

Филип Котлер
Роланд Бергер
Нильс Бикхофф

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПО КОТЛЕРУ

Лучшие приемы и методы



Цель этой книги — максимально сжато и доступно изложить фундаментальные, самые важные аспекты теории стратегического менеджмента и помочь читателям применить полученные знания на благо бизнеса.

Philip Kotler • Roland Berger • Nils Bickhoff

THE QUINTESSENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT

What You Really
Need to Know to Survive in Business

 Springer

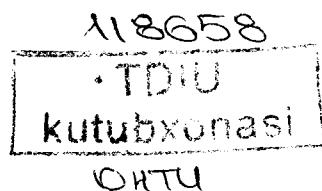
Филип Котлер • Роланд Бергер • Нильс Бикхофф

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПО КОТЛЕРУ

Лучшие приемы
и методы

Перевод с английского

3-е издание



альпина
ПАВЛИШЕР

Москва
2021

338.24

УДК 658.5.011
ББК 65.291.213
K734

Переводчик И. Матвеева
Редактор Н. Нарциссова

Котлер Ф.

K73 Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф; Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 132 с.

ISBN 978-5-9614-5582-3

Книга Филиппа Котлера — квинтэссенция знаний по стратегическому менеджменту. Это то, что вам действительно нужно знать, чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции. Ключевые идеи каждой рассматриваемой теории проиллюстрированы многочисленными примерами из разных сфер бизнеса, как вымышленными, так и из реальной жизни.

Книга адресована руководителям — тем, кто призван разрабатывать успешные стратегии и принимать верные решения на благо своей компании и ее сотрудников.

УДК 658.5.011
ББК 65.291.213

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

ISBN 978-5-9614-5582-3 (рус.)
ISBN 978-3-642-14543-8 (англ.)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.	
Ноу-хау стратегии — и больше ничего	9
1 Стратегия и стратегическое управление: основы	13
1.1. Что такое стратегия и как она вырабатывается?	13
1.1.1. Современные представления.....	13
1.1.2. Базовые исторические понятия.....	14
1.1.3. Первый пример: Вторая Пуническая война	16
1.2. Теоретический ответ: стратегия как интегрированная концепция.....	20
1.2.1. Стратегия.....	20
1.2.2. Стратегический менеджмент	21
1.3. Стратегическое планирование и понимание процесса стратегии	22
1.3.1. Общее планирование	22
1.3.2. Стратегическое планирование	23
1.3.3. Операционное планирование	23
1.3.4. Управление операционным планированием	24
1.3.5. Смысл стратегического планирования как концепции.....	24
1.4. Инновационный подход: нарушение правил как альтернативный способ реализации стратегических процессов	26
1.4.1. Зачем нужно нарушать правила	26
1.4.2. Механизм создания стратегии, нарушающей правила: четыре смелых шага	28

2 Система отчета: ключевые инструменты выработки стратегии, основы их функционирования и принципы взаимодействия	35
2.1. Почему важно правильно структурировать рынок, конкуренцию и собственную компанию	36
2.1.1. Взаимозависимость ключевых подходов.....	36
2.1.2. SWOT-анализ Гарвардской школы бизнеса: основа всех инструментов разработки стратегии.....	38
2.2. Анализ корпоративных стратегий	41
2.2.1. Стратегии горизонтального роста: матрица Ансоффа «товар — рынок».....	42
2.2.2. Управление портфелем компании: матрица анализа портфеля.....	45
2.3. Анализ бизнес-стратегий	50
2.3.1. Рыночный подход: парадигма «структура — поведение — эффективность» и пять сил Портера.....	51
2.3.2. Ресурсный подход: ключевая компетенция.....	56
2.3.3. Динамичные рынки: метод простых правил.....	57
2.4. Сетевые методы: бизнес-модель — интегративная система описания стратегии	59
2.4.1. От старых бизнес-моделей к новым.....	60
2.4.2. Три составляющие бизнес-модели.....	61
3 Приоритетные направления в практике разработки стратегии: четыре самые значимые за последние 20 лет концепции	71
3.1. Стратегии роста	72
3.1.1. Ценностно-ориентированное управление, защита доли рынка, методы и ограничения.....	74
3.1.2. Семь стратегий роста.....	79
3.2. Реинжиниринг бизнес-процессов	83
3.2.1. Вера и реальность.....	83
3.2.2. Пример внедрения.....	93

3.3. Стратегическое управление брендом	99
3.3.1. Бренд: сложно, но необходимо	101
3.3.2. Примеры оценки бренда методом анализа позиционирования	112
3.4. Стратегические игры	115
3.4.1. Теория игр: способ динамического моделирования конкуренции	117
3.4.2. Динамическое моделирование реальной конкурентной борьбы.....	123
Заключение.	
Ваша очередь!	127
Библиография	129



ВВЕДЕНИЕ

Ноу-хау стратегии — и больше ничего

Очередную книгу о стратегии и стратегическом менеджменте неизбежно встречают скептически. Выдающихся и актуальных трудов на эту тему и без того много, и неужели руководителям компаний, многие из которых в свое время обучались менеджменту, нужен на книжной полке очередной пылесборник? За последние годы наука о стратегии и стратегическом управлении шагнула вперед не так далеко, чтобы появление нового опуса было оправданно. И все-таки в литературе по этой теме до сих пор есть два пробела. Дело в том, что:

- а) обладателей степени MBA развелось несметное количество и они, и другие авторы постоянно придумывают новые стратегии, однако большинство людей, применяющих их на практике, не понимают толком ни самого этого слова, ни сути процесса, ни действия ключевых инструментов;
- б) объем информации огромен и зачастую даже избыточен, как и количество разнообразных взглядов на стратегию. Но еще никто не попытался сформулировать «квинтэссенцию» стратегического менеджмента — то, что вам *действительно* нужно знать, чтобы выжить в конкурентной борьбе. Разумеется, если поставить перед собой такую цель, многое придется отринуть как лишнее, но в результате выкристаллизуется самая суть — а для всего остального есть литература, дающая исчерпывающие пояснения¹.

Таким образом, цель нашей книги — восполнить имеющиеся пробелы, максимально сжато и доступно изложив фундаментальные, самые важные

¹ Один из примеров поистине выдающегося и исчерпывающего труда: Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (ed.) Handbook of Strategy and Management («Руководство по стратегии и менеджменту»), London et al. 2002.

аспекты теории, и помочь читателям применить полученные знания на практике. Ведь едва ли среди них есть люди, в чьи должностные обязанности входит только лишь знание стратегического менеджмента, – и даже если таковые найдутся, они, скорее всего, заняты исключительно наукой. Большинство же станет (или уже стало) практиками, которым нужно анализировать и оценивать ситуации, связанные со стратегическим управлением. Именно для таких практиков и написана наша книга.

Как каждая книга, она имеет определенную структуру: в нашем случае это три основных раздела. В первом из них мы формулируем определения «стратегии» и «процесса стратегического управления», чтобы все читатели исходили из одних и тех же посылок.

Во втором разделе мы представим вам разные точки зрения на стратегию, покажем, как они соотносятся друг с другом и как вписываются в общую картину стратегического менеджмента².

Третий раздел посвящен практическому применению отдельных концепций в области менеджмента. При этом из описанных ранее теорий взяты некоторые ключевые идеи и рассмотрены в контексте конкретных ситуаций. Такой подход имеет несомненную ценность: мы используем многочисленные примеры, как вымышленные, так и из реальной жизни (при этом некоторые имена и названия изменены), чтобы проиллюстрировать описываемые теории и концепции менеджмента.

По прочтении этой книги:

- у вас появится элементарное понимание стратегии и процесса стратегического менеджмента;
- вы ознакомитесь с самыми важными инструментами стратегии (и с соответствующей литературой) и поймете, как они взаимодействуют друг с другом;
- вы узнаете, чем именно занимается такая наука, как стратегия, на практике;
- вы сможете анализировать и толковать информацию в свете основополагающих концепций стратегии.

Сразу нужно оговориться: никто – и даже авторы этой книги – не может утверждать наверняка, какая стратегия в той или иной ситуации будет

² Описания этих точек зрения заимствованы исключительно из статей самих их авторов, чтобы избежать искажения смысла.

верной и оптимальной. Все зависит от долгосрочной перспективы стратегических решений, которые принимаются с учетом комплекса обстоятельств и наблюдаемой динамики. Вот почему важно получить как можно больше исходных данных и только потом просчитывать возможные варианты. Только так вы сумеете понизить степень неопределенности при принятии решения и начнете понимать, куда двигаться дальше. Лучше всего, если это будет подкреплено многолетним опытом в конкретной отрасли и на конкретной должности. Вам придется применить все свои эмпирические знания, а книга покажет, в числе прочего, как пользоваться рассматриваемыми процессами и инструментами, чтобы снизить риск, который неизбежен при принятии стратегического решения.

1 СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ОСНОВЫ

Давайте начнем с самого начала. Предположим, что вы не знаете значения слова «стратегия» – никогда осознанно им не пользовались или даже впервые слышите его. Этот раздел поможет вам получить первоначальное понимание того, что такое стратегия и процесс стратегического управления. Пожалуйста, воспринимайте данное нами определение лишь как базовое, а не итоговое: далее мы увидим, что «чувство стратегии» можно развить в себе только индивидуально, опираясь на постепенно накапливаемый опыт его применения.

1.1. Что такое стратегия и как она вырабатывается?

Описать стратегию непросто. Но нужно понять значение слова со всеми оттенками его смысла, прежде чем вы начнете формировать в себе чувство того, какую стратегию выбрать, и сможете постепенно развивать его, применяя в деле. При этом вы обнаружите, что ваша личная кривая обучения никогда не превратится в прямую: она постоянно будет стремиться вверх. К тому же понятие стратегии встречается не только в деловом мире – ей есть место и в частной жизни, и в спорте, и в политике. Примеры, приводимые в этой книге, касаются в основном экономической сферы, но рассматриваемые концепции применимы и в других областях.

1.1.1. Современные представления

*«На самом деле никто не знает, что такое стратегия», – жестко и кратко подытожил британский журнал *The Economist* текущее положение дел в 1993 г. (в выпуске за 20 марта). И по сей день мы не продвинулись дальше ни на шаг.*

Даже напротив: активные исследования последних лет — за исключением нескольких удачно разработанных практических подходов — только затуманивают наше представление о том, что же на деле представляет собой стратегия. Мы часто не видим леса за деревьями, будучи не в состоянии добраться до сути в дебрях расплодившихся в последнее время стратегических теорий. Даже в знаменитой Гарвардской школе бизнеса пожаловались на опасность ситуации, охарактеризовав ее как «paralysis through analysis»³: разве можно разобраться в многообразии всевозможных сложных систем анализа и выработать надежную стратегию в конкретной ситуации? Константинос Маркидес, в частности, советует нам даже не пытаться объединять в процессе планирования все эти теории. Он определяет качество стратегии, исходя из ее результативности: «...за каждой успешной компанией стоит превосходная стратегия»⁴. Поэтому «все», что нам нужно, — это понимать и копировать стратегии успешных компаний, и вопрос о точном определении термина отпадет сам собой.

1.1.2. Базовые исторические понятия

Понятие «стратегия» происходит от греческого слова «стратег», означающего «военачальник», и подразумевает планирование распределения ресурсов ради достижения определенных целей. Карл фон Клаузевиц (1780–1831), прусский генерал и теоретик военного дела, сказал: «Стратегия — это экономия силы», и именно поэтому его считают первым стратегом. Однако, если заглянуть вглубь веков, мы обнаружим, что многие полководцы разрабатывали и формулировали военную стратегию и до него — например, Цезарь, Суьнцзы и Макиавелли (рис. 1). И все эти военные стратегии, самые древние из которых относятся к эпохе античности, до сих пор актуальны в менеджменте.

В конце концов, концентрация ресурсов, внезапность, инновации, организация и коммуникация, координация задач и ресурсов и учет своих сил и возможностей — это ключевые понятия для всех, кто ежедневно принимает сложные решения в своем бизнесе, на поле битвы между конкурентами и в корпоративной среде. Таким образом, понимание стратегии за прошедшие века не изменилось — просто для руководителей бизнеса поле боя теперь выглядит иначе.

³ «Паралич из-за анализа» (англ.). — Прим. пер.

⁴ Markides C., «A dynamic view of strategy» («Динамический взгляд на стратегию»); *Sloan Management Review* 40/3 (1999), p. 55–63.

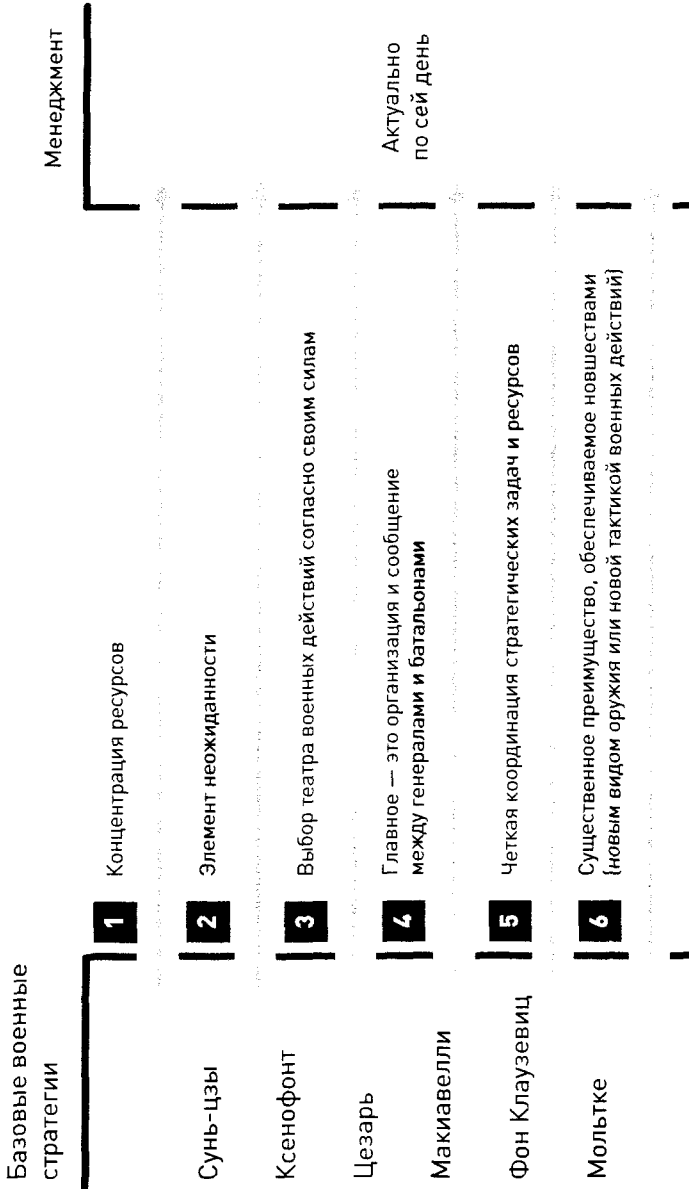






Рис. 1. Базовые военные стратегии, которые до сих пор актуальны в менеджменте

1.1.3. Первый пример: Вторая Пуническая война

У античных полководцев, которые первыми стали целенаправленно применять различные стратегии, можно подсмотреть пример, демонстрирующий, почему даже хорошая стратегия не всегда приводит к успеху.

После долгого сопротивления Карфаген проиграл Риму Первую Пуническую войну (264–241 гг. до н. э.) (рис. 2). Центральное Средиземноморье перешло под полный контроль римлян, и в этой ситуации Карфаген боялся очередного нападения их флота, ведь Рим желал полной победы над этим городом-государством.

Первая Пуническая война, 264–241 гг. до н. э.

-  Территория, контролируемая Римом
-  Территория, контролируемая Карфагеном
-  Экспансия римлян
-  Направление потенциальной атаки

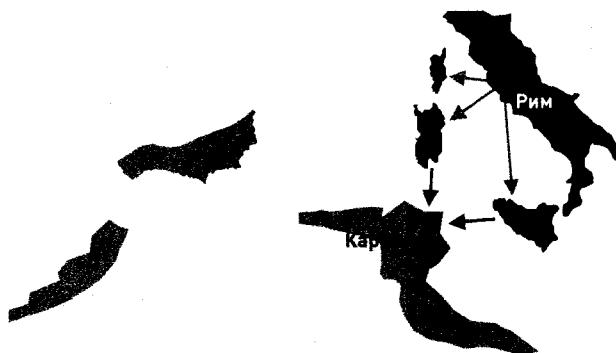


Рис. 2. Положение дел после Первой Пунической войны

Карфаген осознавал угрозу, и одному из военачальников, Ганнибалу, было поручено разработать стратегию предстоящих военных действий⁵. Ганнибал проанализировал исходную ситуацию и сравнил ресурсы Рима и Карфагена. Результатом этого сравнения (рис. 3) в числе прочего стал вывод о том, что Рим имеет больше пехоты и военных кораблей, а соответственно, еще одна война на море будет для Карфагена чрезвычайно рискованной. С другой стороны, у Карфагена было преимущество в численности кавалерии, и – что еще важнее – у него были боевые слоны – оружие, дотоле Риму не известное.

Приняв во внимание географическое положение Рима, Ганнибал понял: поскольку Италия окружена водой, нападать нужно с суши, придя по окружающему пути. Более того, сухопутный маршрут был гораздо выгоднее Карфагену в том смысле, что появлялась возможность использовать все преимущества его кавалерии и боевых слонов.

