощения фирм из совершенно других отраслей. Но все эти теоретически правдоподобные предположения не получили серьезного практического подтверждения.

Даже в случаях конкретных слияний и поглощений предсказания их результатов редко сбываются. В таблицу 15.2 сведены примеры слияний и поглощений последних десятилетий, которые, по данным финансовой прессы, стали успешными либо провальными. В немногих случаях предсказания их последствий (экспертные либо в виде реакции фондовых рынков) сбылись. Провалы в случаях с *Daimler* и *Chrysler* или *AOL* и *Time Warner* были в значительной степени ожидаемы до сделок. И наоборот, успешные слияния *Exxon/Mobil* и *Tata-Jaguar/Land Rover* в свое время были встречены с нескрываемым пессимизмом.

Таблица 15.2. Успехи и провалы наиболее громких слияний и поглощений

Успех	Провал
Exxon-Mobil	Daimler-Chrysler
Procter & Gamble-Gillette	AOL-Time Warner
Verizon Communications	Royal Bank of Scotland-ABN AMRO
Walt Disney Co-Pixar	Hewlett Packard-Autonomy
Tata Motor-Jaguar Land Rover	Bank of America-Countrywide
Sirius-XM Radio	Alcatel-Lucent
Cemex-RMC	Sprint-Nextel
Bank of America-Merrill Lynch	Sears-K Mart

Источник: перечень «лучших» и «худших» слияний, опубликованный в *Forbes*, *Fortune*, *CNBC* и *Bloomberg*.

В отсутствие четких общих выводов о результатах слияний необходимо осознавать, что каждая комбинация компаний является уникальной, и ее следует рассматривать с позиций уникальных же достоинств и недостатков. Это значит, что мы должны подвергать каждое решение о слиянии или поглощении тщательному стратегическому анализу. Давайте начнем с рассмотрения разных целей, которые приводят к слияниям и поглощениям.

Движущие силы слияний и поглощений

Мотивы, движущие менеджерами. Главное соображение, в соответствии с которым акционеры должны скептически относиться к предполагаемым поглощениям, – это сильная привлекательность поглощений для высшего менеджмента, особенно для первого лица компании. Все существующие

методы стимулирования управленцев верхних уровней — финансовые и психологические — так или иначе, в большей степени связаны с размером фирмы, нежели с ее прибыльностью. Поглощения (других компаний) — несомненно, самый быстрый способ роста. Однако еще более опасным является стремление глав корпораций получить нематериальный статус знаменитости, «селебрити». И опять поглощение крупной компании — один из самых верных способов привлечь внимание прессы к своей персоне и раскрутить себя любимого как влиятельную и значимую персону.

Стремление к поглощениям других компаний может быть внешним проявлением даже более примитивных биологических факторов. Антрополог Джон Таунсенд (John Marshall Townsend) рассматривает страстное желание к созданию империй, присутствующее у являющихся лидерами организаций мужчин, как вызванное сексуальными побуждениями, сходными с теми, что движут быками и волами в их инстинктивных действиях по утверждению доминирующей роли в стадах коров и телят⁶.

Генетическая и гормональная предрасположенность к поглощениям может подкрепляться психологическими факторами. «Титаны индустрии», выстроившие огромные бизнес-империи путем многочисленных поглощений, такие как железнодорожный магнат Гарриман (E. H. Harriman), Жан-Мари Мессье (Jean-Marie Messier, *Vivendi Universal*), Фред Гудвин (Fred Goodwin, *Royal Bank of Scotland*) или Берни Эбберс (Bernie Ebbers, *WorldCom*), по всей видимости, являются жертвами собственного высокомерия и спеси: крайне высокой степени самоуверенности, которая ведет к возрастающему искажению восприятия действительности и принятию волюнтаристских решений⁷.

Фондовый рынок может вольно или невольно способствовать такому поведению. Майкл Дженсен (Michael Jensen) предположил, что руководители переоцененных (рынком) компаний могут совершать корпоративные поглощения, финансируемые за счет своего раздутого долевого капитала, с целью поддерживать цену акций своей компании⁸. Слияние AOL с *Time Warner* было частично мотивировано слишком высокой рыночной ценой акций первой.

Следующим фактором, способствующим принятию неосторожных и даже безрассудных решений о слияниях и поглощениях, является стремление к подражанию (лидерам). Мы уже отмечали, что деятельность по слияниям и поглощениям циклична; она в массовом порядке затрагивает отдельные сектора экономики в особые периоды: слияния в нефтяной промышленности в 1998—2002 годах, волны слияний в телеком-индустрии в 1998—2005 и 2013—2015 годах, глобальная консолидация в пивоварении, фармацевтике и металлургии за последние

два десятилетия⁹. Подобное «стадное» поведение фирм в отдельных отраслях отражает стремление быть как лидер: если какая-то компания сопротивляется повальному увлечению слияниями, она рискует превратиться в «девчонку, стоящую в сторонке» на танцах, для которой останутся самые непривлекательные кавалеры (или наоборот, слишком робким кавалером, на выбор которого остались дурнушки).

Проговорив все это, давайте в дальнейшем игнорировать эгоистичные мотивы менеджеров, предполагая, что решения о слияниях и поглощениях вызваны стремлением к увеличению акционерной стоимости фирмы. Мы можем выделить два фактора такого увеличения: финансовый и стратегический.

Слияния под влиянием финансовых факторов. Слияния и поглощения могут приводить к росту акционерной стоимости как вследствие неидеального функционирования фондовых рынков*, так и реальных выгод от изменения налоговых обязательств или использования каких-либо финансовых инструментов:

- Фондовые рынки подвержены влиянию психологических факторов, особенно в части того, как их игроки воспринимают баланс рисков и возможностей, что приводит к недооценке или переоценке рыночной стоимости фирм. Доступ к дополнительной информации (о компании) или более грамотный и тщательный анализ общедоступных данных может быть хорошей основой для принятия решения о покупке акций недооцененных компаний. Под руководством Уоррена Баффетта компания *Berkshire Hathaway* выискивала на рынках фирмы с грамотным менеджментом, стратегически правильно позиционированные, потенциал которых одновременно с этим не был полностью осознан другими игроками фондового рынка.
- Поглощения могут позволить компании сократить налогооблагаемую базу. Например, борющаяся за выживание фирма может оказаться привлекательной целью для поглощения просто пото-

* Имеется в виду, что рынки не обязаны в каждый момент времени давать действительно правильные (обусловленные глубинными и долгосрочными причинами) значения стоимости акций. В результате могут складываться ситуации (за которыми, как правило, следуют коррекции), когда акции какой-то компании оказываются пере- (или недо-) оцененными. Поэтому возможны моменты, когда акционерная стоимость компании после завершения слияния/поглощения оказывается временно возросшей, несмотря на отсутствие для этого объективных причин (но ставка на это сходна азартной игре), либо выросшей из-за того, что до этого компания объективно была недооценена. – *Примеч. науч. ред.*

му, что у нее — из-за ее плохой ситуации — имеются налоговые льготы. Поглощения также могут предоставлять возможности по переводу компании в юрисдикции с более мягким налоговым режимом. Такие поглощения с «налоговой инверсией» со стороны американских компаний привлекли к себе внимание в 2014 году. Например, *Burger King* поглотила канадскую сеть кофеен *Tim Hortons* с целью перенести штаб-квартиру объединенной компании в Канаду¹⁰.

- Меняя структуру капитала поглощаемой компании, приобретатель может уменьшить стоимость своего капитала, тем самым создав дополнительную ценность. «Финансируемые выкупы» — это поглощения компаний (или их отдельных подразделений), которые финансируются в основном за счет долговых обязательств (то есть за счет заемных средств). Подобные поглощения могут создавать ценность, если стоимость привлекаемых заемных средств ниже стоимости собственного капитала. Фонды частных инвестиций — особенно *Kohlberg Kravis Roberts* — часто пользуются этим механизмом.

Слияния, мотивированные стратегическими соображениями. По большей части создание ценности в результате слияния или поглощения является результатом использования скрытого потенциала роста прибыли у вовлеченных в сделку компаний. Выделяя основные источники подобного роста, можно классифицировать слияния и поглощения следующим образом:

- «Горизонтальные слияния» могут привести к росту прибыльности за счет получающегося эффекта масштаба и роста рыночной доли, что будет являться результатом объединения фирм, ранее конкурировавших на одних и тех же рынках. Слияния американских авиаперевозчиков — включая *United* и *Continental Airlines*, *American* и *US Airways*, а также *Delta* и *Northwest*, — сыграли большую роль в ликвидации излишних мощностей, лучшем использовании эффекта масштаба и смягчении ценовой конкуренции в отрасли. Предполагаемое поглощение фирмой *Staples* компании *Office Depot** (всего через два года после того, так последняя в свою очередь поглотила *OfficeMax*) сулит аналогичные последствия для рынка офисных принадлежностей.

* Уже после выхода настоящего издания книги на Западе стало известно, что это слияние/поглощение заблокировала Федеральная торговая комиссия США в 2015 году. — *Примеч. науч. ред.*

- *Слияния с целью экспансии на новые региональные рынки («географическая экспансия»)* являются основным механизмом выхода компаний на зарубежные рынки. Между 1980 и 2003 годами *HSBC* трансформировался из локального гонконгского банка в одного из мировых лидеров с глобальным охватом путем приобретения 17 банковских учреждений в 12 странах. Таким же образом компания *Luxottica* стала крупнейшим в мире поставщиком очков после серии трансграничных поглощений, в частности компаний *Lens Crafters*, *Ray-Ban*, *Sunglass Hut*, *Oakley* и *Grupo Tecnol*. Поглощения позволили быстро набрать «критическую массу» на зарубежных рынках и преодолеть препятствия, связанные со «статусом иностранца», который особенно сильно выражается в малой известности бренда на местных рынках, слабом знании местных специфик и отсутствии связей в местных сообществах, а также в барьерах для локальной дистрибуции. Подстегиваемые общей тенденцией к глобализации, трансграничные слияния в пропорции ко всем видам слияний выросли с 23% в 1998 году до 45% в 2007-м¹¹.
- *«Вертикальные слияния»* — это объединения с поставщиками либо с покупателями. В 2013 году четвертая в списке самых крупных горнодобывающих компаний мира *Xstrata* слилась с глобальным сырьевым («коммодити») трейдером *Glencore International*, в результате чего образовался вертикально интегрированный поставщик цветных металлов. Как говорилось в главе 11 (см. вставку 11.1), слияния дистрибуторов с производителями медийного контента являлись главным механизмом реструктуризации отрасли масс-медиа в последние годы.
- *Слияния с целью диверсификации*. Как мы наблюдали в главе 13, поглощения являются основным методом диверсификации компаний. Альтернатива — диверсификация путем организации новых фирм-стартапов — слишком медленная для большинства участников рынка. В то время как внутренние «бизнес-инкубаторы» могут успешно развивать новые виды бизнеса, предприятия, созданные таким образом, редко являются основой для широкомасштабной диверсификации. Напротив, поглощения позволяют очень быстро выйти на новый рынок и сразу получить на нем серьезную долю. Так, трансформация *IBM* в поставщика программного обеспечения и интегрированных сервисов (из преимущественно производителя аппаратных систем) сопровождалась в промежутке

между 2000 и 2001 годами поглощением 115 компаний. Диверсификация может включать и небольшие приобретения, которые дают основу для внутренних капиталовложений. Например, выходу *Microsoft* на рынок видеоигр с запуском своего проекта Xbox в ноябре 2001 года предшествовало поглощение нескольких мелких компаний, поставлявших аппаратное обеспечение для 3D-графики, игровые видеоконтроллеры и собственно видеоигры.

Общим для всех сделок по слияниям и поглощениям является то, что они в большей степени направлены на приобретение не нового *бизнеса*, а новых *ресурсов и возможностей*. Мы говорили в главе 5, что самые ценные ресурсы и возможности — те, которые трудно передать или воспроизвести. Поэтому их получение может потребовать поглощения (другой фирмы). Британская *Reckitt Benckiser* получила путем поглощений большой портфель брендов: средства для ухода за кожей Clearasil, дезинфекционные продукты Dettol, контрацептивы Durex, средства для посудомоечных машин Finish, болеутоляющие препараты Nurofen, продукты ухода за ступнями Scholl, стиральные порошки Woolite, бренды французской горчицы и многое-многое другое. Американская компания *Fortune Brands* следовала такой же стратегии.

В высокотехнологичных отраслях компании, ставшие «старожилами» рынка, регулярно приобретают небольшие стартапы для получения внутренних возможностей в только появляющихся технологических областях. За период 2010–2014 годов *Google* поглотила 117 компаний с целью расширить свои внутренние возможности в робототехнике, обработке изображений, безопасности в Интернете, искусственном интеллекте, распознавании лиц и облачных технологиях. Каждый год фирма *Microsoft* устраивает так называемый VC Summit*, куда приглашают венчурных инвесторов со всего мира для продвижения своих компаний. Поглощение компанией *Walt Disney* в 2006 году фирмы *Pixar* — студии анимации, основанной Джоном Лассетером (John Lasseter) и Стивом Джобсом (Steve Jobs), стало классическим примером того, как крупный игрок рынка с длинной историей бизнеса приобретает небольшой стартап для получения новых технологических и креативных возможностей.

Поглощение может резко ускорить мучительный процесс внутреннего развития желаемых организационных возможностей, способностей и компетенций, но несет с собой и серьезные риски. Для начала надо отметить, что поглощение — дорогое удовольствие. В дополнение

* Venture Capital Summit — встреча по проблемам венчурных инвестиций. — *Примеч. пер.*

к премии к рыночной стоимости приобретаемой компании, которую практически всегда приходится платить, главные получаемые возможности, ради которых все затевается, сопровождаются массой других ресурсов и возможностей, которые излишни для приобретателя. И что самое главное, после того, как поглощение состоялось, приобретатель должен найти способы интегрировать возможности поглощенной компании с собственными. При этом очень часто происходят столкновения из-за различий в корпоративной культуре, проблем в личных взаимоотношениях между высшими руководителями или несовместимости систем управления. А это может привести к деградации или разрушению того, ради чего поглощение задумывалось.

Управление слияниями и поглощениями: предварительное планирование

Неудовлетворительные результаты большинства слияний и поглощений с точки зрения эффективности бизнеса приводят к выводу о том, что решения о них должны приниматься на основе четкого понимания со стороны всех компаний-участников своих стратегий и того, как предполагаемая сделка будет способствовать их реализации. Далее нужна детальная и реалистичная оценка вероятных результатов слияния или поглощения, сделать которую легче в отдельных случаях. Так, при «горизонтальных поглощениях» обычно можно не просто указать на источники сокращения издержек при интеграции компаний, но даже количественно оценить экономию. Другие виды синергии — в частности, выгоды от роста общей выручки или внедрения инноваций — менее уловимы. Можно сказать, что приобретатели в среднем переоценивают свой выигрыш от сделок по слиянию или поглощению.