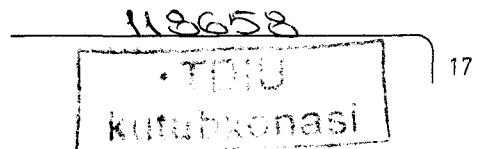
Стратегическое решение Ганнибала заключалось в том, чтобы на кораблях переправить армию (50 000 пехотинцев, 9000 всадников и 37 слонов) на Иберийский (Пиренейский) полуостров в Новый Карфаген и затем перейти Альпы и начать войну с Римом на суше (рис. 4).

Для оценки стратегии Ганнибала можно взять за основу вышеупомянутые шесть примеров (см. рис. 1). Ганнибал, очевидно, учел в своем плане все важные факторы, и мы можем дать его стратегии положительную оценку (рис. 5).

Изначальная расстановка сил/ресурсов		
	Карфаген	Рим
Пехота	*	**
Боевые корабли	**	****
Кавалерия	**	*
Новшества	Слоны	—

Рис. 3. Сравнение ресурсов Рима и Карфагена

⁵ Последующие комментарии носят иллюстративный характер и не претендуют на историческую точность, но стратегии всегда разрабатывались именно так или похожим образом.



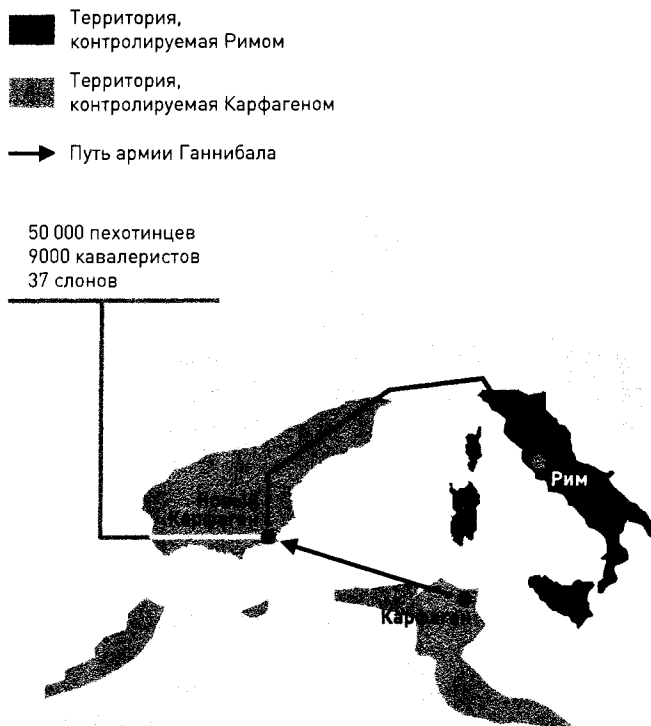


Рис. 4. Стратегическое решение Ганнибала: маршрут в Рим

Учитывая полководческий талант Ганнибала, который он продемонстрировал при разработке стратегии, возникает естественный вопрос: почему же все-таки через 17 лет он проиграл Вторую Пуническую войну? Один из ответов, предлагаемых историками, таков: ему не удалось беспрепятственно продвинуться ближе к Риму, закрепив позиции, завоеванные в результате первых побед. Вместо этого он ввязался в политическую и тактическую борьбу, которая в конечном счете ослабила армию карфагенян. Враг получил возможность собрать силы и подстроиться под стратегию Ганнибала.

Этот пример из древней истории показывает нам, что стратегия должна учитывать множество точек зрения, и даже если она хорошо спланирована, это не значит, что она будет успешной в долгосрочной перспективе. Но об этом мы подробнее поговорим в разделе 1.3.

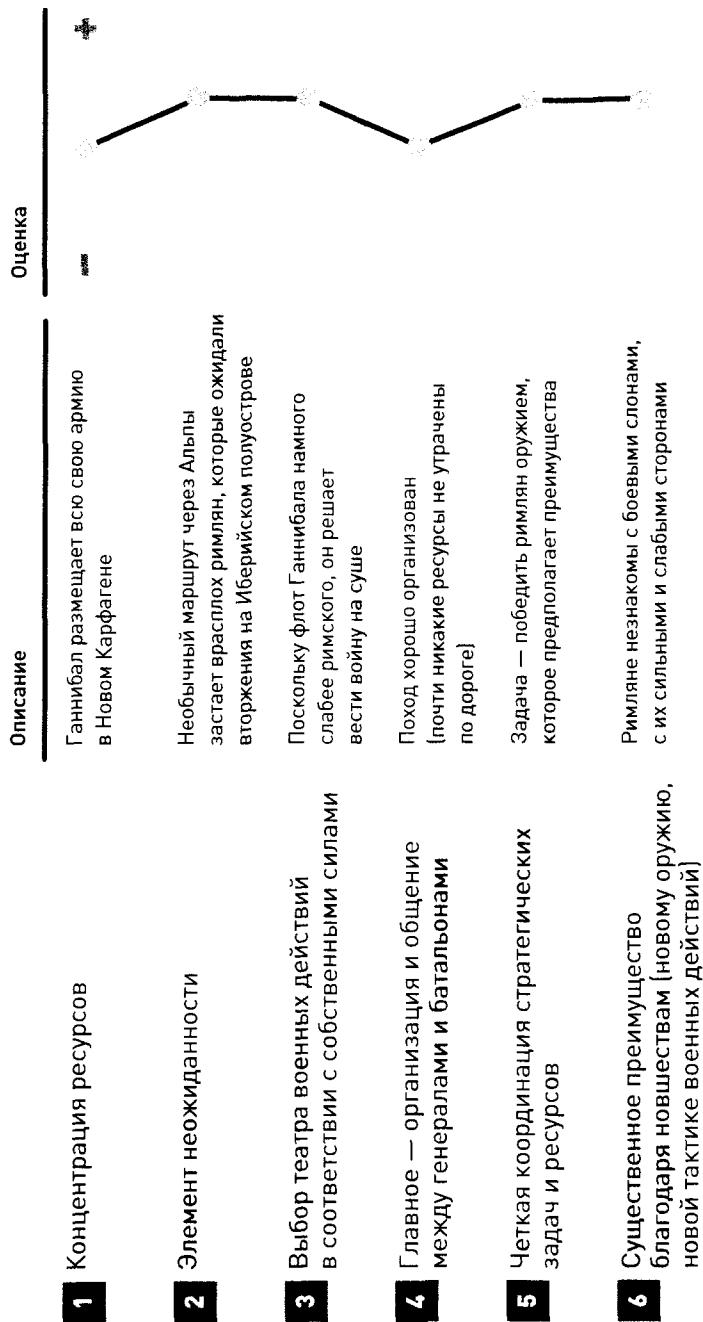


Рис. 5. Оценка стратегического планирования Ганнибала

1.2. Теоретический ответ: стратегия как интегрированная концепция

В предыдущей главе мы представили понятие стратегии в первом приближении и подчеркнули: когда есть собственная стратегия, это всегда полезно. Компании нуждаются в стратегии, чтобы верно расставлять приоритеты при распределении ресурсов. Кроме того, она нужна им, чтобы адекватно реагировать на изменения в окружающей среде, на поведение конкурентов, а также, чтобы объяснять, в какую сторону они движутся, своим сотрудникам, клиентам и акционерам.

1.2.1. Стратегия

Согласно литературе по этой теме, для решения столь разнообразных задач стратегия должна отвечать пяти основным требованиям:

- 1) интегрированность – иными словами, она должна охватывать все сферы и направления деятельности компании;
- 2) осознанность – другими словами, лицо, принимающее стратегическое решение, должно действовать сознательно и намеренно;
- 3) ориентированность на действие – то есть стратегия формируется с акцентом на конкретных шагах;
- 4) методичность – она должна быть понятна третьим сторонам;
- 5) ее цель – не только решить поставленные задачи, но и добиться долгосрочного успеха.

Далее в литературе указываются и другие требования к стратегии. В частности, ее главная цель заключается в обеспечении долгосрочной жизнеспособности компании, и внимание здесь надлежит сосредоточить на актуальных рынках и их возможностях и угрозах. Поэтому для выработки верной стратегии очень важно понятие актуальности: необходимо определить, какой рынок актуален для вас с материальной, географической и временной точек зрения. Проиллюстрировать это можно следующим примером: пекарня, которая печет хлеб в вашем городе, не конкурент для пекаря, обслуживающего соседний городок, – географически у них нет актуального общего рынка. А булочки

местного пекаря не составляют конкуренцию сосискам в мясной лавке, расположенной по соседству. Несмотря на то, что и булочки и сосиски – продукты питания, у них нет общего актуального рынка с материальной точки зрения. Соответственно поставщики, зная и учитывая собственные внутренние сильные и слабые стороны, должны использовать возможности именно актуальных рынков.

Если свести воедино все описанные выше моменты, можно сформулировать следующее определение:

«В общем и целом стратегия в корпоративной практике – это интегрированная концепция, задача которой – обеспечить долгосрочное выживание путем активного взаимодействия с конкурентами с учетом их возможностей и исходящих от них угроз. Реализовывать данную концепцию необходимо с учетом индивидуальных достоинств и недостатков»⁶.

Очевидно, что такое неуклюжее и сложное определение – а оно с некоторыми вариациями встречается в большинстве работ на эту тему – никому не поможет в критический момент выработать верную стратегию. Поэтому давайте пока просто условимся, что понятие стратегии можно разбить на несколько отдельных характеристик – что, однако, не дает возможности их широкого практического применения.

1.2.2. Стратегический менеджмент

Согласно преобладающему мнению, стратегический менеджмент и стратегическое руководство – это одно и то же. Но в этой книге мы будем пользоваться термином «стратегический менеджмент»:

«Стратегический менеджмент (стратегическое управление) – это процесс, осуществляемый конкретными людьми с целью определить и воплотить на практике описанную выше интегрированную концепцию»⁷.

Будущие условия, которых стремятся достичь конкретные люди (руководство, владельцы компании), и есть задачи стратегического менеджмента. Корпоративная культура с ее ценностями и структурами представляет собой

⁶ Bickhoff N. Erfolgswirkungen strategischer Umweltmanagementmass-nahmen («Методы стратегического управления внешней средой и их влияние на успех»), Wiesbaden, 2000, p. 53.

⁷ Bickhoff N. Указ. соч., с. 53.

их фундамент и определяет процесс управления в том смысле, что дает ему видение (представление о картине, которой нужно достичь) и миссию (конечную цель). Но их мы не будем обсуждать здесь подробнее, поскольку они могут быть изменены только за длительный промежуток времени. Для наших же целей ограничимся допущением, что таковой фундамент уже есть.

1.3. Стратегическое планирование и понимание процесса стратегии

Стратегический менеджмент – это процесс, который можно описать как стратегическое планирование (концепция «стратегии как формального планирования»⁸). Его можно разделить на четыре составляющие: общее планирование, стратегическое планирование, операционное планирование и, наконец, управление операционным планированием.

1.3.1. Общее планирование

В процессе общего планирования руководители или владельцы компании определяют будущие условия, к которым нужно стремиться, – то есть, другими словами, цели стратегического менеджмента. При этом уже с середины XX века лидеры компаний перестали рассматривать рост прибыли как единственную цель организации. Сегодня общепризнанно, что у компаний есть и другие, не менее важные цели, поэтому теперь фирмы работают со «многоатрибутной системой задач». Это, в свою очередь, поднимает вопросы структурирования, расстановки и взаимосвязи задач в таких системах.

Если говорить о расстановке (позиционировании) задач, то, несомненно, главная цель такой системы – обеспечение долгосрочной жизнеспособности в бизнесе, основанной на трех важнейших условиях выживания. Согласно этим условиям, чтобы долго оставаться на плаву, компания должна:

- быть способна в любое время выполнить краткосрочные финансовые обязательства;
- оставаться в прибыли – хотя бы в долгосрочной;

⁸ См., например: Brews P.J., «Star Trek strategy: Real strategy at work» («Стратегия звездного пути в действии»). In: Business Strategy Review, Autumn 2003, Volume 14, Issue 3, p. 34–43.

- демонстрировать рост – хотя бы в среднем – по отношению к актуальному рынку.

За этой главной задачей следуют группы других задач, которые описывают формальные экономические или неэкономические цели (рис. 6). Самая распространенная разбивка включает следующие группы задач: связанные с доходами (прибыльностью, продажами, издержками и т. д.), связанные с рынками (объемом продаж, клиентами и т. д.) и касающиеся выполнения работы (качества продукции, обстановки на рабочем месте, кадров и т. п.). Все они в целом поддерживают главную цель, хотя отдельные задачи могут противоречить друг другу. В частности, повышение качества выполнения работы часто напрямую противоречит задачам, связанным с прибылью и возвратом на вложения. Сами группы обретают очертания только в свете общих целей корпоративной политики. Поэтому определение таких целей и есть фундаментальное управленческое решение, которое должны принять руководители или владельцы компании.

Очевидно, что стратегическое планирование демонстрирует высокоорганизованное понимание сути стратегии даже на ее начальном этапе – на стадии общего планирования. Задачи корпоративной политики, которые считает «правильными» горстка людей, спускаются сверху вниз.

1.3.2. Стратегическое планирование

Следующий шаг – это выработка стратегического плана действий. Задачи корпоративной политики, спущенные сверху, диктуют необходимость определения того, что предстоит сделать. На этом этапе план включает долгосрочные временные интервалы, а действия пока не нуждаются в подробном описании. Можно привести такой пример: для того чтобы повысить объемы продаж коммерческого предприятия на 30%, нужно в течение двух последующих лет увеличить количество торговых точек с 50 до 80.

1.3.3. Операционное планирование

Если на предыдущем этапе задачи определялись еще весьма приблизительно и в долгосрочной перспективе, то на этом этапе планируются операционные действия для их выполнения. Степень детализации возрастает, планируемый интервал сокращается. Применительно к приведенному выше примеру это

означает, что коммерческое предприятие теперь должно спланировать, где именно и в каком порядке будут размещены 30 новых торговых точек и кто будет отвечать за выполнение соответствующих действий.

1.3.4. Управление операционным планированием

Управление операционным планированием и контроль над ним — заключительная составляющая в формировании организованного понимания стратегии. Этот процесс подразумевает постоянное сравнение реальных показателей с запланированными, что дает возможность при необходимости принять меры и исправить ситуацию. Возвращаясь к нашему примеру, это потребуются, например, если одна из новых точек не будет готова к запланированной дате открытия.

1.3.5. Смысл стратегического планирования как концепции

Очевидно, что идея стратегического планирования предполагает известную степень риска для того, кто принимает решение. Как мы уже видели в случае с Ганнибалом, хорошее планирование жизненно необходимо. Но удачно спланированная стратегия сама по себе необязательно ведет к успеху. Во-первых, организованное, упорядоченное понимание стратегии во многих компаниях, следующих этому принципу, приводит к тому, что они занимаются скорее администрированием, чем настоящим управлением: фирма сосредотачивается только на измеримых показателях и на контроле, не обращая внимания на творческую составляющую и знания. А во-вторых, к подходу «сверху вниз» следует относиться критически: действительно ли те, кто принимает решения, знают всё?

Вот почему Генри Минцберг противопоставил концепции стратегического планирования («стратегия как формальное планирование») понятие формирующихся стратегий («стратегия как обучение»⁹): стратегии вызревают в организации постепенно, снизу вверх, по мере того, как она учится на своих удачах и поражениях. Доказательство тому, что высшее руководство тоже может ошибаться, несложно найти почти в любой фирме: достаточно просмотреть ее годовые отчеты за несколько лет подряд. Они демонстрируют

⁹ См., например: Brews P.J. Указ. соч.

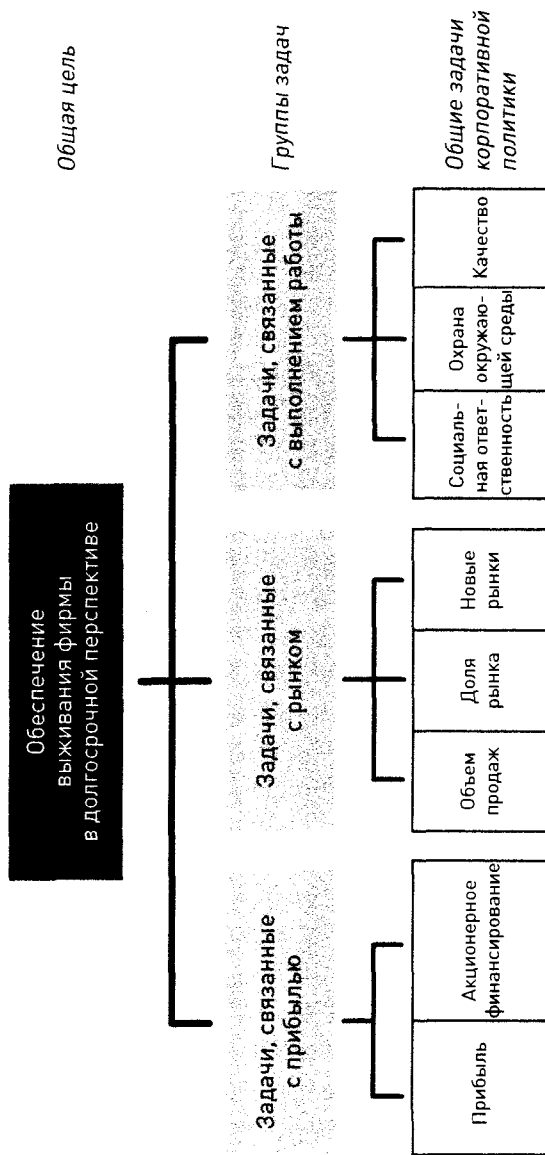


Рис. 6. Пример многоатрибутной системы задач с иерархической структурой

стратегию компании ее акционерам и говорят о том, что является для фирмы самым главным. При этом в большинстве случаев фокус внимания смещается почти каждый год — с роста на основе инвестиций на консолидацию, ориентированность на клиента, управление стоимостью и т. д. Учитывая тот факт, что стратегия должна быть долгосрочной по определению, тема годовых отчетов компании не должна меняться — или хотя бы пусть она меняется постепенно. Почти ежегодная смена стратегически важных аспектов — свидетельство того, что идея отдать стратегическое планирование на откуп высшему руководству не всегда оправданна и — вспомните Ганнибала — не всегда ведет к успеху¹⁰.