Что касается издержек, *McKinsey & Company* обнаружили, что в результате 60% всех слияний были достигнуты целевые показатели по экономии затрат, но при этом в 25% случаев выгоды оказались переоценены минимум на 25%. Прогнозы влияния синергии на выручку часто являются неаккуратными: в 70% случаев слияний оно было переоценено. В *McKinsey* считают, что приобретатели отличаются особой слепотой к возможности проявления «отрицательной синергии» на доходы, обусловленной тенденцией того, что клиенты поглощаемых фирм просто уходят¹². В случаях слияния розничных банков экономия на сокращении издержек при закрытии излишних банковских отделений (там, где их местоположения перекрывают друг друга) может быть легко «компенсирована» прямой потерей вкладчиков. В случаях

многих слияний в секторе финансовых услуг с целью диверсификации, потенциал возможных перекрестных продаж и удовлетворения потребности клиентов в получении всех услуг в одном месте всегда рассматривался с очень оптимистических позиций. В этих случаях риск состоит в том, что приобретатель станет жертвой собственной пропаганды: в погоне за тем, чтобы убедить фондовые рынки в выгодах предполагаемого поглощения, его руководители сами начинают верить в раздутые оценки возможной синергии.

Реалистичная оценка потенциальных приобретений от слияния или поглощения требует знания интимных сторон другой стороны сделки. Это является большей проблемой при враждебном поглощении, чем при дружественном. Однако даже в последнем случае имеет место информационная асимметрия — продавец знает о продаваемой компании значительно больше, чем покупатель, что легко ведет к переплате. Крайне неудачное поглощение фирмой *Hewlett-Packard* британского производителя программного продукта *Autonomy* в 2001 году за 11 млрд долларов является примером горького урока об опасностях сделок по слияниям и поглощениям¹³.

Управление слияниями и поглощениями: последующая интеграция

Даже тщательно спланированные слияния и поглощения могут закончиться неудачей из-за проблем с обеспечением интеграции после сделки. Объединение *Daimler-Benz* и *Chrysler* является примером тщательного и заблаговременного планирования; но его результат разочаровал. Оказалось, что не только проблемы *Chrysler* были трудноизлечимыми, но и его требования по топ-менеджменту всей группы негативно повлияли на основной бизнес *Daimler-Benz*¹⁴.

В тех случаях, когда потенциальные выгоды от слияния или поглощения велики, издержки и риски интеграции тоже оказываются большими. Например, Кэпрон (Carгон) и Ананд (Anand) утверждают, что кросс-границные поглощения обычно несут самую сильную стратегическую логику¹⁵. Однако примеры *DaimlerChrysler*, *BMW/Rover* и *Alcatel-Lucent* заставляют предположить, что, когда различия в корпоративной культуре усиливаются различиями в культуре национальной, задача интеграции после слияния становится невероятно сложной.

Управление поглощениями во все большей мере рассматривается как редкая и очень сложная организационная внутренняя возможность, способность или компетенция, которая выстраивается и раз-

вивается в компании опытным путем. Результаты поглощения становятся лучше по мере формирования опыта, хотя на первых порах такое улучшение бывает незаметно. Появляется некий порог накопленного опыта, пройдя который компания-приобретатель добавляет себе стоимость при всех следующих поглощениях¹⁶. Однако процесс накопления опыта поглощений требует явной формы, в которой извлеченные уроки окажутся записаны, например кодификации всех процессов, связанных с поглощениями, будут способствовать успеху следующих поглощений¹⁷.

В конечном счете, достижение успеха в сделке по слиянию или поглощению требует как предварительного планирования, так и последующей интеграции. Изучение большинства случаев неудачных слияний выявляют плохой менеджмент после поглощения в качестве ключевой причины большинства проблем. Однако во многих случаях проблемы с интеграцией можно было предвидеть. Поэтому главная ошибка заключалась в том, что в процесс ввязывались без тщательной проработки проблем и вызовов необходимой после завершения слияния или поглощения интеграции. Так, в случае поглощения компанией *Quaker Oats* производителя напитков *Snapple* («ошибка на миллиард долларов») критическими оказались огромные препятствия в интеграции систем дистрибуции *Snapple* и *Gatograde (Quaker)*; но это было очевидно менеджерам по маркетингу и дистрибуторам-франчайзи обеих компаний еще до поглощения¹⁸. И наоборот, поглощению *Pixar* со стороны *Walt Disney* предшествовало осознание глубины проблем, которые могут возникнуть, в результате чего в *Disney* было проведено тщательнейшее планирование процессов следующей интеграции с их дальнейшим аккуратным исполнением (см. вставку 15.1).

Клей Кристенсен (Clay Christensen) с коллегами утверждают, что компании, являющиеся целью при поглощениях (то есть поглощаемые как минимум в перспективе), следует тщательно изучать и отбирать на предмет соответствия их параметров стратегическим целям предполагаемой сделки¹⁹. Он предлагает классифицировать поглощения по признакам целей: для расширения возможностей фирмы-приобретателя в рамках существующей бизнес-модели или для ее (бизнес-модели) перестройки (вплоть до полной замены). В первом случае требуется четко сформулировать (в первую очередь для себя) стратегическую цель: будет это попытка снизить издержки путем поглощения конкурента, или региональная/международная экспансия с выходом на (географически) новые рынки, или метод получить новую технологию. Затем надо определить, (а) будет ли способствовать предполагаемое

поглощение поставленной цели и (б) будут ли ресурсы и процессы приобретаемой фирмы совместимы с таковыми фирмы-приобретателя?

В рамках этого подхода Кристенсен для оценки того, достигнет ли предполагаемое поглощение цели снижения издержек, предлагает ответить на следующие важные вопросы:

- Будут ли продукты приобретаемой фирмы соответствовать каталогу наших продуктов?
- Покупают ли клиенты поглощаемой фирмы продукты, аналогичные нашим, и наоборот?
- Будут ли продукты приобретаемой фирмы соответствовать нашим существующим цепочкам поставок, производственным мощностям и сети дистрибуции?
- Будут ли наши сотрудники в состоянии практически сразу начать обслуживать клиентов приобретаемой фирмы?

Одной из самых важных ролей, которую может сыграть сделка по поглощению, является предоставление для компании новой возможности по пересмотру своей бизнес-модели. Как показывают примеры *IBM* и *Microsoft*, поглощения могут сформировать платформу для фундаментальных стратегических изменений. Одновременно пример *HP* с поглощениями компаний *EDS* и *Autonomy* свидетельствует о том, что риски такого типа сделок очень высоки. Что касается последующей интеграции, поглощения такого вида (с такой целью) требуют четкого осознания необходимости специфических подходов. В то время как поглощения с целью увеличить свои возможности в рамках имеющейся бизнес-модели предполагают перестройку процессов поглощаемой фирмы под процессы приобретателя: «Если вы покупаете какую-то компанию для использования ее бизнес-модели, очень важно оставить ее в неприкосновенности, чаще всего путем совершенно отдельного ее функционирования»²⁰.

ВСТАВКА 15.1

Объединение Walt Disney Company и Pixar

Большинство аналитиков были настроены весьма пессимистично по поводу 7,4-миллиардного приобретения в 2006 году компанией *Disney* своего соперника на рынке анимационных фильмов — фирмы *Pixar*. Большинство поглощений киностудий сопровождались серьезными трудностями: примерами являются поглощения *Universal Studios* со

стороны *General Electric NBC* или фирмы *DreamWorks* со стороны *Viacom*. Беспокойство было связано с тем, что корпоративная система *Disney* будет подавлять креативное начало *Pixar*, а художники-мультипликаторы студии *Pixar* просто уйдут. Несмотря на то что обе фирмы тесно сотрудничали на протяжении нескольких лет (*Disney* была дистрибутором

фильмов *Pixar*), их взаимоотношения не являлись безоблачными.

Тем не менее считается, что это поглощение оказалось очень успешным. С момента слияния несколько мультипликационных фильмов *Disney/Pixar*, включая «Историю игрушек: Большой побег» (в оригинале — *Toy Story 3*) и «Холодное сердце» (в оригинале — *Frozen*), имели огромный успех и продемонстрировали большие кассовые сборы. Кроме того, эти ленты способствовали получению дополнительных доходов от продаж лицензий, DVD и потокового видео. Глава *Disney* Боб Айгер (Bob Iger) утверждает, что в сравнении с тем, что давал альянс компаний до слияния, поглощение *Pixar* способствовало лучшей координации, необходимой для использования существовавшей между этими двумя компаниями синергии.

К успеху привели следующие факторы:

- Высокий уровень взаимного личного и профессионального уважения ключевых сотрудников *Pixar* и *Disney*. При объявлении о предстоящем поглощении Айгер отметил: «Мы прекрасно осознаем, что исключительные достижения *Pixar* в огромной степени являются результатом яркой творческой культуры компании, которую мы уважаем, которой восхищаемся и которую обязуемся поддерживать и поощрять всеми возможными способами».
- Быстрое и честное информирование сотрудников *Pixar* о слиянии и его предполагаемых последствиях.

- Тщательное предварительное планирование, определившее, какие элементы *Pixar* останутся неизменными, а какие должны быть адаптированы и интегрированы в существующие виды деятельности и бизнес-практики фирмы *Disney*.
- Назначение президента *Pixar* Эдвина Кэтмелла (Edwin Catmull) главой подразделения *Walt Disney Animation Studios*.
- Личный опыт работы Боба Айгера в приобретенных компаниях.
- Выработанные четкие правила по защите корпоративной творческой культуры *Pixar*, включая сохранение щедрых дополнительных льгот, весьма мягких условий договоров найма.
- Уважение принятых обязательств — по Эдвину Кэтмеллу: «Все, что наши люди сказали, что они это сделают, случится при них».

Только в одном аспекте слияние *Disney* с *Pixar* противоречило обычной логике — по Бобу Айгеру: «В корпоративном мире считается, что интеграцию надо проводить быстро. Моя философия прямо противоположная: необходимо быть терпеливым и выказывать уважение».

Источники: The Walt Disney Company Press Release, “Disney Completes Pixar Acquisition,” (Burbank, CA, May 5, 2006); “Disney: Magic Restored,” *The Economist* (April 17, 2008); “Disney and Pixar: The Power of the Prenup,” www.nytimes.com/2008/06/01/business/media/01pixar.html?pagewanted=all.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ

Стратегический альянс — это соглашение о тесном сотрудничестве между двумя (или более) фирмами для достижения взаимосогласованных общих целей. Стратегические альянсы могут принимать различные формы:

- Предусматривать существование общего капитала или нет. В большинстве альянсов стороны соглашаются на некую совместную деятельность, но без вовлечения в это каких-либо отношений

собственности. Альянс между *IBM* и *Apple*, анонсированный в июле 2014 года, предполагает разработку мобильных приложений для корпоративного сектора, которые будут основаны на возможностях *IBM* по обработке больших массивов данных, бизнес-аналитике и облачным технологиям и на поставку iPhone и iPad корпоративным клиентам *IBM*²¹. Однако взаимное участие в капитале друг друга может укреплять соглашения об альянсах. Союз *Google* с *Lending Club* — онлайн-платформой для кредитования бизнеса, которая базируется в Сан-Франциско, — предусматривает, что *Google* становится миноритарным акционером *Lending Club*.

- Совместное предприятие является особой формой альянса с совместным капиталом: партнеры образуют новую фирму, которой владеют совместно. Компания *CFM International* — один из мировых лидеров в поставках реактивных двигателей — совместное предприятие американской *General Electric* и французской *Snecma*. Немецкий *Volkswagen* — ведущий автомобильный бренд в Китае благодаря совместным предприятиям с китайскими *SAIC Motor* и *FAW Group*.
- Альянсы создаются для достижения разнообразных целей:
 - ◆ *Star Alliance* — соглашение между 25 авиакомпаниями (в него, в частности, входят *Lufthansa*, *United* и *Air Canada*) для код-шеринга* и совместных программ лояльности.
 - ◆ Фирмы *Automobili Lamborghini* и *Callaway Golf Company* создали альянс в 2010 году для разработки новых композитных материалов.
 - ◆ Фармацевтический гигант *GlaxoSmithKline* в 2009 году создал альянс с *Dr Reddy's Laboratories* — ведущей индийской фармацевтической компанией — для маркетингового продвижения продуктов последней в развивающихся странах через существующие сети продаж и маркетинга первой.
 - ◆ Компания *The Rumaila Field Operating Organization* является совместным предприятием *China National Petroleum*

* Код-шеринг — соглашение о совместной коммерческой эксплуатации авиарейса двумя и более авиакомпаниями, одна из которых является его оператором (полеты по этому рейсу организуются на базе возможностей этой компании). — *Примеч. пер.*

Company, *BP* и *South Oil Company*, созданным для разработки крупнейшего нефтяного месторождения в Ираке.

- Альянсы могут быть чисто двусторонними или представлять собой части сложной сетевой структуры взаимодействия нескольких фирм. Одной из форм сетевого альянса является сеть поставщиков, что хорошо видно на примере японской *Toyota*. Поставщики этого автогиганта подразделяются на три уровня, все они связаны с *Toyota* долгосрочными контрактами, а также между собой посредством набора общих рутинных процедур, с помощью которых осуществляется обмен опытом, знаниями и обеспечивается постоянное улучшение всех сторон их деятельности²². У производителей одежды *Inditex (Zara)* и *Benetton* имеются аналогичные сети. Другой тип сетевых альянсов — локализованные индустриальные кластеры, наглядно выраженные в промышленных регионах Италии (например, кластер шерстяного трикотажного производства в провинции Prato, кластер предприятий по обработке камня в городе Carrara или кластер производителей керамической плитки в городе Sassuolo). Голливуд является еще одним примером подобного кластера — в индустрии кинопроизводства. Взаимоотношения бизнесов внутри локальных отраслевых сетей базируются на исторических традициях, близком соседстве и носят по большей части неформальный характер²³. В отраслях, где с разных сторон оказывают особое влияние технологические изменения, альянсы могут играть жизненно важную роль в использовании инноваций и для развития способностей к адаптации. На рисунке 15.2 показана широкая сеть альянсов компании *Samsung Electronics*.

Мотивы создания альянсов

Большинство альянсов между фирмами создаются для использования имеющихся у каждой из них взаимодополняющих ресурсов и внутренних возможностей.

- Компания *Bulgari Hotels and Resorts* — совместное предприятие, в котором сочетаются репутация *Bulgari*, связанная с роскошью и качеством, и возможности *Marriott International* по управлению отелями.
- Альянс фирмы *Nike* с *Apple* направлен на сочетание возможностей *Nike* по производству спортивной обуви с возможностями

Apple по сбору биометрических данных и передаче их на iPod или iPhone.

- Самые крупные глобальные альянсы авиаперевозчиков — *Star Alliance*, *SkyTeam* и *Oneworld* — позволяют их членам получить доступ к маршрутным сетям партнеров.
- Глобальное совместное предприятие *Sasol Chevron Holdings* по строительству заводов, производящих синтетический бензин, объединяет технологию *Sasol* переработки природного газа в жидкое топливо с запасами природного газа фирмы *Chevron* и ее возможностями по дистрибуции результирующего продукта.

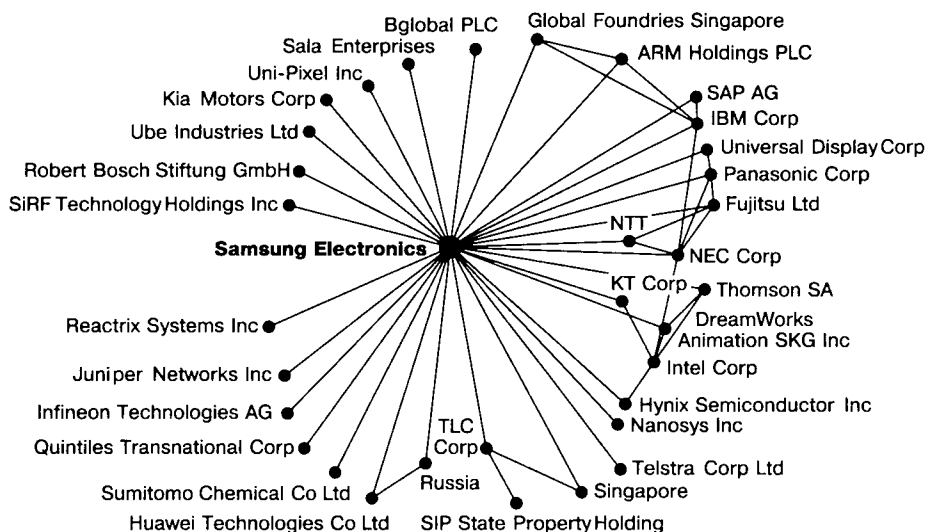


Рисунок 15.2. Стратегические альянсы *Samsung Electronics* по состоянию на 2014 год

Источник: профессор Андрей Шипилов (ИНСЕАД — Insead)

В бизнес-литературе продолжают дебатов на тему, является ли главной целью вступления в альянсы получение доступа к ресурсам и возможностям партнера или получение аналогичных ресурсов и возможностей путем приобретения знаний и опыта в процессе сотрудничества²⁴. Стратегический альянс между компаниями *Intel* и *DreamWorks Animation* позволил каждой получить доступ к возможностям партнера, чтобы совместно развивать технологии следующего поколения в производстве 3D-фильмов²⁵. Наоборот, мотивом *General Motors* при создании с компанией *Toyota* совместного предприятия *NUMMI* было желание поближе познакомиться с системой производства *Toyota*²⁶.

В большинстве случаев цель создания альянса — доступ к возможностям, а не их приобретение: для многих компаний главным является то, что вступление в альянс позволяет сосредоточиться на развитии ограниченного круга своих специализированных возможностей и одновременно пользоваться другими возможностями, которые требуют деятельности с более широким охватом²⁷.

Главное достоинство таких альянсов — их гибкость: они могут создаваться и ликвидироваться очень быстро и просто, их цели и рамки могут меняться вслед за потребностями партнеров, и — для альянсов без участия партнеров в капиталах друг друга — они обычно требуют весьма скромных инвестиций. Такая гибкость и низкие затраты особенно выгодны в случаях инвестиций по типу опционов²⁸. Экспериментальные проекты, осуществляемые корпорацией *Google* внутри своего подразделения *Google X*, в очень большой степени опираются на альянсы. В проекте по созданию беспилотного автомобиля *Google* сотрудничает с фирмами *Robert Bosch*, *Nvidia*, *GM*, *Ford*, *Toyota* и *Daimler*. Система доставки *Google* с помощью дронов (*Project Wing*) развивается в кооперации с фирмой *Unmanned Systems Australia Pty*.

Альянсы также позволяют разделять риски. В нефтеперерабатывающей промышленности все производства конечных продуктов являются совместными предприятиями. Кашаганское месторождение в Казахстане — крупнейшее, открытое за последние 40 лет, — требует инвестиций в размере 105 млрд долларов. Их взял на себя консорциум из семи компаний, куда входят *Eni*, *Shell* и *ExxonMobil*.

Управление стратегическими альянсами

Существует искушение рассматривать стратегический альянс как быстрый и дешевый способ увеличить ресурсную базу компании, ее возможности. Однако управление бизнесом в рамках альянса само по себе требует серьезных компетенций и возможностей. Способность выстраивать взаимоотношения — вопрос и доверия, и развития рутинных процедур по обмену опытом и знаниями между участвующими компаниями, и выстраивания механизма координации действий²⁹. Чем в большей степени компания отдает на аутсорсинг своим партнерам по альянсу виды деятельности, которые входят в ее собственную цепочку создания стоимости, тем более она нуждается в развитии у себя возможностей по «системной интеграции» для координации и интеграции разного рода деятельности, направления которой буквально разбросаны по партнерским фирмам³⁰. Постоянные задержки, сопровождавшие

запуск «лайнера мечты» — Boeing 787 Dreamliner, — являлись одним из индикаторов вызовов, возникающих в управлении сетевыми альянсами, в рамках которых разрабатывается сложный, технологически продвинутый продукт³¹.

В настоящий момент есть недостаток практических данных относительно общего успеха стратегических альянсов. Их формирование, как правило, получает положительную оценку со стороны фондовых рынков³², но данные по эффективности альянсов в более долгосрочной перспективе, видимо, отсутствуют. В компании *McKinsey* отмечают, что даже сами участники альянсов не имеют достаточного объема данных об издержках и выгодах своего нахождения в соответствующих объединениях. *McKinsey* предполагает, что разработка систем по отслеживанию эффективности альянсов — важнейшая задача, решение которой сможет стать одной из основ успешного управления альянсами³³.

Трансграничные, международные альянсы являются объединениями, где проблемы менеджмента могут быть особенно актуальны. При выходе на зарубежный рынок компания, как правило, сталкивается с недостатком информации о местной специфике, отсутствием важных связей в политических кругах и каналов дистрибуции, имеющих в распоряжении местных фирм. В то же время приобретение местной фирмы может оказаться непривлекательным по причине особенностей местного законодательства, либо возможная в результате структура собственности делает поглощение проблемным, либо потому, что требуются крупные и невозвратные финансовые вложения. В таких случаях создание альянса — с взаимным участием в капиталах партнеров или без него — может оказаться подходящим способом выхода на рынок. Совместное использование ресурсов и внутренних возможностей позволяет альянсам экономить на требующихся для крупных международных проектов инвестициях. Альянс *FreeMove* между компаниями *Telefonica* (Испания), *TIM* (Италия), *T-Mobile* (Германия) и *Orange* (Франция) привел к созданию мобильной сети третьего поколения, покрывающей как минимум пять главных европейских рынков, — при минимальных вложениях по сравнению с тем, что потребовалось для получения аналогичного результата от компании *Vodafone*. При этом каждый участник альянса получал доступ к мобильной сети партнера, являющегося лидером на соответствующем местном рынке³⁴.

Некоторые фирмы особо активны в использовании формы стратегического альянса для установления своего международного присутствия. На рисунке 15.3 показана схема сети стратегических альянсов фирмы *General Motors*.

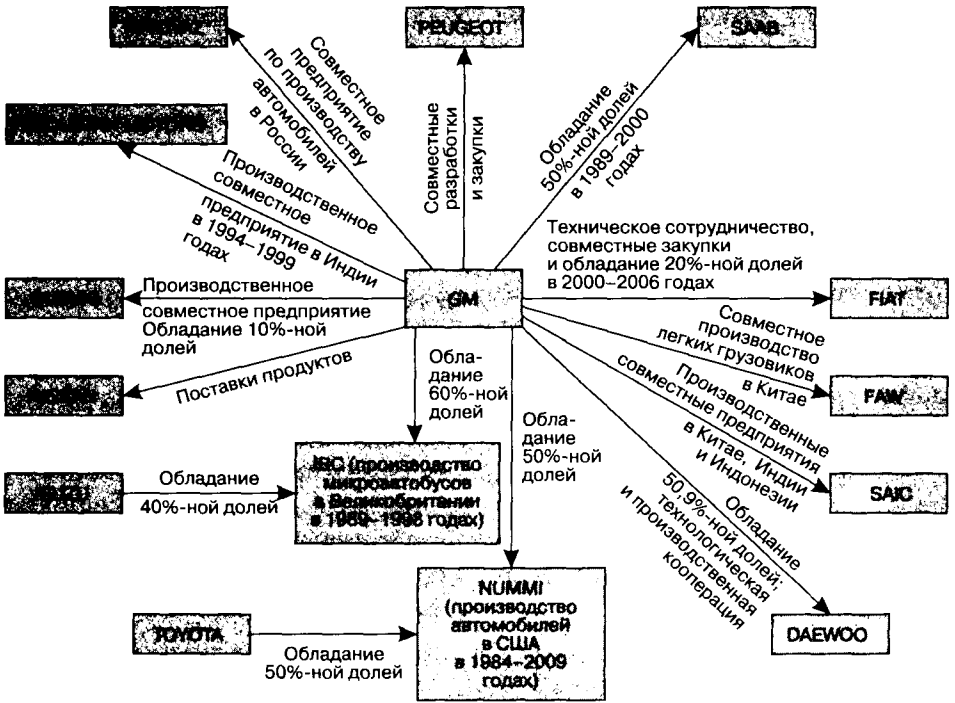


Рисунок 15.3. Международная сеть альянсов General Motors

ВСТАВКА 15.2

Выбор правильной стратегии роста: внутреннее развитие, договорные отношения, альянсы, поглощения

Выбор лучшего пути роста компании требует тщательного рассмотрения «ресурсного разрыва», определения необходимых для реализации стратегии ресурсов и сравнения их с уже имеющимися ресурсами фирмы.

Капрон (Capron) и Митчелл (Mitchell) предложили трехступенчатый подход к выбору пути роста фирмы (см. рис. 15.4):

1. Ресурсы, в которых фирма нуждается для своего развития, обычно отличаются от тех, которые есть в ее распоряжении в настоящий момент. Но как велико это различие? Чем оно больше, тем выше вероятность, что ей потребуется доступ к внешним ресурсам, а не использование внутренних возможностей их развития.

2. Если требуемые ресурсы находятся вне фирмы, обычно простейший способ их получить — договорные отношения (например, покупка лицензии на определенную технологию). Но они подразумевают соглашение между сторонами о цене данных ресурсов; при невозможности достичь такого соглашения договор заключить не удастся.
3. Насколько тесным должно быть сотрудничество фирмы с ее партнерами, чтобы получить требуемые ресурсы и успешно их интегрировать? Если не слишком тесным и сложным, форма альянса будет достаточной. В противном случае больший интеграционный потенциал слияния или поглощения будет предпочтителен. Иссле-

дователи из Уортонской школы бизнеса (Wharton School) пришли к аналогичному выводу: в случае необходимости систематических связей между фирмами (существования «взаимной синергии») поглощение будет лучшим способом кооперации; «модульные» или «последовательные» связи будут лучше управляться при создании альянса. Они также отметили, что выбор слияния/поглощения или альянса зависит от типа ресурса. Материальные ресурсы типа производственных мощностей или сырья лучше совместно использовать путем слияния или поглощения, другие ресурсы — вроде кадров или ноу-хау — можно использовать и в виде альянсов.

Некоторые из них представляются не слишком ценными (например, альянсы с *Fiat*, *Isuzu* и *Suzuki*), другие привели к полному поглощению партнера (*Daewoo*, *Saab*).

Для локальной фирмы союз с зарубежным партнером может стать привлекательным способом получения ресурсов и возможностей. Во многих развивающихся странах — особенно в Китае и Индии до их вступления в ВТО — правительства требуют от зарубежных компаний наличия местного партнера с целью поощрять приток в свою страну новых технологий и управленческих возможностей. Однако при всех привлекательных сторонах международных альянсами трудно управлять: для них типичны проблемы коммуникаций и доверия, усугубляемые языковыми факторами, разными культурами и большой географической удаленностью. Так, совместное предприятие *Danone* с *Wahaha* стало крупнейшим производителем напитков в Китае, но взаимное недопонимание и расхождение в стимулах к развитию привело к тому, что оно распалось в 2001 году³⁵.

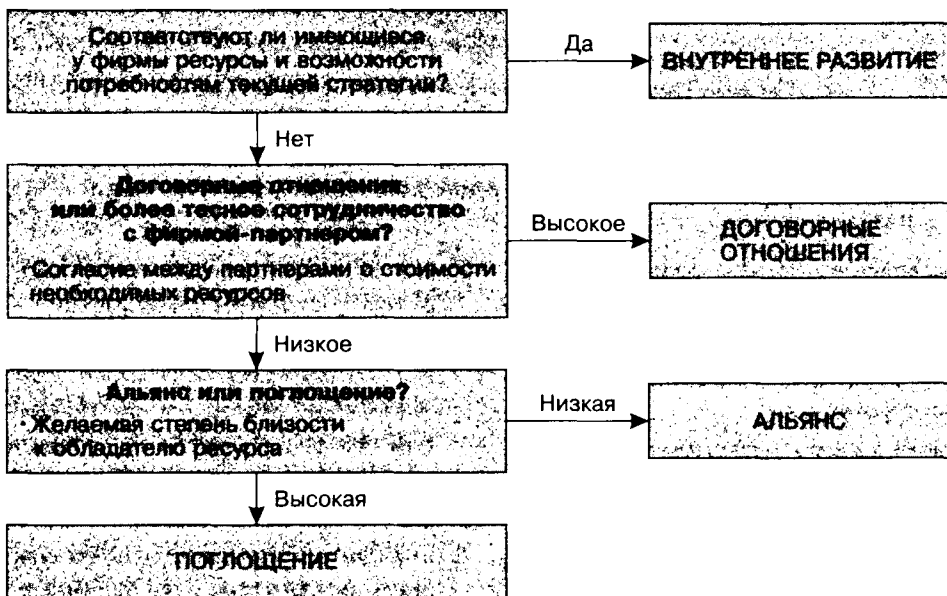


Рисунок 15.4. Выбор правильного пути роста

Источники: L. Capron and W. Mitchell, "Finding the Right Path," *Harvard Business Review*, (September–October 2010): 102–10; J. Dyer, P. Kale, and H. Singh, "When to Ally and When to Acquire?" *Harvard Business Review* (July–August 2004): 109–15.

Существует соблазн сделать вывод, что международные альянсы встречаются с наибольшими трудностями, если культурные различия входящих в них партнеров особенно велики (как, например, в случаях азиатских и западных компаний). Однако есть контрпримеры чрезвычайно успешных альянсов такого типа — *Fuji/Xerox* и *Renault/Nissan*. И одновременно очень многие альянсы между западными фирмами оказывались непрочными: «Концерт» (Concert) между *BT* и *AT&T's*, союз *GM/Fiat* или сеть партнерств авиаперевозчиков под маркой *Swissair*. Источником трений часто служат разногласия по поводу того, кто сколько должен вкладывать в функционирование альянса, кто сколько из этого должен для себя получать. Особенно это заметно, когда партнеры одновременно являются конкурентами. Там, где каждый партнер стремится получить возможности, имеющиеся у другого, возникает «конкуренция за компетенции»³⁶. В 1980-е годы западные компании очень беспокоились по поводу потери исключительных компетенций и технологического ноу-хау в своих альянсах с японскими партнерами. В последние годы западные фирмы встревожены скоростью, с которой их китайские партнеры впитывают передовые технологии и становятся их конкурентами на международных рынках. Так, в железнодорожной отрасли китайские государственные компании использовали свои альянсы с немецкой *Siemens*, французской *Alstom*, японской *Kawasaki Heavy Industries* и канадской *Bombardier* для создания собственных предприятий, возможности которых теперь приводят к растущему экспорту соответствующей китайской продукции³⁷. Жалобы западных компаний на своих китайских партнеров по совместным предприятиям в 2012 году оказались практически идентичны тем, которые в 1980-е годы выдвигались в адрес их японских партнеров³⁸.