1.4. Инновационный подход: нарушение правил как альтернативный способ реализации стратегических процессов

Если в процессе выработки стратегии мы хотим сократить административную составляющую и привнести в него больше творчества, нужно объединить формальный подход с интуитивным. Проще говоря, это значит, что только интенсивное общение и обсуждение могут привести к нестандартным стратегическим решениям. А чтобы творчество не обернулось хаосом, применяйте четырехэтапный подход, который помогает разрабатывать нестандартные стратегии¹¹.

1.4.1. Зачем нужно нарушать правила

Конечно, соблюдать правила вашего рынка — это, в принципе, разумно. Но в долгосрочной перспективе для некоторых игроков выживание оказывается под большим вопросом, особенно в периоды, когда возможности для технологических инноваций минимальны плюс наблюдается тенденция

¹⁰ Если вы изучите годовые отчеты любой компании за пять лет подряд, то обязательно увидите подтверждения сказанному.

¹¹ На эту тему см. статью Knyphausen-Aufsess zu D., Bickhoff N., Bieger T., «Understanding and breaking the rules of business: Toward a systematic four-step process» («Понять и нарушить правила бизнеса: к систематическому четырехшаговому процессу»); *Business Horizons*, Kelley School of Business, Indiana University, September-October 2006, pp. 369–377.

к консолидации рынка. В таких ситуациях успех часто кроется в том, чтобы намеренно нарушить правила. Ryanair¹², IKEA, Dell и H&M – компании, которые пошли наперекор устоявшимся традициям и в результате увеличили свою долю рынка. Но не каждый, кто идет против правил, «обречен» на успех, ведь это влечет за собой не только новые возможности, но и серьезные риски. С точки зрения «процессного» подхода это значит, что важно знать правила вашего бизнеса, чтобы было от чего отталкиваться, когда вы станете изучать, есть ли в нем возможности для успешного отхода от общепринятых норм.

Нарушение правил обычно не происходит «на пустом месте» – необходимо разработать соответствующую стратегию. И в сравнении со стратегией, подчиненной правилам, в ней всегда будет куда больше неопределенности.

Насколько та или иная стратегия успешна (или неудачна), становится ясно только со временем. Зная это, большинство руководителей не желают рисковать и стараются действовать по правилам, чтобы свести фактор неопределенности к минимуму. Но если найти возможность снизить риски, нарушать правила станет легче. Следовательно, чтобы избрать творческий подход и нарушение правил, необходим процесс, который повысил бы шансы нестандартных стратегий на успех.

В целом мы учимся в уже существующей ситуации. Другими словами, мы разрабатываем свои стратегии в контексте определенной среды – например, конкретной отрасли или юридических рамок. Но они налагают естественные ограничения на творчество, связанное с поиском стратегии: обычно нам очень трудно мыслить шире рамок, заданных нашей отраслью, и мы предпочитаем традиционные логические цепочки. А это позволяет лишь незначительно изменить нашу стратегию, но не нарушить правила в полном смысле.

Чтобы применить при выработке своих стратегий нестандартные идеи, компании могут привлекать экспертов из других отраслей. Многие фирмы приглашают топ-менеджеров из других сфер в надежде на то, что те дадут организации «глоток свежего воздуха». Но, к сожалению, эти люди, как правило, очень быстро акклиматизируются в новой компании, и глоток свежего воздуха вскоре оборачивается еще большим застоем. А постоянное обновление управленческой команды – тоже не вариант: все, чего можно этим добиться, – породить у работников компании ощущение тревоги и нестабильности.

Одна из альтернатив – пригласить опытных и знающих обсуждаемую отрасль консультантов, у которых есть новые идеи. Однако в какой-то момент

¹² См. также раздел 4.1.2.

любой проект завершается, и тогда носители этих идей уходят из компании. Поэтому важно, чтобы организация сама могла видеть картину в целом и разрабатывать собственные новаторские стратегии на базе того, чему она научилась. И здесь поможет новый процесс разработки стратегии – «механизм создания стратегии, нарушающей правила».

1.4.2. Механизм создания стратегии, нарушающей правила: четыре смелых шага

Создание стратегии, нарушающей правила, основано на четырех шагах, подробно описанных ниже. Первые два – из области стратегического консультирования, а третий и четвертый – из сферы венчурного капитала:

- 1) определите и соблюдайте универсальную систему критериев для анализа и исследований;
- 2) на регулярной основе используйте полученную информацию при разработке ваших новаторских подходов и стратегий;
- 3) преобразуйте инновационные приемы в новые возможности в бизнесе;
- 4) оценивайте эти возможности и лежащие в их основе стратегические понятия.

Сочетание этих инструментов – изобретательная комбинация подхода, присущего рынку капитала, и предпринимательских и творческих приемов. Оно позволяет в процессе разработки стратегии свести к минимуму риск, связанный с нарушением правил, и повысить долю творческой составляющей.

Первый шаг предполагает, что компания получает возможность видеть картину в целом и систематически ставить под сомнение существующие правила. Систематический подход так важен потому, что в противном случае полученная информация в конце концов утрачивается (например, с уходом сотрудников из компании). Система критериев для исследований предусматривает строгую последовательность из шести вопросов (табл. 1).

Рассмотрим пример. Немецкая компания, работающая в отрасли автомобильных комплектующих, хочет превратить мощности, которые она наращивала много лет (заводы, персонал, станки, оборудование и т. д.), в новое

Таблица 1

Шаг 1: принцип общей системы критериев для анализа и исследований

	Контекст/приоритетный вопрос							
	Субсегмент 1		Субсегмент 1		Субсегмент 1		Субсегмент ...	
	Ваша собственная отрасль	Отрасль А	Отрасль В	Отрасль...	Ваша собственная отрасль	Отрасль...	Ваша собственная отрасль	Отрасль...
1 Вопросы для исследования (стандартизированные)								
Какие правила в данной отрасли обуславливают преобладающие в ней стратегии?								
Какие альтернативные правила/процессы существуют для определения стратегий?								
Почему эти альтернативные правила лучше?								
Кто и что может создать эти альтернативные правила?								
Какие движущие факторы могут привести к созданию этих альтернативных правил?								
Как применить на практике эти нестандартные стратегии?								

конкурентное преимущество. Приоритетный (главный) вопрос (например, что делать с избыточными производственными мощностями) можно разделить на ряд вопросов, например:

- Какими нетрадиционными способами можно сделать график работы более гибким?
- Как предоставить сезонно освобождающиеся складские площади третьим сторонам?

Резонно предположить, что все в вашей отрасли и стране подходят к решению этих вопросов более или менее одинаково. И все же здесь можно попытаться применить нестандартный подход. Наша условная компания может систематически анализировать эти отдельные вопросы при помощи исследовательской системы критериев, применяемой к разным отраслям, странам и даже звеньям одной цепочки стоимости. Шесть параметров исследования, одинаковых для всех отраслей и компаний, нужно применить к конкретной ситуации и задать следующие вопросы:

- а) Каковы текущие правила в отрасли?
- б) Какие существуют альтернативные правила?
- в) Почему эти правила лучше?
- г) Кто и что может создать эти альтернативные правила?
- д) Какие движущие факторы могут привести к созданию этих альтернативных правил?
- е) Как применить на практике эти нестандартные стратегии?

Сложность этих вопросов возрастает от а) к е), но чем больше данных можно найти в других отраслях и странах, тем легче на них ответить. А тогда становится проще стандартизировать и систематизировать знания из других областей по всем приоритетным вопросам.

Нет нужды говорить, что подобная система критериев не может быть жесткой. Она постоянно меняется, постепенно обрастая дополнениями, и этот процесс никогда не прекращается. Консультанты по стратегии используют подобные инструменты, чтобы архивировать свои знания на будущее и позже применять их, предлагая решения новым клиентам. Именно таким образом наша немецкая компания может узнать, как организуют гибкий график работы на медных рудниках в Австралии и как производители

продуктов питания в Индии решают вопросы, связанные с сезонными потребностями в складских помещениях.

Второй шаг (рис. 7) предполагает использование всей полученной новой информации для выработки нестандартного стратегического подхода. Здесь сгодится все, что применяется для поиска творческих решений: методические/логические подходы (например, морфологические методы, прогрессивная абстракция, анализ дерева целей) и интуитивные/креативные методы (мозговой штурм, метод 635, синектика). Сторонние специалисты (ученые, консультанты, отраслевые эксперты) отбирают некоторые наблюдения и используют их на встречах с руководством компании (проходящих в форме семинара), чтобы вместе придумать новые подходы. Пример: «Актуален ли австралийский подход для нашей сферы и может ли он обеспечить нам конкурентное преимущество?» Потенциальные нестандартные стратегии, разрабатываемые таким образом, появились в другой среде, а посему их нужно изучить, сравнив со спецификой конкретной компании.

На третьем этапе (см. рис. 7) новаторские подходы рассматриваются в контексте существующей схемы ведения бизнеса и ситуации в компании, с тем чтобы найти новые стратегии и бизнес-возможности. Руководители должны выработать внутреннее отношение к этим подходам, став, таким образом, «внутренними предпринимателями», которые – если вернуться к нашему примеру – придумывают новые модели использования избыточных мощностей. (Например, решают применить модель гибкого графика работы по примеру тех, что используются на австралийских медных рудниках, или услугу совместного пользования складскими помещениями для сторонних фирм по модели индийских производителей продуктов питания.) Главное для формирования внутренней позиции и поиска бизнес-возможностей – чтобы организационная структура и система мотивации в компании были адаптированы под инновации. В конце этого этапа компания получит новые возможности в своем бизнесе, которые она не смогла бы найти без использования знаний из других отраслей. Некоторые компании – и в их числе Bertelsmann – предлагают идею инкубатора: сотрудники становятся «внутренними предпринимателями», и им дают задание – разработать новую бизнес-модель в рамках определенного набора ресурсов (времени и денег), но отдельно от остальной организации.

На четвертом этапе (см. рис. 7) наступает время проверить бизнес-возможности, выявленные на третьей стадии, и лежащие в их основе нестандартные стратегии. Работники компании не могут оценить их – во-первых, потому, что ее руководители уже активно вовлечены в разработку этих

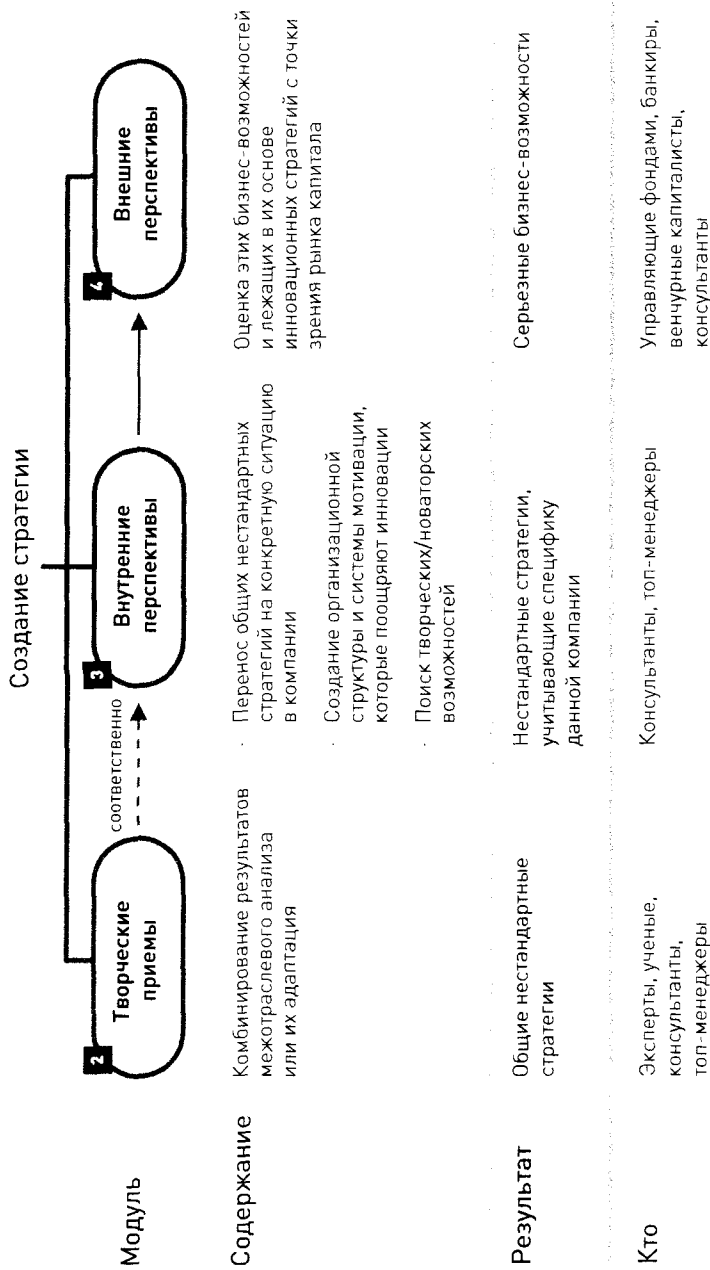


Рис. 7. Шаги 2–4: аналитическая основа механизма создания стратегии, нарушающей правила

бизнес-возможностей, а во-вторых, потому, что обычно они соперничают друг с другом и это мешает дать справедливую оценку. Таким образом, руководители — люди предвзятые, и лучше, когда экспертами выступают несколько опытных сторонних специалистов в области финансового рынка (сотрудники инвестиционных банков, управляющие фондами, консультанты). На основании имеющейся у них информации эти эксперты должны ответить только на один вопрос: «Вы вложили бы свои деньги или пошли бы работать в компанию, которая планирует нарушить существующие правила подобным образом?» Это типичный вопрос, которым задаются все инвесторы, оценивая новую бизнес-модель. Если ответ положительный, то степень неопределенности в отношении эффекта нестандартных действий снижается, и может так получиться, что заодно вам предложат часть необходимого капитала и/или управленческие кадры.

Нарушение правил — двигатель прогресса в любой отрасли, и в долгосрочной перспективе только те, кто решается на это, выживают на рынке и получают конкурентные преимущества. Однако у вас никогда не будет сто-процентной гарантии того, что, нарушив правила, вы добьетесь успеха. Тем не менее, используя описанный здесь механизм, вы можете снизить свои риски. К тому же этот подход не затратен, и вам не придется вкладывать больше того, что было запланировано для разработки стратегии.



2 СИСТЕМА ОТСЧЕТА: КЛЮЧЕВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВЫРАБОТКИ СТРАТЕГИИ, ОСНОВЫ ИХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Изучив ряд отдельных компаний, Минцберг продемонстрировал, что топ-менеджеры не могут знать все. Они не могут стратегически мыслить, планировать и одновременно быть организаторами, координаторами и управленцами – у них просто нет на это времени. Вместо этого им следует делиться информацией и формировать общую картину, чтобы принимать верные стратегические решения¹³. Эту общую картину и необходимую для ее создания информацию можно проанализировать и оценить при помощи определенных инструментов. Эти ключевые инструменты выработки стратегии и представлены в этой главе. Их иногда называют системами отсчета, поскольку задача этих инструментов – задать направление ваших мыслей, дать отправную точку при анализе стратегий. Кроме того, мы коснемся изучения процесса стратегии, но лишь вскользь, так как в его основе лежит подход стратегического планирования, представленный выше.

В англо-американских работах по изучению стратегий акцент делается на их практическую пригодность. Главная цель – обеспечить тех, кому это нужно, инструментами для работы. Здесь критерием оценки стратегии выступает производительность (результат). В ретроспективе качество стратегии определяется высокой прибылью. Если компания в той или иной отрасли постоянно получает более высокую прибыль, чем ее конкуренты, – она выбрала правильную стратегию. Таким образом, анализ прошлого компании позволяет выявить закономерности, из которых потом можно вывести стратегии и приемы. Поэтому этот раздел посвящен не рекомендациям по планированию, а описательному анализу разных концепций стратегии.

¹³ См.: Mintzberg H., «The Manager's Job: Folklore and Fact», *Harvard Business Review*, July-Aug. 1975, 49–61.

2.1. Почему важно правильно структурировать рынок, конкуренцию и собственную компанию

На фоне постоянно растущего потока информации и все более изменчивых международных рынков компаниям с каждым годом становится труднее формулировать «правильную» стратегию. Как мы уже показали, стратегическое планирование можно рассматривать как мыслительный процесс интеграции и систематизации всех шагов руководства. Но он не дает никакого представления о том, насколько результативной может оказаться избранная стратегия: для тех, кто принимает решения, возникает некоторая определенность, но никакой гарантии успеха у них нет. И если они хотят разобраться в этом вопросе, то им нужно взглянуть на стратегию с разных точек зрения, применив для этого разные инструменты. Только тогда у руководителей компании возникнет понимание всех уровней стратегии, благодаря чему они и смогут дать качественную оценку ситуации и принять объективное решение.

2.1.1. Взаимозависимость ключевых подходов

Рассмотрим наиболее важные системы отсчета и характер их взаимодействия (рис. 8). Практикам нужно по крайней мере знать об этих подходах, о понятиях, лежащих в их основе, о возможных последствиях и о том, какой объем информации они потенциально предлагают. Основной объем данных для всех последующих шагов обеспечивает SWOT-анализ – если не провести его досконально и тщательно, другие системы отсчета окажутся абсолютно бесполезны. Следующий шаг – изучение корпоративной и бизнес-стратегии на основании выводов SWOT-анализа. Два этих стратегических вопроса предлагают ряд перспектив, которые могут быть рассмотрены при помощи семи разных инструментов, которым и посвящена оставшаяся часть данного раздела. В процессе стратегического менеджмента эти системы отсчета применяются в сфере стратегического анализа и планирования: они последовательно описывают все содержание вырабатываемой стратегии.