Компании также должны выбирать пути, следуя которым они будут расти и развиваться. Обычно имеет место склонность к выбору внутреннего либо внешнего роста (в последнем случае — между поглощениями и альянсами) без тщательного рассмотрения относительных преимуществ каждого пути. В секторе телекоммуникаций фирмы, которые использовали комбинации этих путей роста — внутреннего развития, формирования альянсов и поглощений, — оказывались более успешными, чем приверженные какому-либо одному способу³⁹. Во вставке 15.2 эти вопросы уже были рассмотрены.

РЕЗЮМЕ

Слияния и поглощения могут быть полезными инструментами в нескольких типах стратегии: при приобретении конкретных ресурсов и получении конкретных возможностей, для упрочения положения компании в отрасли, при диверсификации или горизонтальной экспансии.

Однако, несмотря на кажущуюся верность большинства целей слияний или поглощений, во многих случаях их достичь не удастся. Наблюдения показывают, что выгоды в основном получают акционеры поглощаемых компаний.

Подобные разочаровывающие результаты могут отражать тенденцию, согласно которой реальным мотивом сделок по слияниям и поглощениям является в значительной степени стремление к росту, а не к прибыльности. А это часто обусловлено личными качествами первых лиц компаний — в особенности их снесью, — в результате чего происходит ряд поглощений, которые в конце концов завершаются крахом фирмы либо необходимостью ее коренной реструктуризации.

Второй фактор плачевных последствий многих слияний для эффективности компании — непредвиденные трудности последующей интеграции. При этом великое разнообразие слияний и их результатов делают возможность обобщения всего практического опыта крайне иллюзорной: очень сложно давать общие рекомендации по поводу типов слияний и подходов к последующей интеграции для обеспечения конечного успеха.

Стратегические альянсы принимают разнообразные формы. Общим для всех является желание использовать взаимодополняемость ресурсов и внутренних возможностей разных компаний. В случаях слияний и поглощений, как и при личных взаимоотношениях отдельных людей, альянсы бывают успешными в разной степени. Но по сравнению со слияниями последствия провалов здесь обычно менее серьезные (с точки зрения финансовых потерь). По мере того как бизнес-окружение становится более сложным и турбулентным, преимущества стратегических альянсов в гибкости подходов и сочетании специализации с возможностями интеграции множества различных ресурсов становятся все более очевидными.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Большинство указанных в таблице 15.1 сделок по слияниям и поглощениям являются горизонтальными (то есть имели ме-

сто между компаниями, работавшими до того в одних и тех же отраслях). Некоторые из них были между компаниями из одной страны, некоторые — кросс-граничными. Существуют ли причины того, что горизонтальные слияния и поглощения имеют большую вероятность оказаться успешными, чем другие типы (вертикальные или преследующие цели диверсификации), и несут в себе меньшие риски? Какие случаи горизонтальных слияний и поглощений, по вашему мнению, будут более успешными: между компаниями внутри одной страны или из разных стран?

2. Все руководители компаний, придерживающихся политики активных слияний (Jean-Marie Messier в *Vivendi Universal*, Fred Goodwin в *Royal Bank of Scotland*, Bernie Ebbers в *WorldCom*, Steve Case в *AOL*, Ed Whitacre в *AT&T*, Jeff Kindler в *Pfizer* и Ivan Seidenberg в *Verizon*) были мужчинами. Отражает ли это наблюдение только тот факт, что мужчины доминируют в высшем руководстве компаний, или существует особая маскулинность в стремлении к росту путем слияний?
3. Комментируя поглощение компании *Pixar* (см. вставку 15.1), глава *Disney* отметил: «Вы сможете сделать гораздо больше, будучи единой компанией, чем просто частью совместного предприятия». Согласны ли вы с этим? Проиллюстрируйте ваш ответ ссылками на примеры конкретных совместных предприятий (или альянсов), приведенными в этой главе. Оказались ли они более успешными, если бы имели форму слияний?
4. В автомобильной отрасли разные компании по-разному выходили на зарубежные рынки и становились международными. *Toyota* следовала политике органического роста, создавая свои филиалы в других странах. А фирма *Ford* отдавала предпочтение поглощениям, приобретая в свое время *Volvo*, *Jaguar*, *Land Rover* и *Mazda*. *General Motors* широко использовала альянсы (см. рис. 15.3). Какая стратегия является лучшей? Какую стратегию вы рекомендовали бы китайским автопроизводителям, таким как *SAIC* и *Dongfeng*?

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. A. P. Sloan, *My Years with General Motors* (Garden City, NY: Doubleday, 1964).
2. S. N. Kaplan, "Mergers and Acquisitions: A Financial Economics Perspective," University of Chicago, Graduate School of Business Working Paper (February, 2006);

- P. A. Pautler, *Evidence on Mergers and Acquisitions*, Bureau of Economics, Federal Trade Commission (September 25, 2001).
3. "Mergers and Acquisitions: The New Rules of Attraction," *Economist* (November 15, 2014).
 4. Ibid.
 5. Kaplan, "Mergers and Acquisitions: A Financial Economics Perspective," op. cit., 8.
 6. J. M. Townsend, *What Women Want What Men Want* (New York: Oxford University Press, 1998).
 7. R. Roll, "The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers," *Journal of Business* 59 (April 1986): 197–216.
 8. M. C. Jensen, "Agency Costs of Overvalued Equity," *Harvard Business School* (May 2004).
 9. G. Andrade, M. Mitchell, and E. Stafford, "New Evidence and Perspectives on Mergers," *Journal of Economic Perspectives* 15 (Spring 2001): 103–120.
 10. "Warren Buffett Defends Burger King's Tax Deal," *Financial Times* (August 26, 2014).
 11. L. Erel, R. C. Liao, and M. S. Weisbach, "Determinants of Cross-Border Mergers and Acquisitions," *Journal of Finance* 67 (2012): 1045–1082.
 12. "Where Mergers Go Wrong," *McKinsey Quarterly* (Summer 2004): 92–99.
 13. "Hewlett-Packard v Autonomy: Bombshell that Shocked Corporate World," *Financial Times* (August 12, 2014).
 14. "DaimlerChrysler: Stalled," *Business Week* (September 10, 2003).
 15. L. Capron and J. Anand, "Acquisition-based Dynamic Capabilities," in C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, and S. G. Winter, *Dynamic Capabilities* (Malden, MA: Blackwell, 2007): 80–99.
 16. S. Finkelstein and J. Halebian, "Understanding Acquisition Performance: The Role of Transfer Effects," *Organization Science* 13 (2002): 36–47.
 17. M. Zollo and H. Singh, "Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-acquisition Strategies and Integration Capabilities in US Bank Mergers," *Strategic Management Journal* 24 (2004): 1233–1256.
 18. J. Deighton, "How Snapple Got Its Juice Back," *Harvard Business Review* (January 2002).
 19. C. M. Christensen, R. Alton, C. Rising, and A. Waldeck, A. "The New M&A Playbook," *Harvard Business Review* (March 2011): 48–57.
 20. Ibid, 56.
 21. *Apple and IBM Forge Global Partnership to Transform Enterprise Mobility*, <http://www.apple.com/pr/library/2014/07/15Apple-and-IBM-Forge-Global-Partnership-to-Transform-Enterprise-Mobility.html>, accessed July 20, 2015.
 22. J. H. Dyer and K. Nobeoka, "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case," *Strategic Management Journal* 21 (2000): 345–367.
 23. "Local Partnership, Clusters and SME Globalization," *Workshop Paper on Enhancing the Competitiveness of SMEs* (OECD, June 2000).
 24. D. C. Mowery, J. E. Oxley, and B. S. Silverman, "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer," *Strategic Management Journal* 17 (Winter 1996): 77–93.
 25. "Intel, DreamWorks Animation Form Strategic Alliance to Revolutionize 3 D Filmmaking Technology," (July 8, 2008), www.intel.com/pressroom/archive/releases/2008/20080708corp.htm, accessed July 20, 2012.

26. J. A. Badaracco, *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances* (Boston: Harvard Business School Press, 1991).
27. R. M. Grant and C. Baden-Fuller, "A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances," *Journal of Management Studies* 41 (2004): 61–84.
28. R. S. Vassolo, J. Anand, and T. B. Folta, "Non-additivity in Portfolios of Exploration Activities: A Real Optionsbased Analysis of Equity Alliances in Biotechnology," *Strategic Management Journal* 25 (2004): 1045–1061.
29. P. Kale, J. H. Dyer, and H. Singh, "Alliance Capability, Stock Market Response and Long Term Alliance Success," *Strategic Management Journal* 23 (2002): 747–767.
30. A. Prencipe, "Corporate Strategy and Systems Integration Capabilities," in A. Prencipe, A. Davies, and M. Hobday (eds), *The Business of Systems Integration* (Oxford: Oxford University Press, 2003): 114–132.
31. "Dreamliner Becomes a Nightmare for Boeing," *Der Spiegel* (March 3, 2011), <http://www.spiegel.de/international/business/0.1518,753891,00.html>, accessed 20 July, 2015.
32. S. H. Chana, J. W. Kensinger, A. J. Keown, and J. D. Martine, "Do strategic alliances create value?" *Journal of Financial Economics* 46 (November 1997): 199–221.
33. J. Bamford and D. Ernst, "Measuring Alliance Performance," *McKinsey Quarterly, Perspectives on Corporate Finance and Strategy* (Autumn 2002): 6–10.
34. Freemove: *Creating Value through Strategic Alliance in the Mobile Telecommunications Industry*, IESE Case 0-305 013 (2004).
35. S. M. Dickinson, "Danone v. Wahaha: Lessons for Joint Ventures in China," www.chinalawblog.com/DanoneWahahaLessons.pdf, accessed July 20, 2015.
36. G. Hamel, "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal* 12 (1991): 83–103.
37. "China: A Future on Track," *Financial Times* (September 24, 2010).
38. R. Reich and E. Mankin, "Joint Ventures with Japan Give Away Our Future," *Harvard Business Review* (March/April 1986).
39. L. Capron and W. Mitchell, "Finding the Right Path," *Harvard Business Review*, (September/October 2010): 102–110.

ГЛАВА 16. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Краткое содержание

Введение

Новая бизнес-среда

Технология

Конкуренция

Рыночная нестабильность

Давление со стороны общества и кризис капитализма

Новые направления в стратегическом мышлении

Пересмотр общих корпоративных целей

Поиски более сложных источников конкурентного преимущества

Управление опционами

Задача стратегического соответствия

Ремоделирование организаций

Многомерные структуры

Борьба с усложнением: как сделать организации менее формализованными, самоорганизующимися и восприимчивыми

Меняющиеся роли менеджеров

Резюме

Список источников

В любой области человеческой деятельности вы рано или поздно достигнете момента, когда не сможете решать новые проблемы с помощью старых принципов. Мы уже достигли такой точки в эволюции менеджмента. Если вы обратитесь к принципам, на которых создавались все современные компании — стандартизации, специализации, иерархии и т. д., — вы увидите, что они все очень неплохие, но уже неадекватны тем вызовам, которые ждут нас впереди¹.

Гэри Хэмел (Gary Hamel), теоретик менеджмента

Правда состоит в том, что вы не знаете, что случится завтра. Жизнь — это сумасшедшая гонка, в которой ничего не гарантировано.

Эминем (Eminem), хип-хоп певец и автор песен

Будущее больше не является тем, чем оно было в прошлом.

Йоги Берра (Yogi Berra), игрок и тренер бейсбола

ВВЕДЕНИЕ

Первые две декады XX века были периодом сильной турбулентности: появились радикально новые технологии, родилась такая форма, как современная корпорация, начали закладываться основы современного менеджмента. Причем это сопровождалось массовым убийством людей в беспрецедентных масштабах. Это время было очень похоже на то, что происходило столетие назад в части турбулентности и неопределенности. Наша задача в этой главе — понять, какие силы в настоящее время влияют на изменение бизнес-среды, оценить последствия их воздействия на стратегическое управление и рассмотреть, на какие новые идеи и инструменты управления можно опереться, чтобы достойно встретить вызовы времени.

Мы находимся в неизведанных водах, и в отличие от остальных глав этой книги данная глава не подарит испытанных орудий и схем, которыми вы сможете пользоваться в своих компаниях или для анализа конкретных примеров из бизнес-практики. Наш подход будет носить исследовательский характер. Мы начнем с обсуждения сил, которые меняют среду и внешнее бизнес-окружение фирм, опираясь на идеи и концепции, которые влияют на современные представления о бизнес-стратегии, а также на уроки, извлеченные из стратегий ведущих мировых компаний, применяемых ими организационных форм и стилей менеджмента. Это все должно помочь нам достойно встретить все вызовы нашей чрезвычайно требовательной эпохи.

НОВАЯ БИЗНЕС-СРЕДА

Одной из самых удивительных параллелей, которые можно провести между начальными периодами XX и XXI веков, является высочайшая значимость технологических инноваций — и тогда, и сейчас. В первые десятилетия XX столетия символами инноваций были электричество, автомобиль и телефон; в настоящее время ими являются цифровые технологии — главные движущие силы преобразований. Оба рассматриваемых периода сопровождалось колоссальными политическими изменениями: в начале XX века это был беспрецедентный рост роли национальных государств, начало распада колониальных империй и рождение марксизма-ленинизма; для начала XXI века характерны подъем религиозного экстремизма, упадок либерализма, всеобщее недовольство политическими лидерами и политическими системами. И тогда, и сейчас наблюдается разочарование в большом бизнесе и повальная неприязнь к нему. Давайте обсудим четыре ключевых фактора, определяющих изменения в XXI веке.

Технология

Изобретение интегральных микросхем в 1958 году ознаменовало начало цифровой эпохи. Однако цифровая революция не стала по-настоящему «подрывной силой» до тех пор, пока не были сделаны три следующих шага: создание первого микропроцессора в 1971 году, запуск Интернета в коммерческую эксплуатацию в 1989-м и начало эры беспроводного доступа к сетям в 2001-м.

К 27 января 2015 года (именно в этот день я пишу эти строки) пришли две новости, которые подтверждают «подрывной» эффект цифровых технологий: во-первых, компания *Apple* отчиталась о самой большой квартальной прибыли за всю историю глобального бизнеса; во-вторых, компания *Radio Shack* — один из пионеров революции, связанной с микрокомпьютерами, — начала подготовку к запуску официальной процедуры собственного банкротства.

Беглый взгляд на проекты развития компаний *Google*, *Amazon*, *Apple* и *IBM* показывает, что мы до сих пор не ощущаем истинного влияния цифровой революции — все еще впереди. «Интернет вещей», суть которого состоит в связывании (при помощи всевозможных датчиков) в сети разных физических объектов, таких, как автомобили и «умные» дома, технологии обработки «больших данных» и интеллектуальные системы, грозит оказать серьезнейшее влияние на широкий ряд традиционных отраслей. Например, повсеместное внедрение беспилотных

автомобилей приведет не только к сокращению миллионов рабочих мест в области грузовых и пассажирских перевозок, но и к ликвидации необходимости иметь автомобиль в собственности.

Распространение интеллектуальных систем неминуемо означает исчезновение многих сфер менеджерской деятельности. Экономист Брайан Артур (Brian Arthur) говорит о так называемой «второй экономике», в рамках которой экономическая деятельность полностью координируется машинами². Мой поход в супермаркет сегодня не предполагает человеческих контактов: я использую систему самостоятельного расчета. Но те несколько покупок, которые я совершаю, оживляют целую цепочку действий экономического характера, и большинство из них полностью согласованы друг с другом посредством машин. Информация о моих покупках, как и о покупках, совершаемых в то же самое время другими людьми, направляется в систему супермаркета, контролирующую наполняемость полок торгового зала. Она также влияет на организацию поставок со складов в магазин. А соединенная с данными из других торговых точек, автоматически влияет на производителей, корректируя их планы, и на логистику поставок.

Новые технологии также фундаментально сдвигают границы между фирмами и рынками. Эффективность, которая достигается при помощи онлайн-сервисов, таких как Uber, Handy или Medicast, и смартфонов, приводит к возникновению непосредственных связей клиентов с теми, кто оказывает соответствующие услуги, что приводит к замене фирм на фриланс в целом ряде секторов бизнеса³. К 2015 году сложилось так, что компания *Airbnb* стала предлагать больше вариантов для ночевки, чем гиганты вроде *Hilton* или *Marriott*, а в декабре 2014 *Uber*, где работают лишь 1300 сотрудников, располагала 162 000 водителями только в США. Положение компаний, работающих в сфере управленческого консалтинга, находится под угрозой со стороны фрилансеров наподобие *Eden McCallum* или *Business Talent Group*⁴.

Конкуренция

Среди неопределенности, которую фирмы видят, вглядываясь в будущее, существует одно, что практически на 100% точно: экономический рост по всему миру останется вялым в течение ближайших лет. Последствия финансового кризиса 2008–2009 годов проявляются в том, что большинство национальных правительств продолжают сталкиваться с бюджетным дефицитом и находятся в больших долгах. Низкие уровни

инвестиций со стороны госсектора и отсутствие фискальных стимулов, консервативная бюджетная политика корпораций и отдельных домохозяйств не предполагают серьезных перспектив для быстрого глобального роста — особенно в свете замедляющихся экономик Китая и стран Южной Америки. Поэтому во многих отраслях нормой является излишек производственных мощностей, что неминуемо означает жесточайшую ценовую конкуренцию, а потому низкие нормы прибыли.

Как мы отмечали в главе 12 («Значение международной конкуренции для анализа отрасли»), выход компаний развивающихся стран на мировые рынки значительно увеличил общее конкурентное давление. В производстве мобильных телефонов за период с 2000 по 2009 год на рынок вышли 67 новых производителей, среди которых 34 — из Китая и Тайваня. Многие из них начинали как OEM-поставщики, а затем перешли к разработке собственных продуктов под своими же брендами, создавая конкуренцию бывшим клиентам⁵.

Тенденции развития технологий, описанных в предыдущем параграфе, тоже несут потенциал усиления конкуренции. Большинство компаний, которые международная деловая газета *Financial Times* назвала «разрушителями года» в 2014-м, строят свои прорывные инновационные бизнес-модели на использовании цифровых технологий (см. рис. 16.1).

Обретенное какой-либо фирмой конкурентное преимущество становится все более «мимолетным» под действием сил конкуренции — со стороны компаний из развивающихся стран, предлагающих на рынках низкие цены, либо со стороны новичков, использующих в работе инновационные бизнес-модели. Мы еще раз обсудим вызовы, связанные с неустойчивостью конкурентных преимуществ, когда будем рассматривать стратегии приспособления к новым внешним условиям бизнеса.

Рыночная нестабильность

Большинство мировых рынков в XXI веке отличает высокая нестабильность. В то время как подобное поведение фондовых рынков не являлось чем-то необычным в исторической ретроспективе, рынки сырья («коммодити») и валют продемонстрировали беспрецедентные колебания. Цены на баррель сырой нефти марки Brent выросли с 87 до 147 долларов между январем и июнем 2008 года, а месяц спустя упали до 45 долларов. С сентября 2014-го по январь 2015 года опять произошло резкое падение — со 100 до 46 долларов. Нечто похожее наблюдалось на валютном рынке: за четыре месяца, предшествовав-

ших январю 2015 года, евро снизился на 14% по отношению к доллару США, а российский рубль упал на 48%.

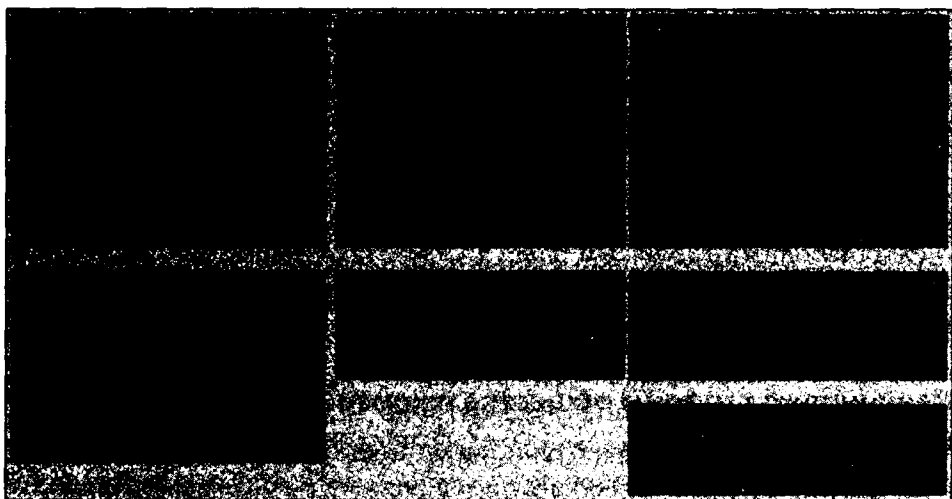


Рисунок 16.1. «Разрушитель года — 2014» (рейтинг журналистов Financial Times)

Источник: по данным «Disrupters Bring Destruction and Opportunity», Financial Times (December 30, 2014).

Подобное нестабильное поведение отражает влияние непредсказуемых событий как политического характера -- беспорядки в большинстве стран арабского мира или вмешательство России на Украине, так и экономических -- вроде финансового кризиса 2008–2009 годов. Все это выдвинуло на первый план вопрос: следует ли рассматривать маловероятные и непредсказуемые события, вызывающие нестабильность (их еще называют «черными лебедями»⁶), как случайные, или настало время воспринимать их как систематический фактор. Последнее кажется вполне правдоподобным. Характерной чертой глобальной экономики и человеческого общества в целом является растущая взаимозависимость и взаимосвязанность, что вытекает из имеющихся факторов: торговли, денежных потоков, общих рынков и сетей телекоммуникаций. Теория систем предсказывает, что растущий уровень взаимосвязей внутри сложнейших нелинейных систем увеличивает тенденцию к тому, что небольшие начальные и локальные изменения могут быть усилены непредсказуемым образом. Мировые политические явления -- например, создание Аль-Каеды*, восстания против авторитарных правительств

* Запрещенная в России организация. — *Примеч. пер.*

в Северной Африке и на Ближнем Востоке, рост радикального популизма в большинстве западных стран — наводят на мысль, что за всем этим стоят некие систематические силы*.

Более того, политическая и экономическая мощь США и Европы во все большей мере размывается, а это подрывает возможности традиционных хранителей мирового экономического порядка контролировать разрушительные силы. Подъем Китая и других развивающихся стран создает многополярный мир, в котором индустриально развитые страны и созданные ими международные институты — Всемирный банк, Международный валютный фонд (МВФ) и Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) — во все меньшей степени готовы осуществлять глобальное лидерство⁷.

Давление со стороны общества и кризис капитализма

Чтобы выживать и процветать, компании должны приспосабливаться к ценностям и ожиданиям общества. Специалисты по организационной социологии называют это *легитимностью*⁸. Одним из самых глубоких последствий финансового кризиса 2008—2009 годов явилась потеря легитимности многих типов бизнеса, в особенности банковского. Этот кризис негативно отразился на их репутации среди потребителей, мотивации и морали их сотрудников, готовности инвесторов и финансистов вкладывать собственные средства, а также на поддержке со стороны правительств. Как отмечалось в главе 2 («За рамками прибыли: ценности и социальная ответственность корпорации»), утрата социальной легитимности, с которой столкнулись многие коммерческие и инвестиционные банки, является большей угрозой для их выживания, чем плохие балансы. Нечто подобное можно увидеть на примере медиа-империи Руперта Мердока (Rupert Murdoch): скандал с прослушкой телефонов в конечном счете стал отправной точкой распада *News Corp*⁹.

Представление о том, что коммерческое предприятие является социальным институтом, который должен соответствовать задачам и ожиданиям общества, поддержали ведущие специалисты по теории менеджмента, в том числе Питер Друкер (Peter Drucker), Чарльз Хэнди (Charles Handy) и Сумантра Гошал (Sumantra Ghoshal)¹⁰. Из этого

* Не следует понимать этот пассаж автора как намек на «теорию заговора» или существование законспирированного «мирового правительства», строящего козни. В данном случае имеется в виду появление новых объективных общественных сил, обусловленное развитием человечества. Эти силы действуют независимо от воли отдельных индивидуумов или групп. Примерно так же действуют «силы» конкурентной борьбы. — *Примеч. науч. ред.*

следует, что, когда меняются ценности и установки общества, стратегии и поведение компаний тоже должны измениться. Хотя настрой против бизнеса до поры до времени наблюдался лишь на полюсах политического спектра, среди неомарксистов, экологических активистов и антиглобалистов. Корпоративные скандалы, от *Enron* в 2001 году до *Volkswagen* в 2015-м привели к тому, что презрение к корпоративному миру и его руководству распространилось и на основные течения («мейнстрим») общественного мнения.

Растущее разочарование в рыночном капитализме отражается в процессе во все большей степени распадающегося «Вашингтонского консенсуса» -- в свое время широко распространившегося убеждения, что конкурентная рыночная экономика, основанная на частном предпринимательстве, де-регуливании, гибком рынке труда и либеральной экономической политике, является лучшей основой стабильности и процветания, а также, в соответствии с утверждениями Всемирного банка и МВФ, -- основой экономического развития.

Центральным моментом в подрыве легитимности (в глазах общества) рыночного капитализма оказалась широко распространенная тревога по поводу изменений в распределении доходов и богатства -- проблема, на которую в книге «Капитал в XXI веке» обратил внимание Томá Пикетти (Thomas Piketty)¹¹. Рисунок 16.2 иллюстрирует растущие диспаритеты, порождаемые современной экономикой. Популярным лозунгом протестного движения Occupy Wall Street в 2008–2010 годах была фраза «Нас 99%», что перекликается с тем фактом, что 1% населения владеет 42% всех частных богатств Америки¹². Главы банков и других финансовых институтов стали громоотводами для народного гнева по поводу абсолютного несоответствия между их огромными финансовыми компенсационными пакетами и степенью вреда, нанесенного их деятельностью на рынках труда, а также их «вкладом» в снижение уровня жизни широких масс.

Экономический подъем Китая еще больше подорвал веру в эффективность рыночного капитализма. Между 2000 и 2014 годами число китайских компаний в глобальном списке Fortune 500 выросло с 10 до 95, и большинство из них являются государственными предприятиями. В 2014-м Китай обогнал США и стал самой крупной экономикой в мире.

Потенциал **государственного капитализма** по сочетанию духа предпринимательства с ориентацией на долгосрочные цели и координированной политикой использования ресурсов через госпланирование является одним из аспектов растущего интереса к альтернативным формам коммерческого предприятия:

- Кооперативы — предприятия, находящиеся в совместном владении их клиентов (например, кредитные товарищества), работников (например, британский розничный гигант *John Lewis Partnership*) или независимых производителей (например, сельскохозяйственных кооперативов), привлекают особое внимание. Они дают 21% всего производства в Финляндии, 17,5% — в Новой Зеландии и 16,4% — в Швейцарии. В Уганде и других африканских странах кооперативы являются доминирующей формой организации в сельском хозяйстве¹³.
- Термин «общественные предприятия» используется в случаях бизнес-организаций, деятельность которых подчинена достижению социальных целей. Общественные предприятия могут быть как некоммерческими, так и коммерческими компаниями (могут включать и благотворительные организации, и кооперативы). Самый яркий пример общественного предприятия — *Grameen Bank* Мухаммеда Юнуса (*Muhammad Yunus*) — коммерческая фирма, поддерживающая бизнес-начинания бедных людей с помощью микрокредитов. Большинство американских штатов в настоящее время изменили свое корпоративное законодательство, чтобы разрешить создание так называемых «некоммерческих корпораций» — компаний, среди заявленных целей которых есть как социальные и экологические, так и получение прибыли¹⁴.

Приспособление к растущим требованиям справедливости, этичности и устойчивости со стороны общества выдвигает новые проблемы для лидеров бизнеса, которые выходят за рамки гармоничного сочетания интересов всего общества и акционеров. Должна ли компания в одностороннем порядке сама определять ценности, которыми будет руководствоваться в своей деятельности? Или их нужно черпать в запросах общества, в рамках которого она действует? Фирмы, которые твердо придерживаются целей, выдвинутых их основателями, чувствуют себя очень уверенно в отношении своей миссии и могут обеспечить последовательное осуществление стратегии, вытекающей из собственного уникального предназначения (например, *Walt Disney Company* и *Walmart* по отношению к своим отцам-основателям Уолту Диснею и Сэму Уолтону). Однако есть риск, что такие ценности могут войти в противоречие с интересами общества в целом, либо с требованиями эффективности. Так, британский оператор розничной сети *Marks & Spencer* или британский же производитель шоколада *Cadbury* дали пример того, как социальная ответственности и патернализм по отно-

шению к своим сотрудникам стали фактором негибкости, а не конкурентного преимущества. Правда, есть и обратные примеры: принимая во внимание интересы разнообразных стейкхолдеров и общества, ряд компаний показал лучшую восприимчивость к изменениям в своей бизнес-среде, более высокую мотивацию со стороны сотрудников и в большей степени раскрыл их творческий потенциал.