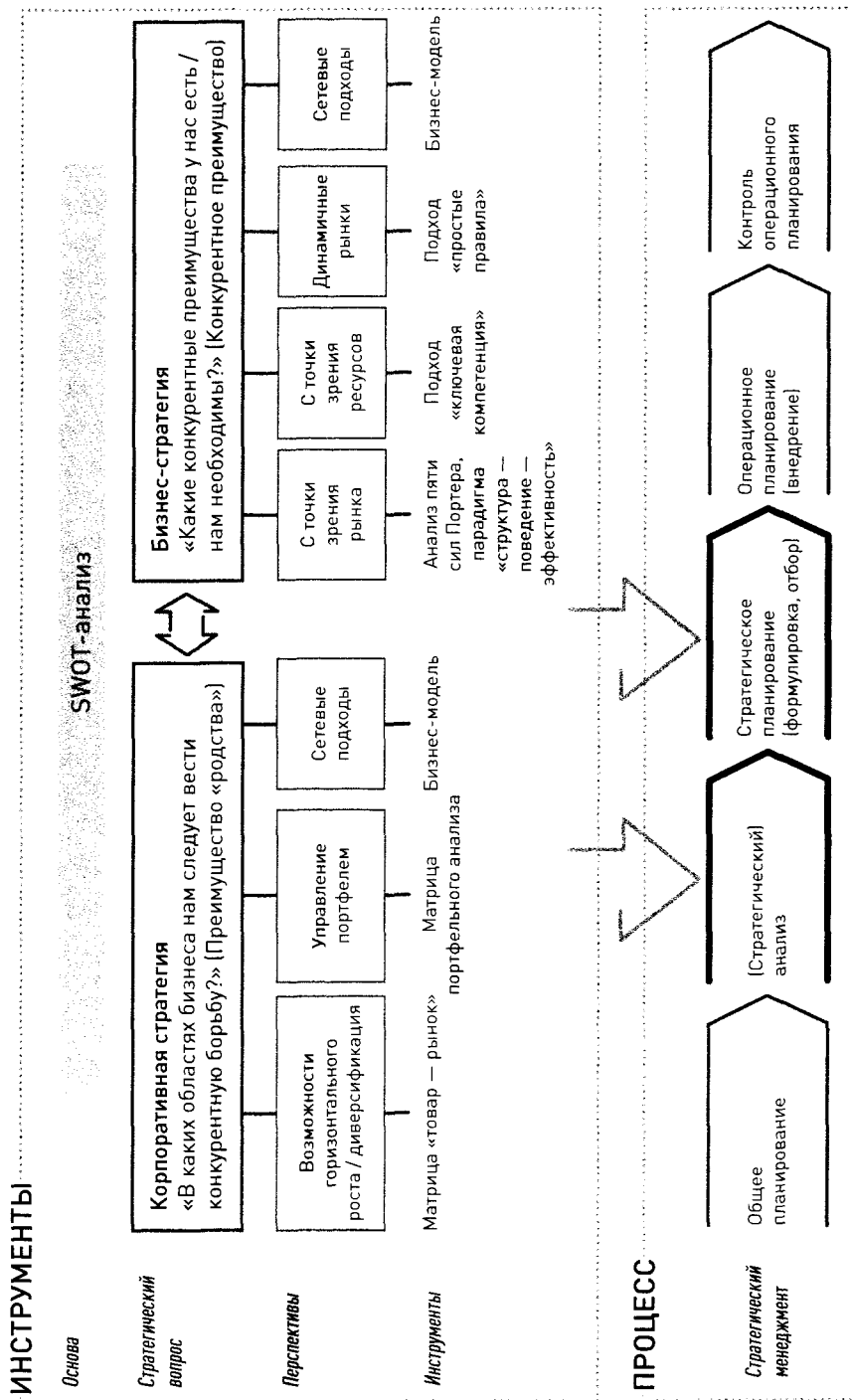


Рис. 8. Системы отсчета для обдумывания вариантов стратегии

2.1.2. SWOT-анализ

Гарвардской школы бизнеса: основа всех инструментов разработки стратегии

В попытке выработать какую бы то ни было стратегию вам придется начать со сбора и анализа всей необходимой информации. Учитывая пресловутый поток информации, с которым мы имеем дело, эту задачу, кажется, невозможно довести до конца: Интернет, библиотеки, PR-отдел компании и поток внутренних документов – во всем этом недолго запутаться и забыть, что вы вообще тут ищете. Система отсчета, которую представляет собой SWOT-анализ, – это базовая аналитическая модель поиска стратегии. Его разработали в 1960-х гг. в Гарвардской школе бизнеса¹⁴, и сегодня Генри Минцберг считает, что *«SWOT лежит в основе любой попытки формализовать процесс разработки стратегии»*¹⁵.

По этой системе вся доступная информация делится на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Таким образом, стратегия – это ответ на возможности и угрозы технологической и экономической среды и сильные и слабые стороны компании¹⁶. Последние покажет внутренний анализ компании, а возможности и угрозы – внешний анализ актуального рынка. В первом случае вы как практик должны всего лишь рассортировать всю информацию, собранную под этими четырьмя категориями. Более глубокий анализ и толкование данных будут произведены позже, при помощи других инструментов.

Следует помнить, что SWOT-анализ весьма абстрактен, поскольку его выводы носят чисто описательный характер: они не предполагают никаких рекомендаций и не расставляют приоритеты¹⁷. Но этого и не требуется. Его задача – просто представить нам структурированное (и, следовательно, годное к повторному использованию) описание ситуации, в отношении которой нужно принять решение.

¹⁴ Подробнее см.: Andrews K. R., *The Concept of Corporate Strategy* («Концепция корпоративной стратегии») (2nd ed.), Homewood et al. 1980.

¹⁵ См.: Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning* («Взлет и падение стратегического планирования»), Hemel et al., 1994.

¹⁶ Иногда сюда намеренно включают интересы руководства и требования общества. Но мы оставим эти соображения за скобками.

¹⁷ Дополнительную информацию см. здесь: Hill T., Westbrook R., «SWOT analysis: It's time for a product recall» («SWOT-анализ: время отзываться товар с рынка»); *Long Range Planning*, Vol. 30 (1997), No. 1, pp. 46–52.

Эту мысль иллюстрирует пример на рис. 9: некая компания производит продукт чрезвычайно высокого качества, на который наблюдается огромный спрос. Она не в состоянии удовлетворить этот спрос из-за проблем с производственными мощностями. Угроза заключается в том, что новые конкуренты, входящие на этот рынок, могут нарастить избыточные мощности, и это приведет к росту объемов продукта и повлияет на его цену. Данная ситуация, по сути, сведенная к четырем информативным пунктам, демонстрирует потенциал SWOT-анализа: есть структура, но нет ничего, что помогло бы принять решение. Должна ли компания наращивать свои мощности, рискуя тем, что появление новых производителей приведет к их избытку, или ей следует оставить мощности на прежнем уровне, хотя клиенты могут переключиться на других производителей, — такое решение можно принять только при помощи дополнительных инструментов. Однако структурировать поток информации на одном уровне обобщения — это только первый, хотя и очень важный, шаг в направлении понимания и описания ситуации.

Если вы хотите использовать системы отсчета для стратегического планирования в полной мере, имейте в виду, что это как раз тот случай, когда вдумчивость важнее спешки. Поэтому, применяя этот метод на практике, важно помнить следующее:

- Старайтесь, чтобы тезисы носили описательный характер. Очень трудно избежать соблазна перейти сразу к толкованию данных, когда вы сжимаете всю информацию до нескольких пунктов, но это — задача инструментов следующего уровня.
- Некоторые моменты не всегда можно однозначно отнести к той или иной категории. Тот факт, что у 30% американских фермеров есть широкополосный Интернет, может стать и возможностью (остается еще потенциал в 70% рынка), и угрозой (ограниченный прием). Поскольку на этапе SWOT-анализа толковать это наблюдение не следует, нужно просто внести его в список и как возможность, и как угрозу.
- Сосредоточьтесь на информации для внешнего анализа. Большинство компаний не идут дальше внутреннего анализа, оценивая ситуацию только изнутри, потому что, естественно, у компании есть много документации по этой теме, и у каждого сотрудника есть представление о сильных и слабых сторонах компании. К тому же сбор внешней информации о рынке, если только он происходит не через Интернет, часто бывает малоэффективен: люди, которым поручают такое задание,

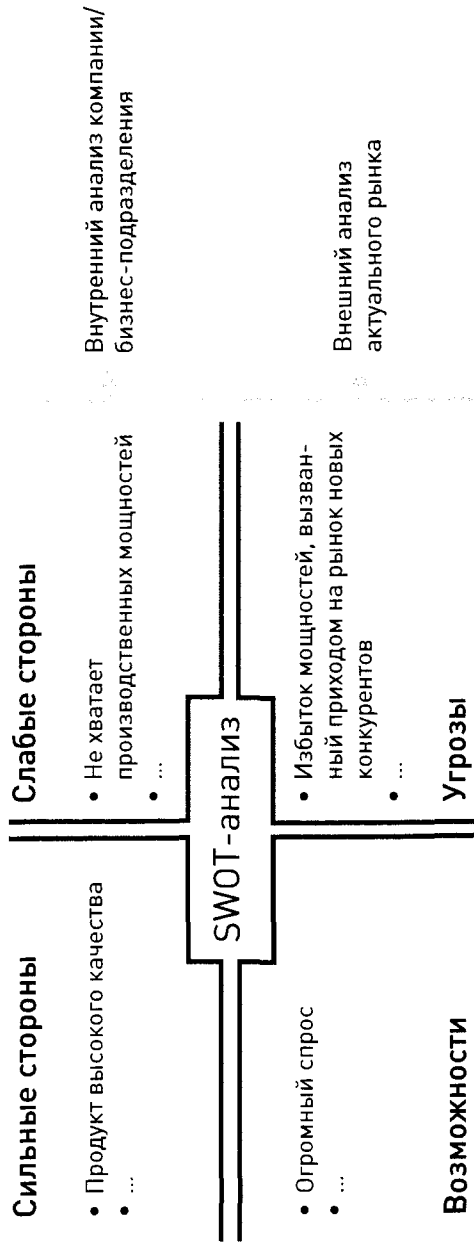


Рис. 9. Пример SWOT-анализа

боятся звонить конкурентам, в отраслевые ассоциации или в другие учреждения под благовидным предлогом (например, исследование для научной работы) и спрашивать о данных, не находящихся в открытом доступе. Но именно такая информация определяет качество внешнего анализа.

- Строго разграничивайте внутренний и внешний анализ. Многих практиков вводит в заблуждение очевидная закономерность – недостатки таят в себе возможности, – и поэтому они путают внутреннее и внешнее¹⁸. Такого нельзя допускать – «внешнее» должно означать взгляд исключительно с позиции рынка.

2.2. Анализ корпоративных стратегий

Корпоративная стратегия известна так же, как стратегия предприятия, и призвана ответить на стратегический вопрос: «В каких сферах бизнеса нам следует конкурировать?» Это значит, что она на групповом уровне исследует и проясняет, какие направления в целом следует избрать. Лучший пример тому – конгломераты вроде General Electric и Siemens, объединяющие под своим крылом множество самых разных производств – от строительства электростанций до выпуска холодильников. В юридически независимых интегрированных компаниях существуют материнские организации, и у каждой из них есть ряд дочерних предприятий, работающих в разных сферах. Чтобы существование материнской компании было оправданно с экономической точки зрения, она должна обеспечить своим «дочкам» преимущество «родства». Подобное преимущество может достигаться за счет принадлежности к одному зонтичному бренду, консолидации управленческих структур и систем в одном месте вместо присутствия отдельной структуры в каждой фирме, ценностно-ориентированного управления бизнес-портфелем, а также за счет других видов экономии от совмещения. Если материнская организация не обеспечивает такого преимущества, ее роль стратегической холдинговой компании представляется сомнительной. В таком случае либо она выступает в качестве финансовой холдинговой компании, либо, если дочерние

¹⁸ На самом деле удивительно, что время от времени это происходит. Сентенция «кризис как возможность» порождена тем, что внешние угрозы или изменения вызывают в компаниях кризисы, которые ведут их к ослаблению и таким образом дают возможность начать все сначала. Так что здесь наблюдается в лучшем случае непрямая взаимосвязь.

предприятия достаточно велики и независимы, от нее можно отказаться совсем. Если компания как единое целое не стоит больше, чем сумма ее составляющих – независимых фирм, входящих в нее, – преимущество «родства» сводится на нет.

2.2.1. Стратегии горизонтального роста: матрица Ансоффа «товар – рынок»

Игорь Ансофф впервые опубликовал свою теорию матрицы «товар – рынок» в 1957¹⁹. Говоря о корпоративной стратегии будущего, он предложил свой взгляд на определение вариантов стратегии роста на горизонтальном (групповом) уровне и открыл возможность диверсификации. Первой отправной точкой в рассуждениях Ансоффа стал тот факт, что компаниям необходимо расти быстро, чтобы улучшать свои позиции по отношению к конкурентам. Во-вторых, Ансофф исходил из предположения о том, что в разных аспектах деятельности существующих компаний присутствует неопределенность; а это значит, что в контексте роста разумно было бы равномерно распределять риск (например, в том случае, если их рынки имеют сезонный характер).

Опираясь на два этих предположения и пользуясь эмпирическими данными, Ансофф вывел свою матрицу «товар – рынок» (табл. 2). Отвечая на фундаментальный вопрос – «Какие товары на какой рынок нужно поставлять?», – эта система координат предлагает четыре основные возможности роста для горизонтальной стратегии компании. В подкрепление своей классификации автор проводит грань между существующими и новыми товарами и существующими и новыми рынками.

В верхнем левом поле описано текущее положение дел в компании. В соответствии с данной теорией, матрица охватывает четыре главных варианта горизонтального роста: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие товара и диверсификацию. При оценке вариантов и разработке будущей корпоративной стратегии потребуются все выводы SWOT-анализа. Если, к примеру, на других рынках возможностей почти нет и у компании ограничены собственные средства, необходимые для разработки новых товаров, подойдет стратегия проникновения на рынок. Она не предполагает расширения направлений деловой активности – вместо этого компания упорчивает

¹⁹ См.: Ansoff I., «Strategies for diversification» («Стратегии диверсификации»); *Harvard Business Review*, pp. 113–124 (1957); см. также: Ansoff I., *Corporate Strategy* («Корпоративная стратегия»), New York 1965.

Таблица 2

Матрица «товар — рынок»

Существующие рынки	Существующий товар	Новый товар
	Проникновение на рынок	Развитие товара
	Увеличение доли рынка, увеличение частоты использования продукта, открытие новых сфер применения продукта, снижение затрат и цен (Лидерство на рынке)	Новые товары, новые линейки товаров, новые услуги и/или решения проблем или систем (Увеличение цепочки создания стоимости)
Новые рынки	Развитие рынка	Диверсификация (новых товаров для новых рынков)
	Расширение рынка, поиск новых потребительских сегментов и новых каналов распространения, новые варианты использования продукта (Экономия на масштабах)	— вертикальная — горизонтальная — латеральная (Дополнительная опора, уравнивание рисков)

уже имеющиеся позиции, чтобы обрести или защитить положение лидера рынка, посредством выпуска новых партий существующего товара, снижения цены и т. д.

С другой стороны, если есть привлекательные возможности для существующих товаров на других рынках, компания должна развивать рынок. В целом это предполагает проникновение в новые потребительские сегменты того же географического рынка, хотя может означать и географическое расширение уже имеющегося. В обоих случаях компания поставляет на эти новые рынки существующие товары – например, открывая или приобретая филиал в другой стране. Цель – реализовать принцип экономии на масштабах²⁰, рациональнее используя уже имеющиеся производственные мощности посредством расширения рынка, обретения новых потребительских сегментов, а в результате – снижения затрат.

Когда возможности на других рынках не кажутся привлекательными, но у фирмы есть средства и мощности для расширения продуктовой линейки, ей следует избрать стратегию развития товара. Это значит, что надо предложить уже имеющимся покупателям или географическим рынкам совершенно новый спектр товаров (обычно это происходит в результате покупки нового предприятия), или новые линии товаров, или новые системные решения, основанные на уже имеющемся диапазоне товаров либо услуг. При данной стратегии рост происходит в основном за счет увеличения цепочки создания стоимости, иными словами – за счет прямой и обратной интеграции.

Если же SWOT-анализ показал, что компания столкнулась с серьезной угрозой для существующего бизнеса (например, ввиду резких сезонных или циклических колебаний), эффективной стратегией роста может стать диверсификация. В этом случае цель – компенсировать проблемы на текущих рынках, создав дополнительную опору для бизнеса ради того, чтобы снизить риск на уровне всей группы. Латеральная (боковая) диверсификация²¹ подразумевает переход к совершенно иной сфере, когда компания поставляет абсолютно новый продукт на абсолютно новый рынок. Примерами организаций, которые следуют этому принципу, могут послужить вышеупомянутые конгломераты: между производством холодильников и строительством электростанций нет ничего общего – ни в плане товара, ни в плане рынка, – кроме материнской компании.

²⁰ Другой термин для этого явления – «эффект масштаба».

²¹ Мы не будем подробнее останавливаться здесь на двух других формах диверсификации (вертикальной и горизонтальной).