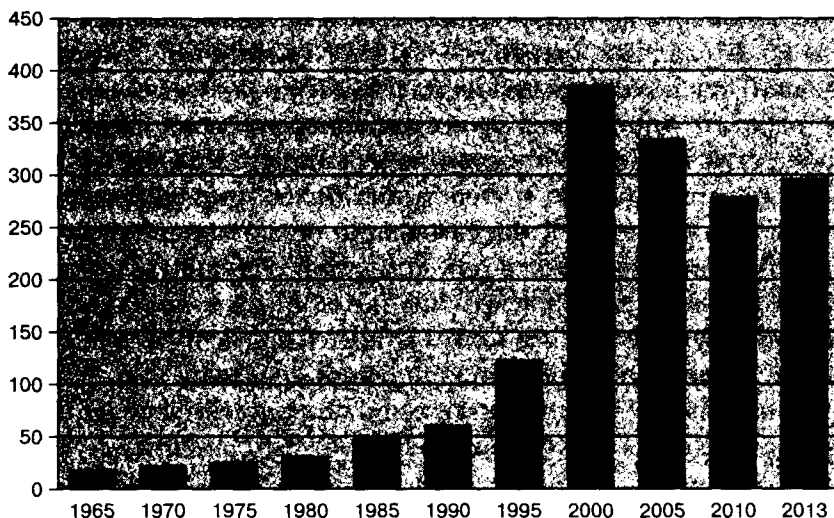


Рисунок 16.2. Отношение средней величины всех доходов глав корпораций, связанных с их деятельностью в возглавляемых ими компаниях, к доходам среднестатистического рабочего в США, 1965–2013 годы

Источник: Institute for Economic Policy.

НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЫШЛЕНИИ

Все эти особенности бизнес-среды XXI века создали беспрецедентно сложные условия для выработки и реализации корпоративных стратегий. Один из показателей громадного давления внешних обстоятельств на компании — очевидный рост числа крахов фирм за последние годы. В США реестр ежегодных банкротств вырос с 19 695 в 2006-м до своего пика в 60 837 в 2009-м, после чего немного снизился до 47 806 в 2011-м. Среди фирм, попавших в эти невеселые списки, были жертвы и интенсивной конкуренции вроде *AMR* (родительская компания *American Airlines*) и технологического «созидательного разрушения» — *Eastman*

Kodak, MF Global, Dynegy Holdings, Borders Group, Blockbuster Entertainment и Radio Shack. Давление со стороны внешней бизнес-среды заставляет компании пересматривать свои стратегии.

Пересмотр общих корпоративных целей

Борьба против максимизации акционерной стоимости как главной цели деятельности компании нашла свое высшее выражение во фразе одного из ее главных адептов — бывшего главы GE Джека Уэлча, назвавшего эту цель «идиотской идеей». Но вопрос, должна ли компания работать в интересах своих акционеров, своих стейкхолдеров или общества в целом, остается нерешенным. Усилия последнего времени по примирению и сочетанию более широкой социальной роли компаний с задачей максимизации ее акционерной стоимости подчеркнули необходимость для компаний сохранять легитимацию в глазах общества либо раскрытию потенциала в постановке более обширного круга целей, что может открыть новые пути для создания ценности, — центральная тема концепции «разделяемых ценностей» Портера и Крамера¹⁵. Привлекательной стороной этой более широкой концепции является то, что она сохраняет фундаментальную ориентацию коммерческих организаций на получение прибыли или, что эквивалентно, рост рыночной стоимости фирмы.

Главная переориентация доктрины создания акционерной стоимости состоит в отходе от ее практически полной концентрации на росте рыночной капитализации, что было характерно в 1990-х годах, в пересмотре приоритетов деятельности высшего менеджмента в сторону поиска фундаментальных источников того, что по-настоящему определяет стоимость фирмы. Это отражает осознание того, что высшее руководство компании не создает стоимость на рынке — ее может определить только сам фондовый рынок. Что реально может сделать руководство компании, так это генерировать прибыль, которая будет капитализирована фондовым рынком в виде оценки текущей рыночной стоимости. В самом деле, как я говорил в главе 2, критическое внимание высшего руководства должно быть привлечено даже не к самим прибылям, а к определяющим их стратегическим факторам: операционной эффективности, удовлетворению потребностей потребителей, инновациям и разработкам новых продуктов.

Следствием сказанного не является утверждение о том, что капитаны бизнеса должны оставить в прошлом максимизацию акционерной стоимости ради непрактичных целей сочетания разнообразных и часто

противоречивых интересов стейкхолдеров или поиска новых моделей капитализма, а только то, что они должны более явно сосредотачиваться на поиске основных источников создания ценности и последующем управлении ими. Лучший антидот против главных угроз — безоглядного стремления к созданию корпоративных империй (в основе которого лежит спесь высоких начальников) и слепой веры в новые бизнес-модели — это, скорее всего, осознание критической важности базовых принципов стратегического анализа. Как сказал однажды Дик Румельт (Dick Rumelt), «плохие стратегии имеются в изобилии!»¹⁶.

Поиски более сложных источников конкурентного преимущества

Сосредоточение внимания на основных стратегических принципах не обязательно приводит к простым стратегиям. Как мы уже отмечали в настоящей главе и главе 7, в современной динамичной атмосфере бизнеса очень трудно удержать полученное конкурентное преимущество. Рита Макграф (Rita McGrath) считает, что фирмам надо «постоянно выдвигать новые стратегические инициативы, создавать и немедленно использовать множество “мимолетных” конкурентных преимуществ одновременно. Будучи “мимолетными” по-отдельности, эти преимущества, сведенные в некий портфель, могут удерживать компанию в рядах лидеров в весьма долгосрочной перспективе»¹⁷. Конкурентные преимущества, имеющие более сложный характер, как правило, являются более «долгоиграющими», чем простые. Главная особенность компаний, которые долгие годы оставались прибыльными и одновременно сохраняли свою долю на рынке, — *Toyota, Walmart, 3M, Canon, Swatch* и *Samsung*, — это постоянное развитие нескольких уровней конкурентного преимущества, что включает и эффективность затрат, и дифференциацию, и внедрение инноваций, и быстрое реагирование (на внешние воздействия), и использование глобального опыта других фирм. Как мы увидим далее, сочетание разных требований и параметров эффективности деятельности ставит очень сложные организационные задачи, которые заставляют компанию фундаментально переосмыслить роль и вид своих структур и систем управления.

Так, стремление некоторых компаний к появлению многих внутренних возможностей — по контрасту с политикой развития одной ключевой возможности — заставляют вспомнить классификацию интеллектуалов Исаии Берлина (Isaiah Berlin), который делил их на лисиц и ежей: «Лисица знает множество вещей; еж знает лишь одну,

но важную вещь»¹⁸. Несмотря на то что Джим Коллинз (Jim Collins) высоко ценит компании, у которых есть одна-единственная глубокая идея относительно сложности своего бизнес-окружения, похоже, что такие компании зачастую сталкиваются с трудностями, приспосабливаясь к изменениям, происходящим на своих рынках: *Toys «R» Us* с ее широкомасштабной розничной торговлей, *Dell* с моделью прямых продаж, *General Motors* со своей мультибрендовой стратегией сегментации рынка, *Blockbuster* с моделью проката фильмов¹⁹.

Поиск более сложных источников конкурентного преимущества также предполагает наличие стратегий, которые предусматривают выход за рамки «своих» отраслей с целью использовать выгоды, которые проистекают из связей между разными секторами бизнеса. Примечательные преимущества фирм *Apple*, *Google* и *Amazon* являются результатом осуществления их стратегий по созданию и управлению целыми экосистемами из связанных между собой бизнесов. Интерес последнего времени к инновациям в бизнес-моделях был подкреплен возникающими возможностями использования источников создания ценности, возникших из-за подобных взаимосвязей²⁰. Например, продукт, лежащий в основе бизнеса *Google*, — поисковая машина, в настоящее время не приносит почти никакого прямого дохода, а 24% всей выручки компании в 2014 году пришлось на долю рекламы на веб-страницах, не принадлежащих *Google*.

Управление опционами

Как мы говорили в последнем параграфе главы 2 («Стратегия как управление опционами»), стоимость фирмы является следствием не только ее прибыльности в настоящий момент, но также ценности, которую она может представлять в будущем. В нестабильные времена реальные опционы — опцион роста, опцион на выход из бизнеса, комплексный опцион — становятся все более важными источниками роста ценности компании. Учет опционов обычно влечет корректировку в оценках инвестиций и их методологиях, поэтому стоимость опционов должна приниматься во внимание при принятии бюджетов капиталовложений. Однако последствия подходов с учетом опционов затрагивают фундаментальные аспекты стратегии, а также инструменты, применяемые в стратегическом анализе. Для примера того, как пренебрежение стоимостью опциона может привести к принятию неправильной стратегии, рассмотрим «традиционный» подход к управлению корпоративными финансами. Привлекательность «финансируемых выкупов» заключается

в том, чтобы создать акционерную стоимость, заменив дорогой основной капитал на дешевый заемный (выплаты процентов по которому не облагаются налогами). Однако такое уменьшение стоимости капитала приводит и к снижению стоимости опциона: фирмы с высокой долговой нагрузкой имеют значительно меньше шансов воспользоваться преимуществами неожиданных возможностей инвестирования (если они представятся) — в частности, поглощения; также у них значительно снижена гибкость в способах приспособления к неожиданным рыночным спадам.

Подход к стратегии как к управлению портфелем опционов смещает центр тяжести в выработке стратегии с распределения ресурсов на создание возможностей. Стратегические альянсы особенно полезны для формирования опционов роста, в то же время позволяя фирмам сосредоточиться на развитии более узкого круга внутренних возможностей. Например:

- Принятие образа мышления в терминах опционов имеет далеко идущие последствия и для наших инструментов и схем стратегического анализа. Так, при анализе отрасли предполагается, что решение о ее привлекательности зависит от потенциала заложенной в отрасли прибыльности. Но если структура отрасли становится настолько нестабильной, что какие-либо прогнозы насчет ее прибыльности теряют смысл, скорее всего, эта привлекательность будет в большей степени зависеть от стоимости опциона. С данной точки зрения привлекательной является отрасль, которая несет большое число опционов. Отрасли, где производится множество разных продуктов, которые объединяют различные сегменты и стратегические товарные группы, используют разные технологии. Например, бытовая электроника, производство полупроводников, упаковка или финансовые услуги предоставляют значительно больше опционов, чем электроэнергетика, черная металлургия или аренда автомобилей.
- Подход с точки зрения опционов имеет множество последствий для анализа ресурсов и внутренних возможностей компаний. В терминах стоимости опционов привлекательным является ресурс, который может пригодиться в разных видах бизнеса и при различных, даже альтернативных, вариантах стратегии. Прорывы в нанотехнологиях, скорее всего, дадут большую стоимость связанных с этим опционов, чем новые технологические процессы, повышающие энергоэффективность доменных печей. Знакомство с политиком на взлете его карьеры является более

дорогим опционом, чем обладание угольной шахтой. Аналогично с возможностями: высокоспециализированная компетенция, например знания и опыт в проектировании нефтехимических заводов, представляет собой опцион меньшей стоимости, чем высокая квалификация и опыт в маркетинге товаров повседневного спроса. Динамические возможности важны, так как из них вытекает существование новых опционов: «динамические возможности — это организационные и стратегические рутинные процедуры, с помощью которых фирмы получают новые комбинации ресурсов, по мере того как рынки возникают, сталкиваются, раскалываются, эволюционируют и погибают»²¹.

Задача стратегического соответствия

Центральным понятием этой книги является представление о *стратегическом соответствии*. Основная схема анализа стратегии, которая дана в главе 1 (см. рис. 1.2), показывает, как стратегии должны увязываться с внешним бизнес-окружением, а также с имеющимися у фирмы ресурсами и внутренними возможностями. Далее мы рассматривали фирму как систему разных видов деятельности, в рамках которой они все увязываются между собой (см. рис. 1.3). В главе 6 мы выдвинули концепцию ситуационных подходов к разработке структуры организации — идею о том, что структура и система управления фирмы должны соответствовать ее стратегии и бизнес-окружению. В главе 8 мы обсудили, как соответствие стратегии, структуры и систем управления друг другу может стать препятствием для изменений. В последние годы наше понимание соответствия (или случайности) значительно улучшилось в результате появления двух важных концепций: взаимодополняемости и теории сложных систем.

Исследования взаимодополняемости делают акцент на связях между управленческими практиками фирмы. Так, при переходе от массового к бережливому производству наблюдалось, что реорганизация процессов производства оказывается контрпродуктивной без одновременных преобразований в работе отдела кадров²². Аналогично, программу «шести сигм» требовалось сопроводить пересмотром всех стимулов, принципов набора персонала, стратегии вывода продуктов на рынок и методов капитального бюджетирования²³.

Взаимодополняемый характер методов управления приводит к тому, что обобщения насчет стратегии становятся чрезвычайно сложным делом: каждая фирма уникальна, поэтому ей следует создавать уни-

кальную конфигурацию стратегических параметров и управленческих практик. В реальности же прослеживается тенденция группировки вариантов стратегического выбора вокруг ограниченного числа конфигураций. Успешная адаптация многих крупных европейских компаний была связана с небольшим числом конфигураций — сочетаний организационной структуры, внутренних процессов и рамок деятельности²⁴.

Теория сложных систем. Организации, подобно погоде, стаям птиц, человеческой толпе и сейсмической активности, представляют собой сложную систему, поведение которой определяется взаимодействием большого количества независимых сил. Это поведение обладает некоторым количеством интересных особенностей, влекущих важные последствия для управления организациями.

- *Непредсказуемость.* Поведение сложных адаптивных систем нельзя предсказать сколько-нибудь точно: отсутствует движение к устойчивому равновесному положению, постоянные изменения взаимодействуют друг с другом и влияют на конкуренцию, небольшие изменения обычно ведут к незначительным последствиям, но тоже могут стать толчком для крупных перемен²⁵.
- *Самоорганизация.* Сложные системы, особенно биологические и социальные, обладают способностью к самоорганизации. Пчелиные ульи или косяки рыб демонстрируют координированную реакцию на внешние угрозы или появляющиеся возможности без приказов, отдаваемых сверху. Довольно сложное синхронизированное поведение может быть достигнуто, если взять на вооружение несколько простых правил. Существуют три основных требования, при выполнении которых возможен эффект самоорганизации: *идентичность*, которая обеспечивает возможность общих и имеющих смысл процессов внутри организации; *информация*, которая обеспечивает возможность синхронизированного поведения, и *взаимоотношения*, которые представляют собой пути, проходя по которым информация трансформируется в осмысленные и скоординированные действия²⁶.
- *Инерция, хаос и эволюционная адаптация:* сложные системы могут впадать в стагнацию (застой) вследствие присущей им инерции или приходиться к полному беспорядку (хаосу). Между этими двумя крайними состояниями есть промежуточная область, где происходят процессы наиболее быстрой эволюционной адаптации. Позиционирование на *границе хаоса* позволяет происходить как мелким локальным адаптациям, так и спонтанным скачкам

к более высоким *шкалам соответствия*²⁷. Модель НК Кауфмана, позволяющая эмулировать поведение сложных систем, — широко используемый инструмент для исследования организаций²⁸.

Контекстуальность связей внутри фирмы. Выводы, которые следуют из обоих подходов, на основе взаимодополняемости или теории сложных систем, зависят от контекста, в котором имеют место взаимосвязи между разными видами деятельности. Важна степень зависимости выгод, которые приносит какой-либо вид деятельности, от того, происходит ли при этом какая-либо другая деятельность²⁹. У такой «контекстуальности» есть два измерения. Во-первых, по «оси» видов деятельности — зависит или не зависит результат какого-то вида деятельности фирмы от других ее видов. Во-вторых, по «оси» взаимодействий — имеют взаимоотношения разных видов деятельности одинаковый характер для всех фирм или несут специфику каждой отдельной фирмы³⁰.