Само собой разумеется, что чем дальше стратегия отходит от статус-кво (текущего товара и рынка), тем ниже эффективность тех или иных совместных действий группы. При латеральной диверсификации между ее членами нет синергии, поэтому такая стратегия гораздо рискованнее остальных – но, с другой стороны, это лучший способ распределить риски. Для наших конгломератов это означает, что они должны взять управление каждой из своих «дочек» под строжайший контроль, поскольку взаимной поддержки теперь не будет. General Electric, к примеру, внедряет этот принцип так: если дочернее предприятие хочет остаться в портфеле группы, оно обязано быть номером один или два на своем рынке. Как только оно теряет свои позиции, его продают. Именно эта стратегия – все предприятия группы должны быть лидерами рынка – сделала конгломерат General Electric одной из пяти самых дорогих компаний в мире, и именно она помогает ему удерживать эту высоту²².

2.2.2. Управление портфелем компании: матрица анализа портфеля

Дополняя концепцию вариантов роста Ансоффа, анализ портфеля представляет собой метод оценки активов и управления существующим портфелем. Две эти системы отсчета используются параллельно и вместе приводят к выработке верной корпоративной стратегии для рассматриваемой компании.

Предмет анализа портфеля – все стратегические сегменты и дочерние предприятия группы с точки зрения корпорации. Он оценивает все аспекты и берет эту оценку за основу размещения ресурсов, а вместе с тем – и планирования корпоративной стратегии. Метод основан на портфельной теории Марковица (1952), предложившего модель анализа, цель которого – достичь оптимальной прибыли. Соответственно анализ портфеля проводится для того, чтобы получить как можно более высокую прибыль, как можно меньше при этом рискуя, и работать только с теми сегментами или предприятиями, которые необходимы для достижения поставленной цели. Таким образом, материнская компания превращается в инвестора, ориентированного на долгосрочную перспективу, который держит в своем портфеле

²² На самом деле GE часто оказывается самой дорогой компанией в мире, но, в зависимости от цен на нефть или появления технологических новшеств, ее часто опережают то Microsoft, то Exxon.

бизнес-сегменты или дочерние предприятия в соответствии со своими предпочтениями в плане рисков и прибылей – примерно так же, как это делают обычные акционеры.

Этот анализ отображается на матрице портфеля, которая в большинстве случаев сопоставляет сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами. При этом все описательные выводы SWOT-анализа используются в матрице портфеля. В целом матрица объединяет качества, относящиеся к сильным сторонам рынка (и конкурентов), с качествами, объясняющими привлекательность этого рынка, с целью прийти к четырем (или больше) вариантам типовых стратегий. В случае со стратегической матрицей портфеля всегда следите, чтобы одна из осей отражала внутренние критерии, а вторая – внешние. Только тогда все эти качества будут абсолютно независимы, и можно будет использовать или заполнить всю матрицу портфеля. Время от времени мы сталкиваемся с портфелями, где применяются взаимозависимые критерии оси (а именно – оба внешних или оба внутренних свойства). Взаимозависимость приводит к автоматическому регрессу – матрицу портфеля нельзя полностью использовать, и ее стратегическое значение резко снижается. Брюс Хендерсон разработал самую известную матрицу портфеля – матрицу БКГ – в конце 1960-х гг.²³ Она основана на трех теоретических положениях, которые делают ее весьма актуальной для выработки стратегии (при условии, что те, кто ее использует, знают об этих трех положениях)²⁴.

В ходе своего исследования Хендерсон сосредоточился на полупроводниковой промышленности США. В контексте количественно-эмпирического исследования он обнаружил следующую закономерность, которую мы теперь знаем как кривую опыта/обучения: всякий раз, когда относительная доля рынка удваивается, относительные издержки снижаются минимум на 20%. Относительная доля рынка представляет собой соотношение доли рынка самой фирмы и доли рынка крупнейшего конкурента. Повышение этого соотношения свидетельствует об очень резком росте суммарного объема производства и, следовательно, о появлении эффекта от накопленного опыта в характере выполнения бизнес-операций, что влечет

²³ БКГ (англ. BCG. – Прим. пер.) – сокращение от Boston Consulting Group, компании, основанной Хендерсоном.

²⁴ По поводу изложенной ниже информации см.: Henderson B., *The Experience Curve Reviewed – How Does it Work?* («Кривая опыта – как это работает?»), Boston 1974; Henderson B., *Henderson on Corporate Strategy* («Хендерсон о корпоративной стратегии»), Cambridge 1979; Henderson B., *The Logic of Business Strategy* («Логика бизнес-стратегии»), Cambridge 1984.

соответствующую оптимизацию затрат. С тех пор, как Хендерсон открыл кривую опыта, она фигурировала в бесчисленном множестве трудов, применялась к самым разным отраслям и в результате сегодня считается общепринятым экономическим законом²⁵. Она представляет собой первый теоретический принцип, на котором основана матрица БКГ. Свойство, которое относительная доля рынка отражает в этой матрице, — это рыночная власть компании, что относится к внутреннему анализу сильных и слабых сторон. Чем лучше положение компании в данной сфере, тем выше эффективность ее издержек и рыночная власть.

Второй теоретический принцип матрицы БКГ — это концепция четырехфазного жизненного цикла: молодой рынок растет очень быстро и поэтому требует существенных вложений в научные исследования и разработки, в наращивание мощностей, в брендинг, в кадры и т. д. Зрелые и насыщенные рынки растут медленнее и, как правило, требуют меньших вложений. В матрице БКГ рост рынка отражает привлекательность актуального рынка, что относится к внешнему анализу возможностей и угроз. То есть теоретически молодые рынки более привлекательны, но они вынуждают к огромным вложениям и потому более рискованны.

Третий и главный теоретический принцип матрицы БКГ — использование свободного денежного потока (СДП). Оптимизировать нужно не прибыль, а свободные ликвидные фонды: СДП определяется как денежный поток минус капитальные затраты на техническое обслуживание²⁶ и представляет собой ликвидность, присутствующую в большем объеме, чем необходимо для нормальной работы компании в соответствии с ее рынком. Эту ликвидность можно распределять, например, в виде дивидендов или использовать для диверсификации, приобретения другой компании и т. д. В матрице БКГ свободный денежный поток рассчитывается исходя из относительной доли рынка, которая определяет, сколько средств освобождается, и роста рынка, который определяет, сколько средств поглощается.

²⁵ Эффект кривой опыта определяется соотношением себестоимости единицы продукции и накопленного объема производства; экономия на масштабе — соотношением себестоимости единицы продукции и единицы объема из расчета на единицу времени. Важно различать эти понятия, потому что разница означает, что эффекты кривой накопления опыта доступны даже маленьким фирмам, которые давно работают на рынке, — например, местному сапожнику. Экономия на масштабах, напротив, доступна только крупным компаниям — тем, например, кто лучше использует свои производственные мощности. Разумеется, это значит, что такие крупные компании тоже ощущают эффект кривой опыта.

²⁶ В первом приближении вы можете быстро рассчитать денежный поток, взяв следующие показатели в отчете о прибылях и убытках: годовая прибыль плюс обесценивание и амортизация.

Диверсифицированная компания может использовать матрицу БКГ, чтобы тщательно проанализировать свой портфель направлений или фирм и спланировать вложения только в самые продуктивные сферы своего бизнеса. Иллюстрацией к последующему описанию служит вот такая стандартная матрица (рис. 10):

У «дойных коров» высокая относительная доля на зрелом рынке. Это значит, что они высвобождают больше средств, чем потребляют. Соответственно, компания должна удерживать текущие позиции этих сегментов бизнеса, вкладываясь в их техническое обеспечение, чтобы «пожинать» денежный поток.

У «звезд» также высокая относительная доля рынка, но они существуют на рынке, который все еще быстро растет. Следовательно, денежный поток, высвобождаемый ими, почти равен потребляемому. Компании определенно должны продвигать «звезд» имеющимися у них средствами, потому что такие вложения помогут «звездам» со временем стать «дойными коровами».



Рис. 10. Матрица управления портфелем Бостонской консалтинговой группы

Высокий уровень роста рынка означает, что «трудные дети» («знаки вопроса») потребляют больше средств, чем способны генерировать, учитывая их относительно низкую долю рынка. В случае с такими сегментами используется избирательный подход: в зависимости от будущих перспектив следует либо продвигать их, либо избавляться от них. В любом случае «знаки вопроса» – это сферы, в которых компания должна принять решение и предпринять какие-то действия в первую очередь, поскольку они поглощают средства.

Наконец, у «собак» низкая относительная доля на зрелом рынке. Поэтому они не поглощают и не высвобождают больших средств, отнимая при этом управленческие ресурсы материнской компании или группы. Предпочтительнее всего избавляться от таких предприятий, продавая их другим компаниям. Если это невозможно, их следует ликвидировать – другими словами, закрывать.

Портфель компании должен быть сбалансирован. Для этого с помощью моделей количественной оценки или прямого измерения она должна определять, в каком месте на осях координат расположить тот или иной сегмент ее бизнеса между крайними точками – высокой и низкой. Координаты, точно определенные относительно обеих осей, дают фирме возможность отмечать положение «дочки» или подразделения в виде точки в портфеле. Как только все подразделения отмечены на матрице, можно оценивать и дорабатывать портфель всей компании. Сбалансированный портфель включает несколько «дойных коров» и сильных «звезд», а также некоторое количество «трудных детей» («знаков вопроса»), имеющих определенный потенциал, и демонстрирует положительный общий денежный поток. «Дойные коровы» высвобождают средства, которые можно использовать для продвижения «звезд» и «трудных детей». Оставшийся денежный поток можно оптимально вложить в более активное продвижение некоторых направлений бизнеса или на формирование других направлений с высоким потенциалом (в основном это «трудные дети»).

Их жизненные циклы означают, что для сбалансированного портфеля необходимы все три типа: «дойные коровы», как правило, со временем вырождаются, и по мере развития своего жизненного цикла ими становятся «звезды». А «трудные дети» с потенциалом могут со временем превратиться в «звезд». Если у компании есть только «дойные коровы», она будет генерировать солидный денежный поток, но у нее не будет направлений, нацеленных на перспективу. Поэтому фирма должна использовать имеющиеся у нее фонды для формирования сбалансированного портфеля – создания или приобретения

«трудных детей» и «звезд». «Собакам» в сбалансированном портфеле места нет: даже если они не отражаются негативно на объеме денежного потока, они все же отнимают управленческие ресурсы и могут привести в числе прочего к подрыву репутации материнской компании.

В целом матрица управления портфелем дает возможность делать выводы о положении компании и видеть, в каких сферах нужно предпринять какие-то действия. Если в портфеле компании наблюдается дисбаланс из-за отсутствия «звезд», она может сформулировать корпоративную стратегию путем интеграции выводов из матрицы Ансоффа «товар – рынок»: какая горизонтальная стратегия поможет сбалансировать портфель, создав «трудных детей» с потенциалом или «звезд» – или, если перефразировать вопрос, «в каких направлениях / сферах бизнеса мы должны конкурировать?».

2.3. Анализ бизнес-стратегий

Задача бизнес-стратегий – определить конкурентные преимущества в каждом стратегическом сегменте. Они призваны ответить на вопрос: «Какие конкурентные преимущества нам нужны или у нас есть?»

С одной стороны, компания может развить важные конкурентные преимущества, ориентируясь на рынок. В этом случае она использует так называемый рыночный подход. Он связан с возможностями и угрозами рынка, и в нем учитываются только эти описательные результаты SWOT-анализа. Другими словами, при данном подходе мы смотрим снаружи внутрь компании: ее позиция на рынке или в конкурентной среде – принципиально важный момент, определяющий ее успех (концепция «стратегии как позиционирования»²⁷). В центре внимания здесь – клиент, рынок или отрасль, и ключевые вопросы таковы: что я должен предложить, чтобы преуспеть? Какие конкурентные преимущества мне для этого нужны? С этой точки зрения существующие компетенции фирмы не являются решающим фактором.

С другой стороны, компания может развить конкурентное преимущество, исходя из ресурсов. Этот подход, известный как ресурсный, рассматривает только сильные и слабые стороны фирмы и описательные выводы SWOT-анализа, на основании которых они оцениваются. Такой взгляд «изнутри наружу», опираясь на ресурсы конкретной компании, призван найти

²⁷ См. в числе прочего: Brews P.J. Указ. соч.

рынки, на которых можно было бы достичь наибольших результатов при имеющихся компетенциях. Здесь ключевой вопрос следующий: какие конкурентные преимущества у меня есть? Возможности, существующие во внешнем для компании мире, не рассматриваются. Такой взгляд лежит в основе концепции «стратегии выхода за пределы и распределения», которая подразумевает постановку сложных целей и их достижение посредством инновационного использования ресурсов²⁸.

Рыночный подход мы рассмотрим применительно к парадигме «структура – поведение – эффективность» и пяти силам Портера. Концепция ключевой компетенции, соответственно, служит объяснением ресурсного подхода.

2.3.1. Рыночный подход: парадигма «структура – поведение – эффективность» и пять сил Портера

Теория рыночного подхода опирается на парадигму «структура – поведение – эффективность»²⁹. Она основана на том, что отрасль и ее структура являются решающими факторами, определяющими поведение игроков на рынке и потенциал рынка (рис. 11). Таким образом, олигополистические и полиполистические рыночные структуры побуждают к разным типам поведения, потому что у олигополий есть шанс обеспечить высокую прибыль посредством адаптации своего поведения. Полиполистические структуры, напротив, демонстрируют весьма острую конкурентную борьбу и не столь высокую прибыль. Конечно, существуют рекурсивные процессы – то есть высокая прибыль повышает вероятность того, что на рынок выйдут новые поставщики, изменив тем самым структуру рынка и модели поведения на нем, а также другие его параметры.

«Скажи мне, в какой отрасли ты работаешь, и я скажу тебе, сколько ты зарабатываешь». Эта фраза как нельзя лучше передает принцип, лежащий в основе этой концепции. В начале 1990-х в сталелитейной промышленности наблюдались низкий спрос и высокие объемы производственных мощностей – соответственно, прибыль была низкой. И только после того, как резко возрос спрос со стороны Индии и Китая, рыночные структуры изменились в достаточной степени, чтобы генерировать высокую прибыль.

²⁸ См. в числе прочего: Brews P.J. Указ. соч.

²⁹ См. в числе прочих: Scherer F., *Industrial Market Structure and Economic Performance* («Структура рынка производителей и экономический результат») (2nd ed.), Chicago 1980, или Bain J., *Barriers to New Competition* («Барьеры для новых конкурентов»), Cambridge (MA) 1956.

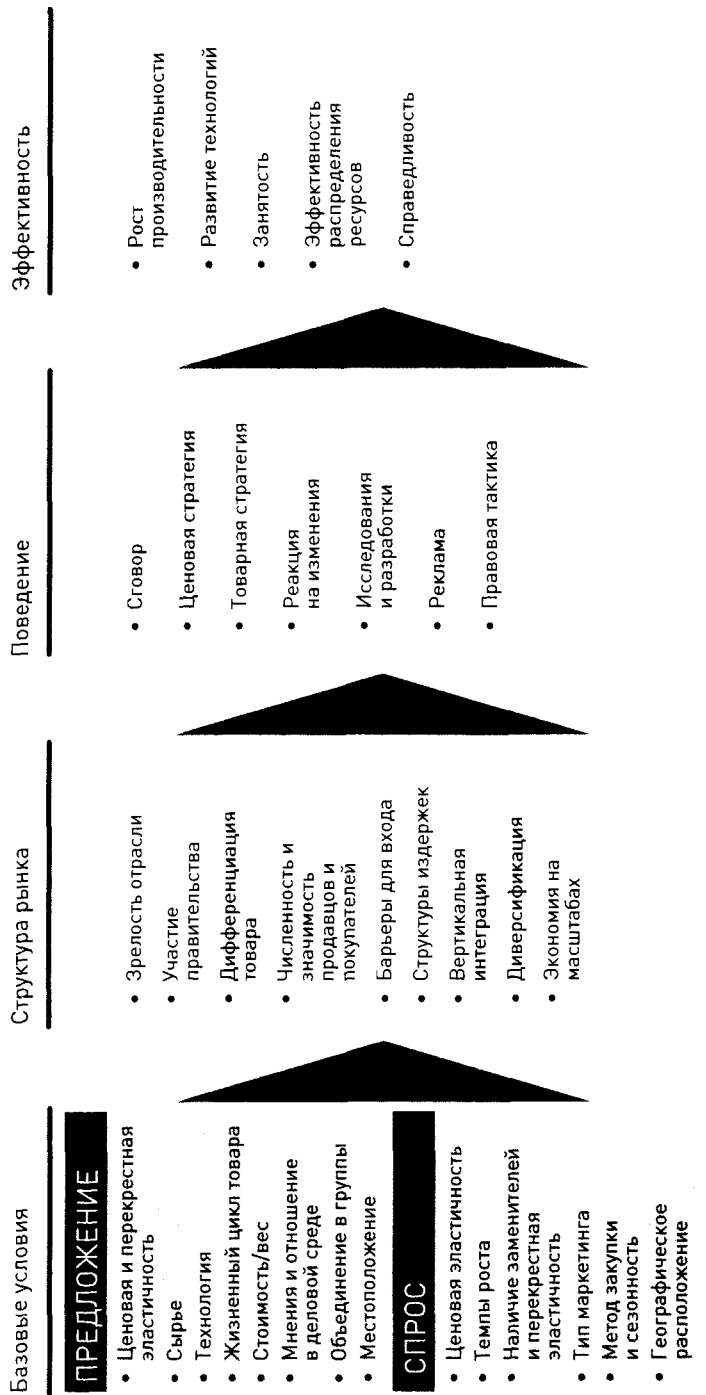


Рис. 11. Парадигма «структура — поведение — эффективность»³⁰

³⁰ Scherer F. Указ. соч.