Признание того, что взаимодействие некоторых видов деятельности носит различный характер от фирмы к фирме, дает понимание некоторых сложностей стратегического менеджмента. В частности, это позволяет нам понять, почему некая стратегия, которая была весьма успешной в случае одной компании, привела к полному провалу, будучи принятой на вооружение ее конкурентом. Это указывает на риски, сопутствующие попыткам переноса (или перенятия) «лучших практик» с одной фирмы на другую или даже из одного подразделения одной фирмы в другое. Это позволяет понять, почему частичная или постепенная адаптация к меняющимся условиям часто лишь усугубляет трудности, вместо того чтобы улучшить ситуацию. Это проливает свет на то, почему интеграция после слияний является столь коварным делом.

РЕМОДЕЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Постоянно усложняющаяся конкурентная бизнес-среда требует от компаний все более высокого уровня производительности с использованием более широкого спектра возможностей. Развитие разнообразных внутренних возможностей и стремление к одновременному достижению весьма различных показателей производительности и эффективности порождает много дилемм: требуется организовать низкокзатратное производство и внедрять инновации, масштабно задействовать ресурсы, доступные лишь крупным корпорациям, сохранять предпринимательский дух и чутье, что характерно для небольших стартапов, обеспечивать надежность и сохранять

способность к быстрому реагированию на обстоятельства, которые носят индивидуальный характер. В главе 8 мы обсудили вопросы, связанные с одной из таких дилемм, — вызовы *амбидекстрии*, то есть одновременной оптимизации сегодняшней эффективности бизнеса и адаптации к требованиям завтрашнего дня. В реальной жизни проблемы соединения по сути несовместимых стратегических целей носят более широкий характер: сегодня нам брошен вызов в сфере поиска путей, как сочетать несочетаемое в рамках нескольких дилемм одновременно. Можно назвать это требованием не «амбидекстрии», а «мультидекстрии».

Воплощение в жизнь сложных стратегий, предполагающих достижение противоречащих друг другу показателей эффективности, возвращает нас к проблеме организационной структуры. Мы знаем, как создавать структуры и системы стимулирования, способствующие росту эффективности издержек; мы также знаем, какие организационные условия способствуют инновациям; знаем очень много о характеристиках организаций, отличающихся высокой надежностью, и знакомы с тем, где и как рождается предпринимательский дух. Но как всего этого достичь одновременно?

Многомерные структуры

Как мы узнали в главе 5, организационные возможности должны быть встроены в процессы и вращены внутри организационных подразделений, что дает основу для координации деятельности каждого сотрудника. Традиционная матричная структура позволяет развить внутренние возможности компании, отталкиваясь от производимых ею продуктов; локальных рынков, на которых она работает; от функций, которые нужно реализовывать. И чем шире спектр внутренних возможностей компании, тем сложнее ее организационная структура:

- Повальное увлечение тотальным контролем качества, имевшее место в 1980-х годах, привело к тому, что фирмы стали создавать организационные структуры, обеспечивающие процессы управления качеством.
- Принятие на себя компаниями социальной и экологической ответственности вылилось в создание внутренних структур, занятых исключительно данными вопросами.
- Результатом распространения систем управления знаниями в 1990-х годах стало то, что во многих компаниях появились соответствующие специализированные структуры и системы.

- Потребность в появлении внутренних возможностей по удовлетворению запросов крупных глобальных потребителей вылилась в то, что в мультинациональных корпорациях появились специальные отделы по работе с ключевыми клиентами³¹.
- Поиск и даже погоня за инновациями и организационными изменениями привели к созданию подразделений, главное предназначение которых — «исследовательская» деятельность (см. обсуждение амбидекстрии в главе 8). Они включают и проектные команды по разработке новых продуктов, инкубаторы новых направлений бизнеса, и сообщества по распространению опыта, знаний, «лучших практик», и по решению конкретных проблем. К ним в том числе можно отнести подразделения, создаваемые для воплощения инициатив по организационным преобразованиям, такие как программа Work-Out в корпорации *General Electric* и инновационные структуры *IBM* (Innovation Jam), *Whirlpool* (innovation pipeline).

Борьба с усложнением: как сделать организации менее формализованными, самоорганизующимися и восприимчивыми

Если фирма увеличивает свои внутренние возможности, последствия этого могут быть весьма тревожащими с точки зрения организационных усложнений. В главе 6 мы говорили о том, что традиционная матричная структура, соединяющая подразделения, созданные по принципам производства разных групп продуктов, работы на различных географических рынках и выполнения определенных функций, показала себя слишком громоздкой во многих случаях. При этом создание и развитие в компании новых внутренних возможностей неминуемо ведет к появлению новых организационных «размерностей»!

Неформальная оргструктура. Ключ к решению проблемы управления усложняющейся организационной структурой при сохранении ее эффективности и скорости реакции лежит в сдвиге в сторону неформальности. Организационные требования для решения вопросов координации отличаются от аналогичных требований, главными целями которых являются контроль и соответствие установленным правилам. Традиционные иерархические структуры с их бюрократическими системами базируются на потребности во всепроникающем контроле. Координация же требует структур, основанных на модульном принципе, и очень часто организация работы по принципу формиро-

вания отдельных команд внутри каждого модуля оказывается самой продуктивной с точки зрения бизнес-процессов организации в целом. Координация деятельности отдельных модулей не требует в обязательном порядке директивного управления — она может достигаться с помощью стандартизации интерфейсов взаимодействия (между модулями), взаимных согласований и горизонтального сотрудничества (см. обсуждение в параграфах «Проблема координации» и «Иерархия в структуре организации» главы 6).

Основная задача структур на основе команд — сочетание сложных вопросов координации с сохранением гибкости и «чуткости» (к внешним изменениям) — подкрепляется общим движением в сторону организации по проектному принципу. Все больше компаний выстраивают работу не вокруг функций и постоянной «операционной» деятельности, а вокруг ограниченных во времени проектов, в рамках которых перед проектной командой ставится четкая цель, которой нужно достичь к определенной дате. В то время как строительные и консалтинговые фирмы всегда были структурированы в соответствии с проектными принципами, все большее число компаний из других отраслей начинают сознавать, что структуры, отличительной особенностью которых являются временные кросс-функциональные команды с четкими целями, в большей мере, чем «традиционные» (структуры), соответствуют задачам внедрения инноваций, достижения необходимой адаптивности и быстрого восприятия новой информации и знаний. Ключевое преимущество подобных временных оргформ состоит в том, что они позволяют избежать окостенения структур, концентрации и централизации полномочий, чему способствуют постоянные организационные формы.

Компания *W. L. Gore* — поставщик высокотехнологичных тканей, среди которых особо выделяется известная торговая марка *Gore-tex*, — хороший пример структуры, основанной на проектных командах, успешно интегрирующей широкий спектр своих внутренних возможностей высокого уровня сложности. И все это несмотря на почти неформальный характер отношений: в компании нет официальных названий позиций и регламентированных должностных обязанностей, лидеров команд выбирают сами их участники. Все сотрудники («партнеры», «коллеги») могут претендовать на то, чтобы быть включенными в состав конкретных команд, а решение об этом оставляется за уже имеющимися членами соответствующих команд. Команды — самоуправляемые, цели каждой из них не спускаются сверху, а проходят процедуру согласования с последующим принятием обязательств, за выполнение

которых отвечает вся команда. Поощряется ситуация, когда «коллеги» имеют возможность одновременно работать в нескольких командах³².

Снижение сложности на формальных уровнях может способствовать усилению координации (через увеличение числа ее способов и усложнение методов) на неформальном уровне. Все сказанное можно обобщить следующим образом: чем выше потенциал перестройки имеющихся ресурсов и внутренних возможностей и создания их сложных комбинаций, тем явственнее должны проявляться преимущества иерархических структур, основанных на **консенсусе**, в рамках которых превалируют горизонтальные коммуникации, — по сравнению с авторитарными иерархиями, где первостепенное значение имеют коммуникации вертикальной направленности³³.

Самоорганизация. Я хочу выделить три фактора, которые благоприятствуют самоорганизации: идентичность, информация и взаимоотношения. Они могут играть важнейшую роль при отказе от традиционных методов управления и замене их новыми.

- *Идентичность.* При отсутствии интенсивных коммуникаций в направлении сверху вниз координация работы требует от всех сотрудников общего понимания, что есть их организация, и высокой степени эмоциональной привязанности к тому, что за ней стоит. Все это формирует организационную идентичность — коллективные представления о том, что является характерными и устойчивыми особенностями данной организации³⁴. Четкая и последовательная идентификация себя (в своей приверженности определенным принципам и представлениям) дает стабильную опору при движении в беспокойных водах океана мирового бизнеса XXI века. Слаженность и согласованность в ключевых вопросах позволяет организации с большей степенью уверенности смотреть на мир³⁵.

Конечно, организационная идентичность, будучи перманентной, может затруднять, а не облегчать изменения. Важный вызов, стоящий перед руководителями организации, состоит в своевременных изменениях в интерпретации основных принципов организационной идентичности, которые поспособствовали бы более широким изменениям и легитимизировали бы их. Майкл Айснер (Michael Eisner) в компании *Disney*, Лу Герстнер (Lou Gerstner) в *IBM* и Франк Рибу (Franck Riboud) в *Danone* инициировали значительные стратегические изменения в своих компаниях, сохраняя их идентичность. Организационная идентичность создает важную связь между внутренним восприятием имиджа компании и ее ры-

ночным позиционированием. При постоянно растущем влиянии символических факторов на потребительский выбор связь между тем, что представляет собой продукт фирмы, какой имидж имеет ее бренд, и ее организационной идентичностью становится все более важной. Для таких компаний, как *Apple*, *Alessi* или *Lego*, дизайн* продуктов является главным моментом в передаче миру сигналов о том, что есть идентичность компании³⁶.

- *Информация.* Революция в информационных и коммуникационных технологиях последних двадцати лет кардинально преобразовала способности общества к самоорганизации, что хорошо видно на примере роли социальных сетей в «арабской весне» 2011 года, волнениях в Фергюсоне и Балтиморе 2014–2015 годов и выборе Джереми Корбина (Jeremy Corbyn) лидером лейбористской партии Великобритании в 2015-м**. Внутри компаний информационные и коммуникационные сети способствуют спонтанным методам сложной координации действий при небольшом или полностью отсутствующем директивном вмешательстве сверху.
- *Взаимоотношения.* Как отмечают Уитли (Wheatley) и Келльнер-Роджерс (Kellner-Rogers), «взаимоотношения (внутри системы) – это пути к ее интеллекту. Через взаимоотношения появляется новая информация, происходит ее переработка, организация продвигает свою идентичность, привлекая к себе новых стейкхолдеров, а предприятие приобретает большую мудрость. Чем больший доступ люди имеют друг к другу, тем большие возможности открываются перед ними. Без взаимосвязей ничего не происходит... В самоорганизующихся системах необходим доступ к каждому; люди должны иметь полную возможность выполнить свою работу в любой точке организации»³⁷. Появляется все больше свидетельств того, что очень большая часть работы внутри организаций выполняется с помощью неформальных социальных сетей³⁸.

Разрушение внутрикорпоративных границ. Даже при наличии механизмов неформальной координации, модульных структур и сложнейших систем управления знаниями существуют рамки, в пределах которых компания может формировать внутренние возможности только

* В контексте данной книги слово «дизайн» следует воспринимать в «широком» смысле (как все аспекты конструкции продукта), а не только как внешний вид. – *Примеч. пер.*

** В этом ряду, конечно, главным является избрание Д. Трампа президентом США – уже после выхода этой книги на Западе. – *Примеч. науч. ред.*

своими силами. Поэтому для расширения собственных возможностей фирмы сотрудничают друг с другом — чтобы получить доступ к возможностям партнеров. А это означает, что мы с меньшей степенью определенности можем отнести что-то либо только к внутренним процессам компании, либо к тому, что происходит вне ее. Как мы уже видели, стратегические альянсы предоставляют достаточно надежные и одновременно гибкие способы объединения возможностей различных фирм при согласованном разделении рисков. В то время как локализованные кластеры фирм одной отрасли — наподобие тех, что характерны для легкой и мебельной промышленности Италии, ее машиностроения — несут потенциал создания рутинных процедур взаимодействия между фирмами и развивают атмосферу взаимного доверия, технологии на основе Всмирной сети дают основу для более широкого сотрудничества. Программы развития открытых инноваций, упомянутые в этой книге, вроде подхода к разработке новых продуктов Connect & Develop компании *Procter & Gamble* или Innovation Jam фирмы *IBM*, показывают силу новых информационных и коммуникационных технологий, которые позволяют компаниям опираться на идеи и компетенции, появляющиеся в любой точке земного шара. Потенциал сотрудничества, который несет в себе Интернет, наиболее ярко проявляется в сообществах, развивающих системы с открытым кодом, результатом работы которых являются сложнейшие системы типа Linux или Wikipedia. Все это достигается через глобальную сеть индивидуальных разработчиков, чьи усилия идут в согласованных направлениях³⁹.

МЕНЯЮЩИЕСЯ РОЛИ МЕНЕДЖЕРОВ

Изменение внешних условий, новые стратегические приоритеты и разные типы организаций требуют новых подходов к руководству. В появляющихся в XXI веке организациях традиционная роль руководителя корпорации как высшего звена в принятии решений оказывается слегка неуместной, малоосуществимой, уже не говоря о ее нежелательности. По мере усложнения организаций и внешних условий, в которых они работают, высшие руководители оказываются не способными получить доступ и «переварить» всю информацию, требующуюся для принятия эффективных решений по важнейшим вопросам. Последние исследования по роли бизнес-лидеров, результаты которых доступны в литературе, переносят центр тяжести с ответственности высшего руководителя за

принятие решений на его решающее значение в руководстве организационной эволюции. Гэри Хэмел (Gary Hamel) делает акцент на необходимость изменить точку зрения на работу руководителя:

«Представление о руководителе как о герое, принимающем решения, несостоятельно. Руководителей должно рассматривать в качестве архитекторов социальных систем, способствующих инновациям... В версии "Менеджмент 2.0" руководителей более не считают великими провидцами, принимающими решения мудрецами и поборниками строгой дисциплины. Вместо этого они должны стать социальными архитекторами, авторами конституций, предпринимателями в сфере здравого смысла. В этой новой модели работа руководителя заключается в том, чтобы создавать атмосферу, где у каждого сотрудника есть шансы на сотрудничество, инновации и преуспевание»⁴⁰.

Джим Коллинз (Jim Collins) и Джерри Поррас (Jerry Porras) также подчеркивают, что лидерство — это во все меньшей степени вопрос принятия решений и в большей — культивирования идентичности и предназначения:

«Если стратегия основывается на организационной идентичности и общем предназначении, если организационная культура — твердая основа любой внутренней возможности, тогда ключевая роль высшего менеджмента состоит в прояснении, возвращении и коммуницировании предназначения компании, ее наследия, индивидуальности, ценностей и норм. Для объединения усилий членов организации и их вдохновения лидер должен дать людям представление о том, что значат (для компании) их собственные устремления. В конечном счете это требует особого внимания к эмоциональному климату в организации»⁴¹.