Примерно так же международные нефтяные компании уже несколько десятилетий генерируют необычайно высокую прибыль в своей олигополии, где необходимость совершать значительные вложения в создаваемые фирмы позволяет хорошо защититься от нашествия новых конкурентов. Соответственно, рыночный подход требует, чтобы отдельные компании хорошо изучили рынки и выбрали те из них, которые обещают самую высокую прибыль. На основании парадигмы «структура – поведение – эффективность» Майкл Портер преподносит этот процесс отбора в виде своей концепции «пяти сил», призванной показать компаниям, какие именно варианты позиционирования и стратегии есть в их распоряжении в контексте возможностей и угроз на конкретном рынке.

Портер берет в качестве критерия интенсивность конкуренции и применяет его к пяти основным силам конкуренции, определяющим рынок и его среду³¹. Чем интенсивнее объединенная конкурентная сила в этих сегментах отрасли, тем ниже потенциал извлечения прибыли (и наоборот). Эти пять сил таковы:

- уровень конкурентной борьбы;
- рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть покупателей;
- угроза вхождения новых конкурентов;
- угроза появления продуктов-заменителей.

С помощью этих сил компания может прекрасно структурировать и проанализировать свою цепочку создания стоимости и внешнюю среду или потенциальный рынок. Рисунок 12³² демонстрирует эту модель и показывает, какие ключевые определяющие факторы или критерии можно использовать для анализа и оценки интенсивности конкуренции.

Выводы, касающиеся внешних возможностей и угроз, выявленные в ходе SWOT-анализа, используются при анализе по системе Портера с целью оценить интенсивность конкурентной борьбы. Это подразумевает изучение и качественную оценку каждого определяющего фактора или критерия по отдельности. Для этого их сравнивают друг с другом при помощи следующих

³¹ Подробнее см.: Porter M., *Competitive strategy* («Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов»), New York 1980; Porter M., «Towards a dynamic theory of strategy» («К динамической теории стратегии»); *Strategic Management Journal* 12 (1991), pp. 95–117.

³² Hutzschenreuter T., *Wachstumsstrategien* («Стратегии роста»), Wiesbaden 2001, p. 137.

Барьеры для входа

- Эффект масштаба
- Дифференциация собственного продукта компании
- Уникальность бренда
- Стоимость переключения
- Потребности в капитале
- Доступ к каналам распространения
- Абсолютное преимущество в затратах
 - внутренняя кривая опыта компании
 - доступность необходимых исходных материалов
 - собственная низкоквалифицированная рабочая сила
- Политика государственного регулирования
- Ожидаемые ответные действия других игроков

Рыночная
власть
поставщиков

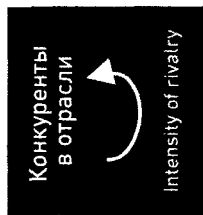
Поставщики

Определяющие факторы рыночной власти поставщиков

- Дифференциация сырья и исходных материалов
- Стоимость переключения поставщиков и компаний в отрасли
- Заменители исходных материалов
- Консолидация поставщиков
- Важность объемов заказа для поставщика
- Сравнение затрат и общего объема продаж в отрасли или дифференциацию
- Влияние исходных материалов на издержки
- Угроза интеграции вперед поставщиками в сравнении с угрозой интеграции назад компаний в отрасли

Новые игроки

Угроза появления
новых игроков



Рыночная
сила
потребителей

Потребители

Факторы, определяющие уровень конкурентной борьбы

- Уровень роста рынка
- Постоянные (или складские) затраты / добавленная стоимость
- Фазы избыточности производственных мощностей
- Дифференциация продукта
- Уникальность бренда
- Стоимость переключения
- Консолидация и балансирование
- Комплексная информированность
- Разнообразие конкурентов
- Стратегические интересы компании
- Барьеры выхода из отрасли

Факторы, определяющие власть потребителей

Рыночная
власть

Ценовая чувствительность

- Консолидация потребителей
- Количество потребителей
- Сравнение стоимости переключения потребителей и стоимости переключения компании
- Доступность информации для потребителей
- Возможность обратной интеграции
- Доступность продуктов-заменителей
- Стойкость потребителей
- Цена / общий объем продаж
- Дифференциация продукта
- Уникальность бренда
- Влияние на качество/производительность
- Прибыль потребителей
- Стимул для лиц, принимающих решения

Угроза появления
продуктов-заменителей

Продукты-заменители

Факторы, определяющие угрозу замещения

- Соотношение цена/качество продуктов-заменителей
- Стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя
- Склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей

Рис. 12. Модель пяти сил Портера для анализа структуры отрасли

утверждений: «Чем больше/меньше... тем...» Ниже мы приводим несколько примеров для разных квадрантов системы.

- Чем активнее рост отрасли, тем меньше конкурентов и ниже степень конкурентной борьбы.
- Чем ниже потребности в капитале, тем больше возможностей для входа на рынок и выше интенсивность конкурентной борьбы.
- Чем выше концентрация поставщиков, тем выше зависимость от поставщиков и интенсивность конкуренции.
- Чем меньше количество потребителей, тем ниже зависимость от них и интенсивность конкуренции.
- Чем выше стоимость переключения, тем ниже угроза замещения и интенсивность конкуренции.

При помощи этого метода следует изучить и оценить как можно больше факторов. Информация из SWOT-анализа не всегда доступна в понятной форме, поэтому иногда использовать некоторые критерии не представляется возможным. Проведя подобную оценку, компания поймет, какие именно сферы и силы движут конкуренцией, насколько высока ее интенсивность и, следовательно, каков потенциал для извлечения прибыли в отрасли в целом.

Если на основании данных о таком потенциале компания решит остаться в этой отрасли или войти в нее, она может использовать отдельные факторы, чтобы определить, какие конкурентные преимущества здесь необходимы. Портер называет это конкурентной стратегией и предлагает два варианта: в первом – оборонительном – установив, какие конкурентные преимущества ей нужны, фирма в состоянии найти на существующем рынке нишу, где способна максимально защитить себя от атак конкурентов. Во втором – наступательном – фирма пытается повлиять на расстановку сил на существующем рынке или использовать изменения на нем, чтобы создать новые конкурентные преимущества для отрасли и укрепить свои позиции.

Чтобы фирмы могли успешно пользоваться методом пяти сил и внедрять конкурентную стратегию, Портер приводит три общих типа стратегий для обоих вариантов. Согласно им, компании должны стремиться укрепить позиции на рынке посредством лидерства по затратам, дифференциации или концентрации на одной из ниш. Нечто среднее между лидерством по затратам и дифференциацией в долгосрочной перспективе обречено на провал.

2.3.2. Ресурсный подход: ключевая компетенция

Через 10 лет после разработки метода пяти сил Портера появился метод «ключевой компетенции»³³, который отражает противоположные взгляды и лежит в основе ресурсного подхода. В фокусе этой системы – анализ достоинств и недостатков компании и поиск ключевых компетенций, составляющих ее конкурентное преимущество. Ими могут быть ресурсы, навыки или общие активы, и компания должна искать рынок, на котором она может добиться наибольшей прибыли при имеющихся ключевых компетенциях.

Ключевая компетенция должна отвечать ряду требований:

- она должна быть ценной – другими словами, редкой и незаменимой;
- она должна быть способной к дифференциации и не подлежащей переносу/передаче;
- она должна быть доступной для компании – то есть фирма должна быть в состоянии ею пользоваться;
- она должна быть уникальной, чтобы ее нельзя было скопировать.

В 1990-х гг. концепция ключевой компетенции привлекла множество последователей, и это понятие прочно закрепилось в мире менеджмента и консалтинга. Однако на практике она наиболее применима в области исследования стратегии. За понятием «периодической неясности конкурентных преимуществ» скрывается следующая мысль: если уж компания, консультант или ученый взялись точно выяснить, в чем состоит одна из ключевых компетенций компании, то только затем, чтобы шире использовать эту ключевую компетенцию. Но тогда нарушается требование об уникальности, ведь конкуренты тоже могут развить у себя эту ключевую компетенцию. Таким образом, на практике правильнее говорить о стратегических компетенциях, составляющих конкурентное преимущество компании и отвечающих некоторым, но не всем, требованиям к ключевой компетенции. Это не значит, что ключевых компетенций не существует вовсе – достоинство этой концепции в том, что она демонстрирует: в компании есть определенные организационные способности, дающие ей конкурентное преимущество. Главное – хотя такие преимущества и существуют, их нельзя

³³ См.: Prahalad C., Hamel G., «The core competence of the corporation» («Ключевая компетенция корпорации»); *Harvard Business Review*, май-июнь 1990, 79–91.

ощутить и воспроизвести во всех деталях. Если компания планирует применить ресурсный подход, она должна изучить свои сильные и слабые стороны, проведя SWOT-анализ, и сравнить их с четырьмя свойствами ключевой компетенции, чтобы найти свои стратегические компетенции: если выполнены одно или два, или даже несколько этих условий, рассматриваемая компетенция – действительно стратегическая, и в ней заключается конкурентное преимущество фирмы.

2.3.3. Динамичные рынки: метод простых правил

Рыночный и ресурсный подходы были разработаны в отношении «традиционных» рынков. В эпоху ускоряющегося прогресса технологий и создания всевозможных сетей, в свете растущего динамизма рынков и сред эти два подхода и рекомендуемые ими стратегии утратили свою актуальность: пользуясь ими, можно не успеть выстроить конкурентное преимущество на быстро меняющихся рынках. В конце 1990-х гг. Кэтлин Эйзенхардт исследовала ряд отдельных компаний и обнаружила, что успешные фирмы на стремительно развивающихся рынках работают не со сложными стратегическими инструментами, а с простыми правилами и несколькими ключевыми процессами. Эти простые правила можно разбить на пять категорий³⁴:

1. *Правила «как»* определяют, как компания должна осуществлять свои ключевые процессы и как сделать их уникальными.
2. *Правила границ* помогают определить, за какие бизнес-возможности руководители должны хвататься, а за какие – нет.
3. *Правила приоритетов* помогают руководителям ранжировать возникающие бизнес-возможности.
4. *Правила времени* помогают синхронизировать динамику рынков и бизнес-возможностей с внутренними процессами – такими как разработка новых продуктов.
5. *Правила выхода* учат руководителей отказываться от устаревших бизнес-возможностей в нужный момент.

³⁴ См.: Eisenhardt K., Sull D., «Strategy as simple rules» («Стратегия как простые правила»); *Harvard Business Review*, January 2001, 107–116.

Таблица 3

Сравнение рыночного и ресурсного подходов метода простых правил³⁵

	Позиции	Ресурсы	Простые правила
Стратегическая логика	Определить позицию на рынке	Использовать имеющиеся ресурсы	Использовать возможности
Стратегические шаги	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Определить привлекательный рынок ▪ Найти оборонительную позицию ▪ Укрепить ее и обороняться 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Определить видение ▪ Создать ресурсы ▪ Использовать ресурсы с других рынков 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Окунуться во всеобщую неразбериху ▪ Продолжать двигаться ▪ Хвататься за возможности ▪ Наращивать силу
Стратегический вопрос	Где мы должны быть?	Какими мы должны быть?	Как нам действовать дальше?
Источник преимущества	Уникальная ценная позиция с интегрированной системой действий	Уникальные ценные, не поддающиеся копированию ресурсы	Ключевые процессы и уникальные простые правила
Где лучше всего работает	На медленно меняющихся, хорошо структурированных рынках	На умеренно меняющихся, хорошо структурированных рынках	На быстро меняющихся, непредсказуемых рынках
Длительность преимущества	Продолжительное	Продолжительное	Непредсказуемо
Риск	Будет трудно сменить позицию при изменении условий	Компания будет слишком медленно создавать новые ресурсы по мере изменения условий	Руководители будут слишком неуверенно реагировать на многообещающие возможности
Цель	Прибыльность	Долгосрочное доминирование	Рост

³⁵ Eisenhardt K., Sull D. Указ. соч., с. 109.

Таким образом, подход простых правил – это особая система отсчета, которая не строится ни на позиционировании, ни на ресурсных аспектах. Она ориентирована на определение потенциала бизнес-возможностей, их внедрение и уходе от тех из них, что представляются краткосрочными. Все возможности и угрозы, равно как и сильные и слабые стороны, выявленные в ходе SWOT-анализа, используются и трактуются в свете динамизма рынка и внутренних процессов и правил. В табл. 3 можно увидеть, чем этот подход отличается от двух предыдущих и каким восьми критериям отвечают все три подхода.

Рыночный и ресурсный подходы занимаются продолжительными стратегиями и конкурентными преимуществами на медленно меняющихся рынках, в то время как подход простых правил ориентирован на очень короткие сроки и на постоянный поиск лучших возможностей и лучших способов выхода с рынка. Однако все три подхода демонстрируют одинаковую степень риска: раз добившись успеха, организация или ее руководство с трудом будут адаптироваться к новым условиям. Успех делает людей ленивыми, и это факт, который не зависит от выбранного вами стратегического подхода или динамики вашего рынка.

2.4. Сетевые методы: бизнес-модель — интегративная система описания стратегии

«На самом деле никто не знает, что такое стратегия!» Можно ли опровергнуть фразу, с которой началась наша книга, при помощи описанных до этого момента концепций или систем отсчета? Выразимся иначе: знаем ли мы теперь, что такое стратегия?

Для определения стратегии Минцберг в числе прочего приводит следующие доводы³⁶ – они суммируют положения, лежащие в основе разных концепций.

- Стратегия – это план действий. Соответствует ориентированному на действие подходу «стратегия как формальное планирование».
- Стратегия – это закономерность согласованных действий. Соответствует механизму выработки стратегии американского типа.

³⁶ См.: Mintzberg Н. Указ. соч.

- Стратегия – это позиция в конкурентной иерархии. Передает идею рыночного подхода.
- Стратегия – это взгляд изнутри наружу. Свойственно всем подходам, но в особенности – рыночному.

Таким образом, можно сказать, что концепции, или системы отсчета, представленные выше, предлагают нам разнообразные инструменты и процессы, при помощи которых можно формулировать стратегию, но они не объясняют нам, что же это такое. Концепция бизнес-моделей пытается восполнить этот пробел. Она включает в себя такие аспекты, как корпоративная и бизнес-стратегии, а также ряд других.

2.4.1. От старых бизнес-моделей к новым

Метод построения бизнес-моделей возник в середине 1990-х гг. как ответ на явления, происходившие внутри и вокруг сетевой экономики, – технологический прогресс, принесенный Интернетом, и глобализацию компаний и экономических процессов. Здесь важен тот факт, что эти явления трансформировали экономическую деятельность, которая перешла от двунаправленных процессов к многонаправленным, взаимосвязанным отношениям обмена (рис. 13).

Концепция бизнес-модели была разработана, чтобы охарактеризовать эту ситуацию. Она позволяет разработать модель, при помощи которой компания должна вести бизнес (другими словами, извлекать прибыль). Три компонента помогают структурировать сложный мир всеобщих взаимосвязей:

- 1) выбор комбинаций товар/рынок;
- 2) определение механизма получения доходов;
- 3) планирование и выполнение действий, направленных на создание добавленной стоимости.

Прежде механизм получения доходов играл при разработке стратегий второстепенную роль. Но паутина всеобщих связей и развитие технологий вызвали потребность в качественном планировании разных видов потока доходов, потому что – как мы увидим ниже – они оказывают решающее влияние на корпоративную систему и, следовательно, на стратегию.

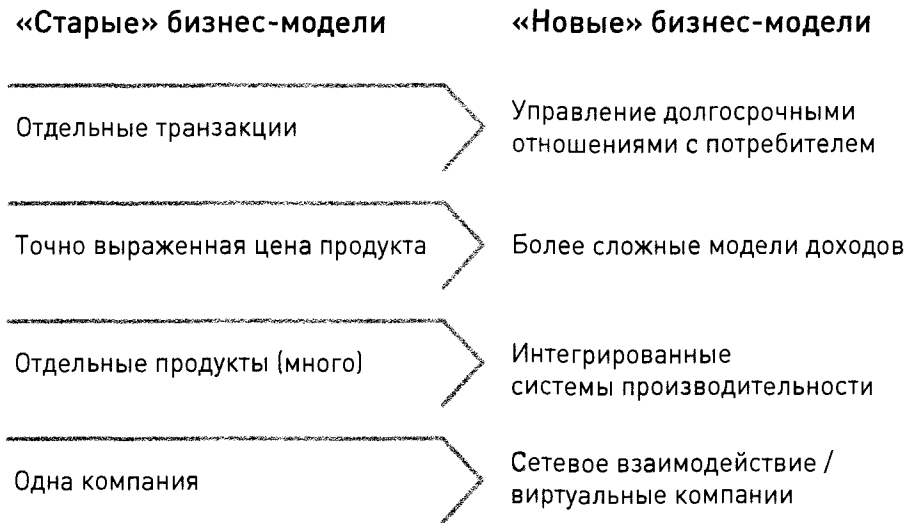


Рис. 13. Переход от старых бизнес-моделей к новым

Бизнес-модель – это относительно недавняя попытка сформулировать упрощенное определение стратегии фирмы, и поэтому она представляет собой инструмент для анализа сетевых подходов, которые присутствуют и в корпоративной, и в бизнес-стратегии (см. рис. 8). Бизнес-модель опирается на многие инструменты, представленные выше, и на все выводы SWOT-анализа. Таким образом, этот метод ближе других подводит нас к ответу на вопрос, что такое стратегия.

2.4.2. Три составляющие бизнес-модели

Выбор комбинаций товар/рынок (рис. 14) основан на упомянутых выше рассуждениях Ансоффа и на его матрице «товар – рынок». Соответственно, бизнес-модель описывает, какими товарами компания (или группа) в данный момент оперирует и на каких рынках, и собирается ли она расширять эту сферу деятельности в целях собственного роста. Эти положения формируют три главных параметра стратегии: сферу деятельности, целевые рынки/группы, актуальные для этой сферы, и экономическую логику выбора (распределение рисков или совместная деятельность).

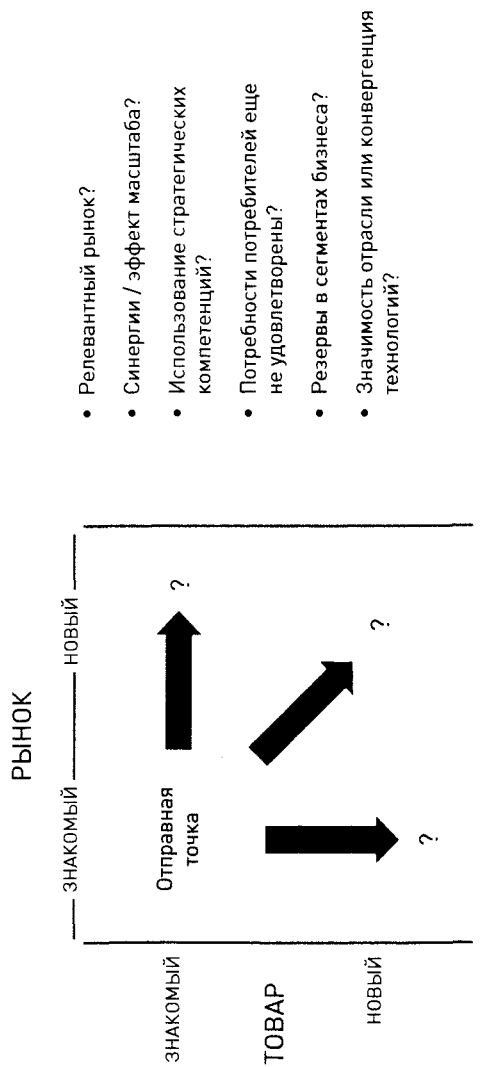


Рис. 14. Альтернативы и критерии выбора комбинаций товар/рынок

В соответствии с особенностями сетевой экономики рынок был разделен на целевые группы, чтобы конкретизация выбора стратегии стала еще яснее. При помощи матрицы из девяти ячеек (рис. 15), с точки зрения бизнес-модели рыночную стратегию можно объяснить гораздо глубже, чем при общепринятом ранее разделении на потребительские и промышленные товары. Понятия «B2C», «B2B» и тому подобные теперь широко распространены, и с их помощью легко объяснить, какой тип клиентов обслуживает тот или иной тип поставщика.

Вторая составляющая бизнес-модели касается определения механизма доходов (рис. 16). До того как этот аспект стал объектом пристального внимания, отношения взаимобмена, с корпоративной точки зрения, основывались на двунаправленном подходе, когда цена, умноженная на количество, равняется продажам. Как уже говорилось, планирование потоков дохода с тех пор значительно усложнилось. Для начала важно отметить, что бизнес-модели теоретически могут опираться на доходы, как зависимые, так и независимые от использования.

Источники доходов, независимых от использования, — это, например, распространенная в Европе форма приобретения пакета ТВ, когда вы платите только один раз при покупке ТВ-ресивера, и неважно, как много вы потом будете смотреть телевизор. Зависимые от использования доходы — например, билеты в кино — генерируются с каждым визитом (случаем использования). И, конечно, существуют гибридные формы вроде телефонии: в самом простом варианте провайдер устанавливает базовые тарифы, и плата за пользование зависит от количества сделанных звонков.

Первые две — существующие в чистом виде — формы можно планировать без каких-либо затруднений, но вот гибридная форма уже сама по себе свидетельствует о сложности потоков дохода. Телекоммуникационным компаниям приходится ломать голову над стратегией ценообразования для своих товаров и услуг: каким должен быть базовый тариф и какими — вторичные сборы за тип соединения сами по себе и по отношению к базовому тарифу, сколько бесплатных минут могут получать клиенты, сколько стоит текстовое сообщение, будет ли скидка для тех, кто разрешает провайдеру присылать ему рекламные сообщения, и т.д. В этом случае максимизация доходов ограничивается количеством потребителей в расчете на тип дохода и их ценовой чувствительностью. Но есть и другие проблемы, связанные с оптимизацией потоков дохода. Рассмотрим, к примеру, компанию, которая продает продукт «B2C» исключительно через свой сайт.

		Потребители услуг		
		Потребитель	Бизнес	Администрация
Поставщики услуг	Потребитель	Потребитель для потребителя (например, рынок сайтов с личными объявлениями)	Бизнес для потребителя (например, заказ клиента в интернет-магазине)	Администрация для потребителя (например, обслуживание системы социальной защиты — пенсий, пособий и пр.)
	Бизнес	Потребитель для бизнеса (например, доски или сайты с объявлениями о поиске работы)	Бизнес для бизнеса (например, заказ фирмы поставщику через систему ЕОД)	Администрация для бизнеса (например, снабжение общественных учреждений на внутреннем и международном рынках)
	Администрация	Потребитель для администрации (например, процедура налогообложения физических лиц — подоходный налог и пр.)	Бизнес для администрации (например, налогообложение компаний — налог на продажи, корпоративный налог и пр.)	Администрация для администрации (например, транзакции между общественными учреждениями на внутреннем и международном рынках)

Рис. 15. Матрица конкретизации рыночной стратегии³⁷

³⁷ Кныphausen-Aufsess zu D., Meinhardt Y., «Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen» («Возвращаясь к стратегии. Взгляд на систематизацию бизнес-моделей»); в: Zukünftige Geschäftsmodelle («Бизнес-модели будущего»), T. Bieger et al. (ed.), Berlin et al. 2002, p. 69.

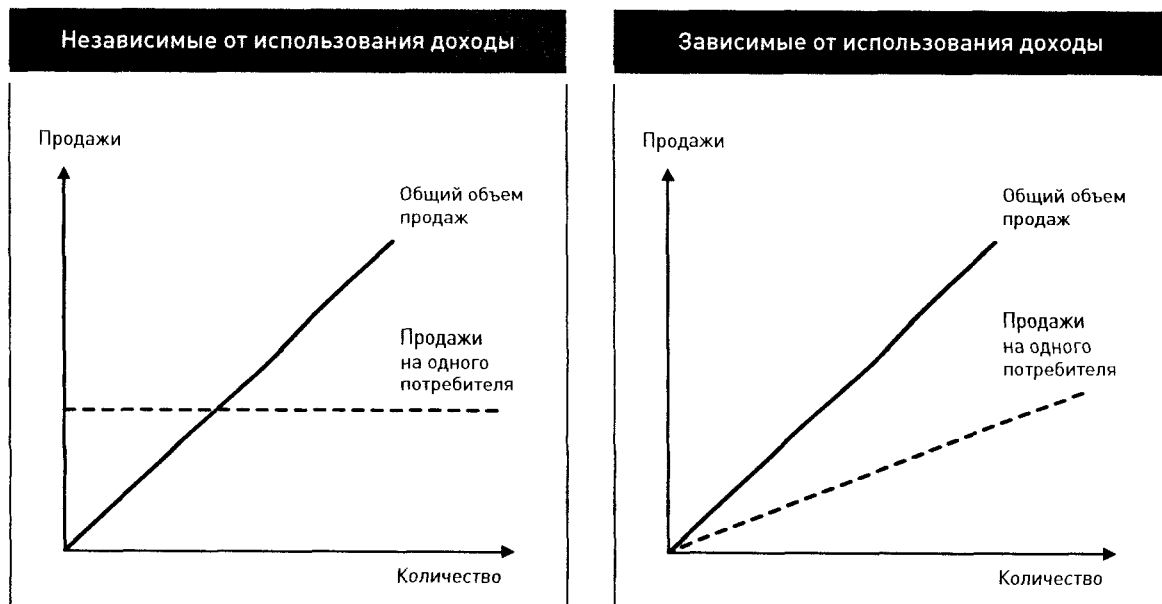


Рис. 16. Основные формы механизма доходов³⁸

³⁸ Кныphausen-Aufsess zu D., Meinhardt Y., там же, с. 77.

В этом случае термин «использование» заменяется термином «транзакция», поэтому возникают доходы, зависимые и независимые от транзакций. По мере роста показателей продаж и осведомленности о продукте сайт посещают все больше и больше пользователей. В какой-то момент этот «трафик» становится настолько большим, что оператор может продавать рекламные баннеры и ссылки на свою домашнюю страницу. Какую часть домашней страницы можно заполнить рекламой так, чтобы собственный продукт компании не затерялся на ее фоне? Место на домашней странице ограничено, поэтому возникает проблема оптимизации двух принципиально разных потоков дохода, которые пересеклись благодаря развитию технологий и сочетание которых было немыслимо до середины 1990-х. Рис. 17 демонстрирует, как сложно принять такое решение – и, следовательно, выбрать стратегию.

Такие сложные потоки доходов существуют не только в новой экономике. В старой экономике тоже бывает так, что перед лицами, ответственными за принятие решений, открыто множество возможных комбинаций, часть которых вращается только вокруг товара, но чаще всего – вокруг всей цепочки создания стоимости компании. Соответственно, глобализация, формирование сетей и развитие технологий приводили к специализации и давлению со стороны конкурентов даже в старой экономике – и к созданию, в числе прочего, инновационных моделей ценообразования и, следовательно, моделей получения доходов.

Планирование и выполнение действий, направленных на создание добавленной стоимости, – это третья и последняя составляющая. Здесь тоже под влиянием вышеописанных явлений образовался широкий спектр вариантов. Из них наиболее значимы четыре базовые формы (рис. 18).

Традиционно компания занимает позицию на одном или нескольких звеньях цепочки создания добавленной стоимости в отрасли. Чем больше звеньев она охватывает, тем выше степень ее вертикальной интеграции. Например, нефтяную отрасль можно дифференцировать следующим образом: поиск и добыча сырой нефти, транспортировка сырой нефти на нефтеперегонные заводы, ее переработка в нефтепродукты, транспортировка нефтепродуктов оптовикам или розничным торговцам, продажа нефтепродуктов. Международные нефтяные компании вроде Exxon и Shell интегрированы в цепочку на всем ее протяжении, то есть действуют во всех ее звеньях. Но, кроме них, есть и другие игроки – например, независимые автозаправщики, только продающие нефтепродукты и, следовательно, действующие только в одном из звеньев цепочки добавленной стоимости.

Старая экономика		Новая экономика	
Товар/услуга	Товар + вложения/операции	Генерирование прямых доходов	Генерирование не прямых доходов
Зависимые от использования	<ul style="list-style-type: none"> • Зависимые от объема • Зависимые от расстояния 	<ul style="list-style-type: none"> • Доходы с транзакций • Сборы за подключение • Сборы за пользование 	<ul style="list-style-type: none"> • Комиссия
Независимые от использования	<ul style="list-style-type: none"> • Оплата после производства • Модель оператора 	<ul style="list-style-type: none"> • Сборы за установку • Базовые тарифы 	<ul style="list-style-type: none"> • Баннерная реклама • Доходы от добычи данных • Спонсорство
	<ul style="list-style-type: none"> • Фиксированные за период • Фиксированные за заказ • Фиксированные за жизненный цикл 	<ul style="list-style-type: none"> • Бонусы • Минимальные доходы 	
		<p>Зависимые от транзакций</p>	<p>Независимые от транзакций</p>

Рис. 17. Возможности генерирования доходов в старой и новой экономиках

Специализированные компании появились во множестве в конце 1980-х гг. Они предлагают одну и ту же услугу в нескольких отраслях, поэтому данная стратегия известна так же, как бизнес-миграция. Например, независимый автозаправщик мигрирует из сферы реализации бензина в сферу розничной торговли продуктами питания: специализируясь на продажах, этот оператор имеет возможность предлагать нефтепродукты, выпечку и обычный ассортимент супермаркетов – охватывая, таким образом, как минимум три отрасли, обычно существующие отдельно друг от друга.

Две другие базовые формы, возникшие в области корпоративных сетей, приобрели значение в свете технологического прогресса. С одной стороны, есть бизнес-модели, в которых поставщики из разных отраслей объединяются на короткий период с целью предложить полную цепочку добавленной стоимости конкретной отрасли. Такие формы часто называют виртуальными компаниями, и, по большей части, это маленькие игроки, использующие такой способ, чтобы предложить и выполнить крупные единичные контракты. Среди примеров – строительные консорциумы и коалиции провайдеров услуг – таких как рекламные агентства, консультанты в сфере ИТ и стратегии. С другой стороны, Интернет сам сформировал модель «маркетмейкера». Под таковыми подразумеваются фирмы, которые разрывают традиционную цепочку добавленной стоимости и вводят новое звено, иногда даже из нескольких других отраслей одновременно. Пример такой модели – площадки интернет-торгов: eBay, Amazon и бесчисленное множество онлайн-площадок для «B2B». Они открыли совершенно новые сферы на рынке вне границ традиционных продаж. Amazon вывел в Интернет старые каналы продаж, тогда как площадки B2B, продающие, к примеру, оптовые партии болтов или тому подобных товаров от одной компании другой, представляют собой абсолютно новые звенья цепочки – если учесть, что активы, реализуемые здесь, раньше просто списывались.

Стратегия должна учитывать множество моментов, и при ее формулировании предстоит принять множество решений. Бизнес-модель представляет собой лучшую (на данный момент) попытку описать стратегии и их сложность. Однако она все-таки не заходит дальше описательного уровня и даже не дает однозначного ответа на вопрос, что же такое стратегия.

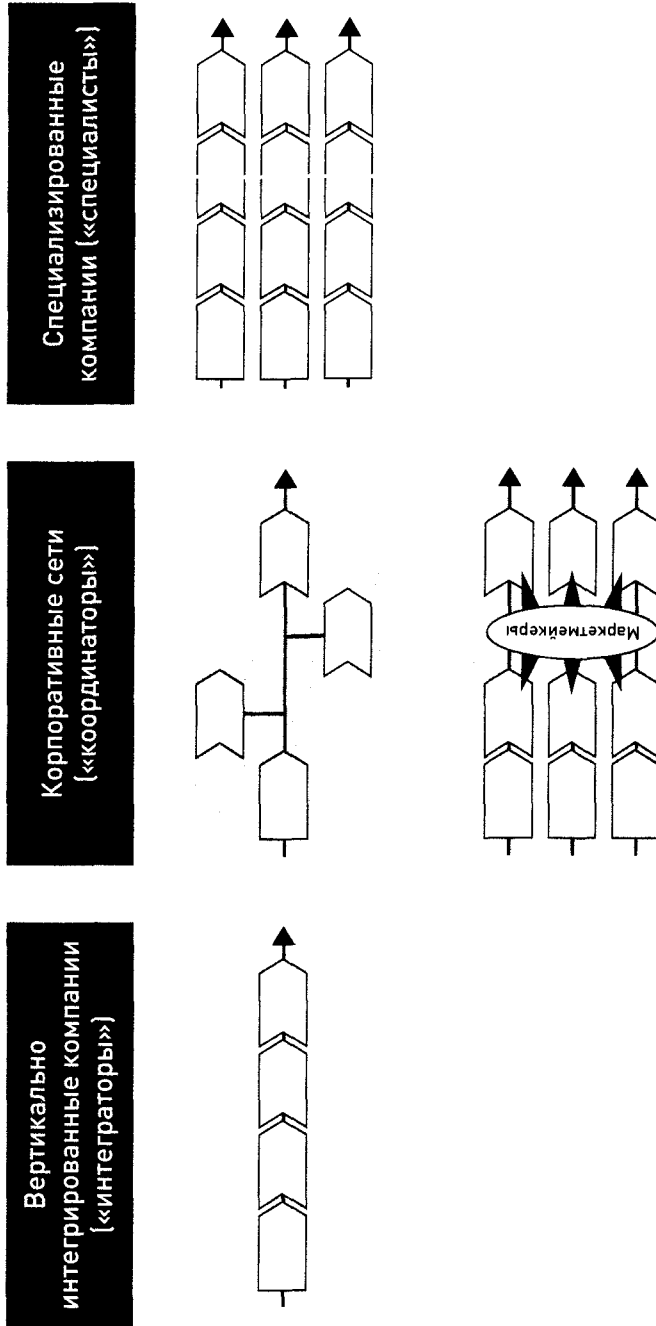


Рис. 18. Варианты позиционирования компании в цепочке создания стоимости³⁹

³⁹ Кнуфхаузен-Ауфсесс zu D., Meinhardt Y. Указ. соч., с. 73.



3 ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В ПРАКТИКЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ: ЧЕТЫРЕ САМЫЕ ЗНАЧИМЫЕ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 20 ЛЕТ КОНЦЕПЦИИ

Кроме основополагающей теории стратегии и описанных выше методов, в практике стратегического менеджмента есть определенные концепции, которые в последние годы оказывают значительное влияние на представленные здесь инструменты. Они не представляют собой каких-то новых подходов – скорее, уже имеющиеся подходы во многих случаях интегрированы в них, и именно такое сочетание систем отсчета и управленческих концепций раскрывает, каким стратегическими путями пошли те или иные компании. Эту мысль иллюстрирует такой пример: ценностно-ориентированные стратегии всегда опираются на бизнес-планы, и показатели продаж в этих бизнес-планах можно с наибольшей точностью предсказать с помощью SWOT-анализа, метода Портера и т.д. Поэтому, если идти по пути описательного анализа, знание практических соображений вкупе с упомянутыми подходами важно для понимания стратегического пути той или иной компании. Это поможет нам отделить хорошие (то есть успешные) стратегии от плохих и сделать для себя кое-какие выводы.