Эти взгляды поддерживаются практическими исследованиями качеств эффективных лидеров, проведенными *McKinsey & Company*. В их рамках были выделены четыре атрибута, наличие которых «объясняет отличия между сильными и слабыми организациями (в смысле эффективности лидера) в 89% случаев»: эффективное разрешение проблем, повседневная деятельность с постоянной нацеленностью на получение результата, постоянный поиск новых перспектив и поддержка усилий других (сотрудников)⁴².

Такая перемена роли подразумевает, что высшие руководители должны обладать другими знаниями и навыками (по сравнению с тем, что от них требовалось в прошлом). Исследования психологических и демографических характеристик успешных лидеров не выявило каких-либо

серьезных и устойчивых закономерностей — успешные лидеры выходят из разных личностных групп. Однако исследования с использованием методологии моделирования компетенций указывают на ключевую роль таких личностных атрибутов, которые Дэниел Гоулман (Daniel Goleman) объединил в понятие «эмоционального интеллекта»⁴³. Среди них самоосознание (или знание самого себя) — способность к пониманию себя и своих эмоций; способность к управлению своей личностью — самоконтроль, честность, добросовестность и инициативность; социальная «чувствительность» — особенно способность к сопереживанию и пониманию эмоций других людей (эмпатия); социальные навыки — умение общаться с другими людьми, работать с ними в одной «упряжке», выстраивать взаимоотношения. Концепция «Пятого уровня руководства» Джима Коллинза также делает акцент на индивидуальных качествах — прежде всего на сочетании личной скромности и решительности⁴⁴.

Аналогичные трансформации, скорее всего, потребуются на всех уровнях иерархической лестницы. Неформальные и самоорганизующиеся структуры также меняют роль менеджеров среднего звена: они должны превратиться из администраторов и контролеров в предпринимателей, «инструкторов», командных лидеров.

Выводы, которые проистекают из теории сложных систем, тоже дают некоторые специфические рекомендации менеджерам, в частности:

Быстрая эволюция требует сочетания постепенных и радикальных изменений. В то время как напряженные целевые показатели и другие управленческие механизмы по достижению требуемой производительности могут создавать давление для постепенных улучшений, для радикальных изменений может потребоваться более активное вмешательство. Решительное руководство *IBM* со стороны Сэма Пальмизано (Sam Palmisano) между 2002 и 2012 годами привело к переориентации фирмы в сторону исследований и инноваций, расширению присутствия компании на развивающихся рынках, наступлению новой эры социальной и экологической ответственности⁴⁵.

Простые правила могут быть эффективными для координации процесса децентрализованного принятия решений. Например, эмпирические правила в исследовании новых возможностей могут оказаться более полезными и продуктивными, чем планирование стратегии в соответствии с установленными формальностями, и показать компании, где искать самые привлекательные шансы. Так, стратегия поглощений *Cisco* руководствуется правилом рассматривать лишь те фирмы, численный состав которых не превышает 75 человек, из них 75% должны являться инженерами-разработчиками. А еще правила могут определять общие

подходы к тому, как компании следует использовать открывающиеся возможности (правила поведения)⁴⁶.

Управление «адаптивной напряженностью». Если постановка слишком простых в достижении (не очень напряженных) целей провоцирует инерцию, а слишком сложных (напряженных) — хаос, задача высшего менеджмента состоит в том, чтобы найти уровень «адаптивной напряженности» целевых показателей, который обеспечил бы оптимальный темп организационных изменений и внедрения инноваций. Эта задача обычно решается выработкой достаточно сложных целевых показателей, но при твердой уверенности, что они достижимы и реальны.

РЕЗЮМЕ

Динамизм и непредсказуемость современной среды, в которой вынужден функционировать любой бизнес, ставит трудные задачи перед «капитанами бизнеса», которые несут ответственность за разработку и реализацию стратегий своих компаний. Также не следует забывать, что фирмы вынуждены конкурировать на более высоких уровнях и по более широкому фронту.

В ответах на новые вызовы бизнес-лидеры могут опираться на два следующих момента. Первый представляет собой новые концепции и теории, которые обеспечивают создание новых инструментов управления и их глубокое понимание. Основные разработки в этом направлении — теория сложных систем, принципы самоорганизации, анализ реальных опционов, принципы организационной идентичности, сетевой анализ, а также новое мышление в отношении инноваций, лидерства и управления знаниями.

Второй момент — инновации и постоянный процесс впитывания новых знаний, проистекающих из процессов адаптации и практического экспериментирования, которые ведут различные компании. Такие традиционные долгожители, как *IBM* и *P&G*, открыты инновациям; компании высокотехнологичных отраслей — *Google*, *W. L. Gore*, *Microsoft* и *Facebook* — предложили радикально новые подходы к проектному управлению, управлению персоналом, выработке корпоративной стратегии. В развивающихся странах мы наблюдаем новые подходы к вовлеченности правительств в дела бизнеса (как в Китае), новые инициативы управления интеграцией в широкопрофильных корпорациях (*Samsung*), новые методы управления амбидекстрией (*Infosys*) и новые формы мотивации и вовлечения сотрудников (*Haier*).

В то же время не стоит слишком увлекаться отказом от устоявшихся принципов как от чего-то устаревшего или устремляться в погоню за радикально новыми подходами к стратегическому менеджменту. Многие особенности современной среды функционирования бизнеса являются результатом развития долговременных тенденций, а не принципиальных прорывов. Безусловно, наш стратегический анализ нужно адаптировать и развивать с учетом появляющихся новых обстоятельств. Однако основные инструменты — анализ отраслей, ресурсов и возможностей; применимость эффекта экономии при расширении рамок деятельности в рамках принятия стратегических решений — по-прежнему актуальны и надежны. Один из самых важных уроков, которые необходимо извлечь из звучных корпоративных крахов начала XXI века — от случаев с *Enron* и *WorldCom* до *Royal Bank of Scotland* и *Eastman Kodak*, — состоит в том, что строгое следование принципам и последовательное использование инструментов стратегического анализа, которые обсуждались в этой книге, возможно, были бы способны помочь этим фирмам избежать столь печального конца.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. "A Conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan," *McKinsey Quarterly* (Winter 2008).
2. W. B. Arthur, "The Second Economy," *McKinsey Quarterly* (October 2011).
3. "The Future of Work," *Economist* (January 3, 2015): 17–20.
4. C. M. Christensen, D. Wang, and D. van Bever, "Consulting on the Cusp of Disruption," *Harvard Business Review* 91 (October 2013): 106–114.
5. J. Alceler and J. Oxley, "Learning by Supplying," *Strategic Management Journal* 35 (2014): 204–223.
6. N. N. Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (New York: Random House, 2007).
7. D. Hiro, *After Empire: The Birth of a Multipolar World* (New York: Nation Books, 2012).
8. A. Y. Lewin, C. B. Weigelt, and J. D. Emery, "Adaptation and Selection in Strategy and Change," in M. S. Poole and A. H. van de Ven (eds), *Handbook of Organizational Change and Innovation* (New York: Oxford University Press, 2004): 108–160.
9. "Why is News Corp Splitting in Two?" *Economist* (June 23, 2013).
10. P. F. Drucker, *Managing in the Next Society* (London: St. Martin's Press, 2003); S. Ghoshal, C. A. Bartlett, and P. Moran, "A New Manifesto for Management," *Sloan Management Review* (Spring 1999): 9–20; C. Handy, *The Age of Paradox* (Boston: Harvard University Press, 1995).
11. T. Piketty, *Capital in the 21st Century* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2014).

12. *The One Percent* is a 2006 documentary produced by Jamie Johnson and Nick Kurzon and premiered on HBO in 2008.

13. "Background Paper on Cooperatives." <http://www.un.org/esa/socdev/social/cooperatives/documents/survey/background.pdf>, accessed July 20, 2015.

14. J. Moizer and P. Tracey, "Strategy Making in Social Enterprise: The Role of Resource Allocation and its effects on Organizational Sustainability," *Systems Research and Behavioral Science* 27 (2010): 252–266.

15. M. E. Porter and M. R. Kramer, "Creating Shared Value," *Harvard Business Review* (January 2011): 62–77 (see Chapter 2 for a discussion).

16. R. P. Rumelt, "The Perils of Bad Strategy," *McKinsey Quarterly* (June 2011).

17. R. G. McGrath, "Transient Advantage," *Harvard Business Review* (June/July 2013): 62–70.

18. I. Berlin, *The Hedgehog and the Fox* (New York: Simon & Schuster, 1953).

19. J. Collins, *Good to Great* (New York: HarperCollins, 2001).

20. See: N. J. Foss and T. Saebi (eds) *Business Model Innovation: The Organizational Dimension* (Oxford: Oxford University Press, 2015).

21. K. M. Eisenhardt and J. A. Martin, "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal* 21 (2000): 1105–1121.

22. K. Laursen and N. J. Foss, "New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance," *Cambridge Journal of Economics* 27 (2003): 243–263.

23. Six sigma is a quality management methodology first developed by Motorola in 1986 that aims to reduce defects among products and processes to less than 3.4 per million. See C. Gygi, N. DeCarlo, and B. Williams, *Six Sigma for Dummies* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2005).

24. R. Whittington, A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton, and M. Conyon, "Change and Complementarities in the New Competitive Landscape," *Organization Science* 10 (1999): 583–600.

25. P. Bak, *How Nature Works: The Science of Self-organized Criticality* (New York: Copernicus, 1996).

26. M. J. Wheatley and M. Kellner Rogers, *A Simpler Way* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1996).

27. P. Anderson, "Complexity Theory and Organizational Science," *Organization Science* 10 (1999): 216–232.

28. S. McGuire, B. McKelvey, L. Mirabeau, and N. Oztas, "Complexity Science and Organization Studies," in S. Clegg (ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Studies* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2006): 165–214.

29. M. E. Porter and N. Siggelkow, "Contextuality within Activity Systems and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Perspectives* 22 (May 2008): 34–56.

30. These issues are discussed in greater depth in Porter and Siggelkow op. cit.

31. G. S. Yip and A. J. M. Bink, *Managing Global Customers: An Integrated Approach* (Oxford: Oxford University Press, 2007).

32. G. Hamel, *The Future of Management* (Boston: HBS Press, 2007): 84–99.

33. J. A. Nickerson and T. R. Zenger, "The Knowledge-based Theory of the Firm: A Problem-solving Perspective," *Organization Science* 15 (2004): 617–632.

34. D. A. Gioia, M. Schultz, and K. G. Corley, "Organizational Identity, Image and Adaptive Instability," *Academy of Management Review* 25 (2000): 63–81.

35. M. J. Wheatley and M. Kellner-Rogers, "The Irresistible Future of Organizing," (July/August 1996), <http://margaretwheatley.com/articles/irresistiblefuture.html>, accessed July 2015.
36. D. Ravasi and G. Lojacono, "Managing Design and Designers for Strategic Renewal," *Long Range Planning* 38, no. 1 (February 2005): 51–77.
37. Wheatley and Kellner-Rogers, op. cit.
38. L. L. Bryan, E. Matson, and L. M. Weiss, "Harnessing the Power of Informal Employee Networks," *McKinsey Quarterly* (November 2007).
39. A. Wright, "The Next Paradigm Shift: Open Source Everything," <http://forum.brighthand.com/threads/thenext-paradigm-shift-open-source-everything.261646/>, accessed July 20, 2015.
40. G. Hamel, "Moon Shots for Management?" *Harvard Business Review* (February 2009): 91–98.
41. J. C. Collins and J. I. Porras, *Built to Last* (New York: Harper Business, 1996).
42. C. Feser, F. Mayol, and R. Srinivasan, "Decoding Leadership: What Really Matters," *McKinsey Quarterly* (January 2015).
43. D. Goleman, "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review* (November/December 1998): 93–102.
44. J. Collins, "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve," *Harvard Business Review* (January 2001): 67–76.
45. "IBM's Sam Palmisano: A Super Second Act," *Fortune* (March 4, 2011).
46. For discussion of the role of rules in strategy making, see K. M. Eisenhardt and D. Sull, "Strategy as Simple Rules," *Harvard Business Review* (January/February 2001): 107–116.

Роберт Грант
Современный стратегический анализ
9-е издание

Перевел с английского *С. Дмитриев*

Заведующая редакцией	<i>Н. Комиссарова</i>
Ведущий редактор	<i>Е. Власова</i>
Научный редактор	<i>Д. Строганов</i>
Литературный редактор	<i>В. Гуляева</i>
Художественный редактор	<i>С. Маликова</i>
Корректор	<i>Н. Баталова</i>
Верстка	<i>Е. Егерева</i>

Изготовлено в России. Изготовитель: ООО «Прогресс книга».
Место нахождения и фактический адрес: 191123, Россия, город Санкт-Петербург,
улица Радищева, дом 39, корпус Д, офис 415. Тел.: +78127037373.

Дата изготовления: 03.2018.

Наименование: книжная продукция.

Срок годности: не ограничен.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014,

58.11.11 — Учебники печатные общеобразовательного назначения.

Подписано в печать 12.02.18. Формат 70x100/16. Бумага офсетная. Усл. п. л. 54,180. Тираж 1200.

Заказ № ВЗК-00723-18.

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ПИТЕР» предлагает профессиональную, популярную и детскую развивающую литературу

Заказать книги оптом можно в наших представительствах

РОССИЯ

Санкт-Петербург: м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а
тел./факс: (812) 703-73-83, 703-73-72; e-mail: sales@piter.com

Москва: м. «Электрозаводская», Семеновская наб., д. 2/1, стр. 1, 6 этаж
тел./факс: (495) 234-38-15; e-mail: sales@msk.piter.com

Воронеж: тел.: 8 951 861-72-70; e-mail: hitsenko@piter.com

Екатеринбург: ул. Толедова, д. 43а; тел./факс: (343) 378-98-41, 378-98-42;
e-mail: office@ekat.piter.com; skype: ekat.manager2

Нижний Новгород: тел.: 8 930 712-75-13; e-mail: yashny@yandex.ru; skype: yashny1

Ростов-на-Дону: ул. Ульяновская, д. 26
тел./факс: (863) 269-91-22, 269-91-30; e-mail: piter-ug@rostov.piter.com

Самара: ул. Молодогвардейская, д. 33а, офис 223
тел./факс: (846) 277-89-79, 277-89-66; e-mail: pitvolga@mail.ru,
pitvolga@samara-ttk.ru

БЕЛАРУСЬ

Минск: ул. Розы Люксембург, д. 163; тел./факс: +37 517 208-80-01, 208-81-25;
e-mail: og@minsk.piter.com

Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов:
тел./факс: (812) 703-73-72, (495) 234-38-15; e-mail: ivanovaa@piter.com
Подробная информация здесь: <http://www.piter.com/page/avtoru>

Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству зарубежных торговых партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок: тел./факс: (812) 703-73-73; e-mail: sales@piter.com

Заказ книг для вузов и библиотек:
тел./факс: (812) 703-73-73, гоб. 6243; e-mail: uchebник@piter.com

Заказ книг по почте: на сайте www.piter.com; тел.: (812) 703-73-74, гоб. 6216;
e-mail: books@piter.com

Вопросы по продаже электронных книг: тел.: (812) 703-73-74, гоб. 6217;
e-mail: kuznetsov@piter.com