Здесь, в третьей части, мы выделим четыре концепции, которые в последние 20 лет играют важную роль и включают, в большей или меньшей степени, описанные выше подходы. Рассказ о каждой содержит описание и пример. Описания необходимы с точки зрения теории, но они неизбежно скучны и сложны, тем более что мы намеренно ужали их до минимума. Для тех из вас, кто не слишком подкован в этих вопросах, более подробная информация содержится в трудах, перечисленных в разделе «Библиография» в конце нашей книги.

Эти четыре концепции были отобраны на основании результатов опросов, в которых участвовало высшее руководство компаний (в основном, генеральные директора и председатели советов директоров). Такие опросы

регулярно проводятся с целью определить, какие вопросы находятся в фокусе внимания руководителей. В числе наиболее часто упоминаемых оказались следующие:

- стратегии роста;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- стратегический бренд-менеджмент;
- стратегические игры.

На рис. 19 показаны выводы взятого в качестве примера опроса Conference Board за 2003 г. Оставшиеся проблемы мы не будем рассматривать, так как они входят в круг вопросов, охватываемых первыми четырьмя.

3.1. Стратегии роста

Как уже говорилось, разработка стратегий роста – ключевая задача стратегического менеджмента. Учитывая риски, связанные с принятием решений относительно роста (который всегда предполагает вложения), именно эти стратегии и помогают отделять зерна от плевел⁴⁰. Чтобы понять проблему роста и ее связь с созданием ценности, в этом разделе мы ответим на следующие вопросы:

- Что такое рост?
- Почему компаниям необходимо расти?
- Есть ли «потолок» роста?
- Какие методы роста существуют на практике?
- Успешнее ли других растущие компании?

В подкрепление к теоретическим рассуждениям приводятся примеры из эмпирического исследования.

⁴⁰ Это особенно справедливо в случаях, когда такие стратегии сравнивают со стратегиями снижения затрат, которые гораздо легче осмыслить и сформулировать, поскольку методы и варианты решений более очевидны.

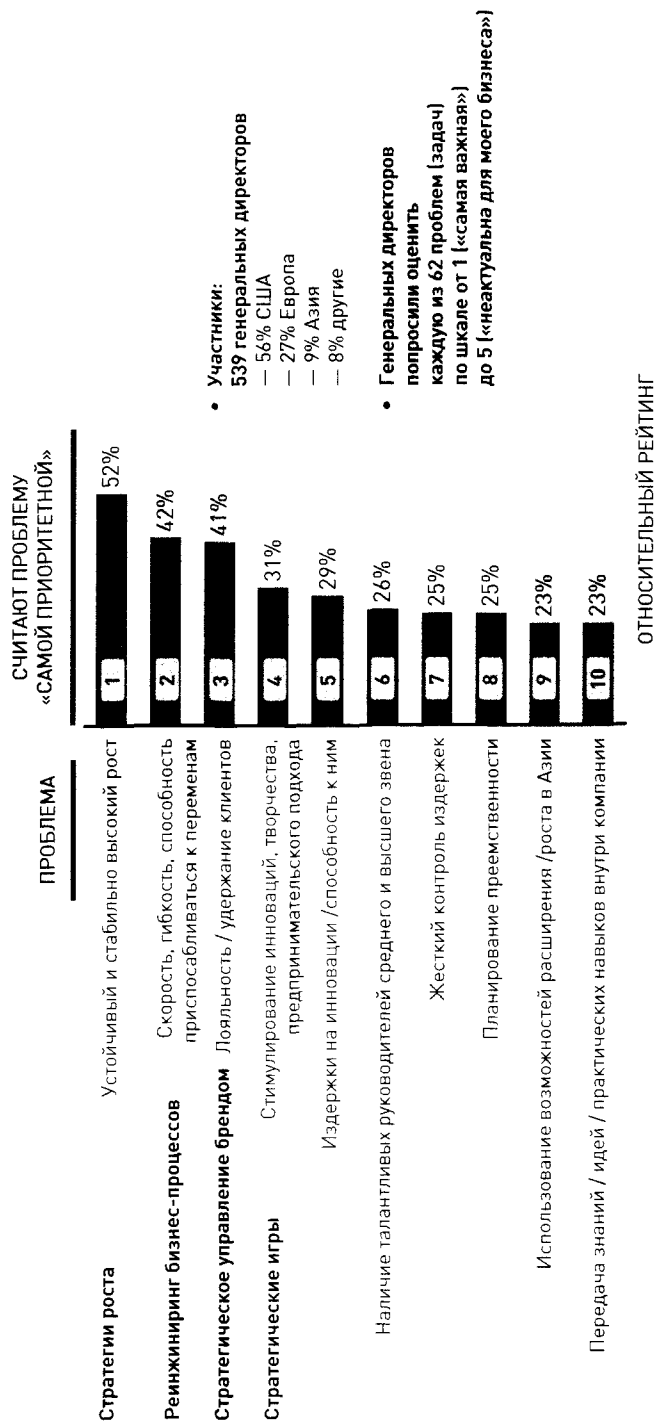


Рис. 19. Главные проблемы для генеральных директоров (опрос организации Conference Board)

3.1.1. Ценностно-ориентированное управление, защита доли рынка, методы и ограничения

Что такое рост? Прежде всего он должен способствовать достижению целей компании в плане обеспечения ее долгосрочного выживания. Другими словами, он должен быть намеренным (лишь рост затрат, естественно, носит ненамеренный характер, если не является следствием активных инвестиций). Рост национальных экономик выражается в их потенциальной производительности (например, ВВП, ВНП, коэффициент производительности), но у компаний другой спектр показателей производительности.

Рост рынка (абсолютный) или рост доли рынка (относительный) – это традиционный параметр роста, который служит целям, связанным с рынком. Другой классический коэффициент роста – это увеличение размеров предприятия: чистые инвестиции или любые инвестиции большего объема, нежели необходимо для поддержания бизнеса, повышают объем инвестированного капитала. В числе показателей – изменения в составе внеоборотных активов и изменения в балансовом отчете (например, объема внеоборотных активов). Здесь есть важное допущение: прибыльность вложений должна быть выше, чем затраты, – то есть при оценке инвестиций должно получиться положительное значение чистой текущей стоимости⁴¹. В этом случае увеличение размеров предприятия служит задачам, связанным с доходами. В числе других показателей – рост доходов (который, однако, уже подразумевается показателем роста предприятия с точки зрения инвестиций) и рост штата (хотя – за несколькими исключениями в секторе услуг, например в консалтинге, – это не является показателем производительности фирмы).

Несмотря на то, что во всех значимых трудах на эту тему приводится множество причин того, почему компании должны расти, на деле таких причин в конечном счете лишь две. Во-первых, чтобы сохранить свою долю рынка, компания должна демонстрировать хотя бы средний уровень роста. Рост выше среднего приводит к увеличению доли рынка, в то время как рост ниже среднего уменьшает ее, и компания рискует быть вытесненной конкурентами. Соответственно, эта причина уже сама по себе – одно из трех обязательных условий выживания. Во-вторых, компания должна искать компромисс между

⁴¹ Общая сумма всех дисконтированных денежных потоков, генерируемых определенным вложением, известна как чистая текущая (дисконтированная, приведенная) стоимость, которая учитывает первоначальные затраты. Одна из лучших книг на эту тему – Hawawini G., Viallet C., *Finance for Executives: Managing for Value Creation* («Финансы для руководителей: управление в целях создания стоимости»), 2nd edition, Mason 2002.

акционерами и рынками капитала и регулярно повышать свою акционерную стоимость. Если размер предприятия – то есть объем вложенного капитала – увеличивается, принимая во внимание допущение о положительном значении чистой текущей стоимости, это означает, что в результате генерируется больше прибыли или создается больше ценности. Следовательно, повышение акционерной стоимости путем увеличения предприятия отвечает двум другим условиям выживания – а именно, ликвидности и прибыльности.

Акционерная стоимость (АС) рассчитывается как стоимость предприятия минус долги по формуле, приведенной ниже⁴²:

$$SHV = \sum_{t=1}^T \frac{FCF_t}{(1+WACC)^t} + \frac{GCV}{(1+WACC)^T} - IBD + NOA,$$

- где: SHV – акционерная стоимость (стоимость собственного капитала);
 FCF_t – свободный денежный поток (СДП) в первый год;
 GCV – стоимость действующего предприятия (бессрочная стоимость: последний или средний денежный поток, разделенный на средневзвешенную стоимость капитала (WACC));
 IBD – процентный долг;
 WACC – средневзвешенная стоимость капитала;
 NOA – неоперационные активы;
 T – год;
 t – последний год планируемого периода.

Подход, основанный на акционерной стоимости, похож на расчет чистой текущей стоимости и включает три главные составляющие. Первая – суммы всех будущих свободных денежных потоков за определенный период, начиная с сегодняшнего дня, за вычетом средневзвешенной стоимости капитала. На практике период прогнозирования, как правило, не превышает пяти лет – дальше слишком высока степень неопределенности. Дело в том, что свободный денежный поток рассчитывается исходя из будущих балансовых отчетов и отчетов о прибыли и убытках, и подробные допущения о дальнейшем развитии бизнеса должны коснуться всех статей в них⁴³. Этот процесс часто называют бизнес-планированием, и в нем объединены SWOT-анализ и все

⁴² См., например: Rappaport A., Shareholder Value («Акционерная стоимость») (2nd ed.), Stuttgart 1999.

⁴³ Для метода, основанного на акционерной стоимости, в его простейшей форме СДП можно определить как прибыль до выплаты дохода от чистых процентов плюс обесценивание и амортизация минус текущие капитальные расходы.

подходы в сфере бизнес-стратегий, поскольку его задача — как можно точнее спрогнозировать операционные показатели и результаты применения той или иной стратегии. Однако, поскольку компании работают в бизнесе больше пяти лет, стоимость действующего предприятия для них исчисляется на более длительный период. Либо последний СДП, либо средний показатель всех СДП делятся на средневзвешенную стоимость капитала, а потом дисконтируются. Сумма накопленного и дисконтированного СДП и дисконтированной стоимости действующего предприятия равняется стоимости предприятия. Затем вычитаются долговые обязательства под проценты, и в итоге мы получаем акционерную стоимость.

Очень важно, чтобы прогноз СДП был точным, поскольку именно он лежит в основе обеих составляющих стоимости⁴⁴. На практике стоимость действующего предприятия обычно составляет более 70% от его общей стоимости⁴⁵. Если размер предприятия затем увеличивается в результате выгодных вложений, эти вложения ведут к положительному участию в доходах, что, в свою очередь, влечет устойчивый рост СДП и, следовательно, акционерной стоимости.

Такого устойчивого повышения акционерной стоимости можно добиться только посредством роста на основе инвестиций. Следовательно, акционеры не будут довольны компаниями, не демонстрирующими устойчивого роста. Продажа частей компании имеет одноразовый эффект. Она оказывает положительное влияние на денежный поток, но на следующий год этого влияния уже не будет, поэтому учитывать такой маневр в формуле нет смысла. Не приводит к росту акционерной стоимости и неизменный размер предприятия — чтобы повышалась акционерная стоимость, компании должны улучшать распределение своих доходов. Распределение доходов — это положительная разница между возвратом на собственный капитал фирмы и его стоимости. Стоимость собственного (акционерного) капитала рассчитывается исходя из безопасной инвестиции (например, государственных облигаций) плюс надбавка за риск. Для каждой компании и отрасли она своя. И то и другое вместе означает, что стоимость собственного капитала обычно составляет 15% и больше. Чтобы сгенерировать существенную стоимость, компании должны зарабатывать эту стоимость плюс дополнительный доход.

⁴⁴ Особенно важно помнить, что в каждый из периодов расходуется соответствующий СДП, поэтому он не может быть включен в последующий. Подробнее об этом см.: Schwenker B., Spremann K., *Management between Strategy and Finance* («Менеджмент между стратегией и финансами»), Berlin et al. 2009, p. 143.

⁴⁵ Есть формулы, которые также учитывают динамизм рынка, что иногда приводит к очень низкому значению стоимости действующего предприятия.

На рис. 20 проиллюстрированы эта взаимосвязь и тот факт, что учетная прибыль может разрушить стоимость и принести потери акционерам. Эта мысль – своего рода откровение для стратегического планирования компаний, описанного выше: важны не бухгалтерская прибыль или долголетие компании; единственная реальная цель – это создание ценности.

Чем шире распределение, тем выше акционерная стоимость. При неизменном размере предприятия распределение доходов достигается, в частности, снижением затрат. Однако, по сравнению с ростом на основе вложений, даже этот метод повышения акционерной стоимости не имеет долгосрочного эффекта, потому что «неизменная» компания в какой-то момент осознает весь потенциал в плане снижения затрат.

Две обозначенные причины убедительно доказывают тот факт, что для компании чрезвычайно важно расти. Но конечен ли рост – или, другими словами, что нужно учитывать фирмам? В теоретической дискуссии эксперты выдвигают гипотезу о том, что есть минимальный оптимальный размер предприятия, при котором удельные затраты уже не снижаются, даже когда объемы продукции на единицу времени продолжают расти. То есть эффект масштаба ослабевает. По мере того как предприятие увеличивается, возникает даже обратный ему эффект (отрицательный эффект масштаба, вызванный сложными административными структурами, асимметрией информации и т. д.). Проблема здесь в том, что на практике невозможно точно определить, когда впервые возникает этот отрицательный эффект. Допустим, насыщенные рынки мешают росту – но существует ли насыщенный рынок вообще? В конечном счете это задача маркетинга – генерировать постоянный спрос (если только продукт не безнадежно устарел технически – как кассетный плеер, например).

Мешать росту может и нехватка ресурсов: квалифицированные специалисты и сырье – это дефицит, и компании, их использующие, сильно от них зависят. Но когда проблема дефицита возникает, на среднесрочный период всегда можно найти поставщиков, готовых решить проблему и воспользоваться желанием покупателя заплатить за услугу. Например, общеизвестно, что при средних ценах на сырую нефть \$65–75 за баррель нефтяные компании способны делать вложения в технологии, необходимые для разработки месторождений в Атлантике методом бурения скважин в открытом море. Новые частные университеты открываются ежегодно с конца 1990-х в ответ на острую нехватку квалифицированных специалистов. С точки зрения каждой отдельной компании никакого лимита для роста нет. Самое большее – есть факторы, временно его сдерживающие. Даже экологические проблемы Земли и призывы снизить потребление ресурсов не воспринимаются – отдельно взятой фирмой – как ограничители роста.

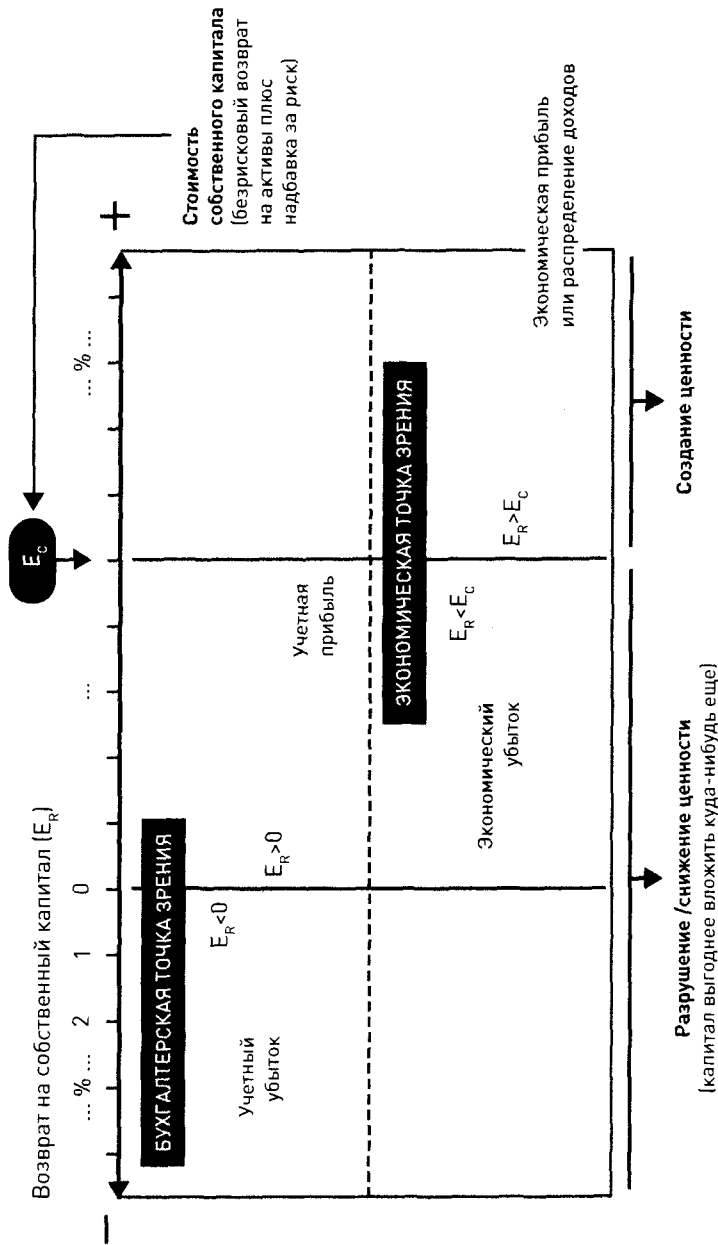


Рис. 20. Система распределения доходов⁴⁶

⁴⁶ Botzel S., Schwilling A., Erfolgsfaktor Wertmanagement («Управление на основе ценности как фактор успеха»), Munich et al. 1998, p. 32.

На практике есть два варианта стимуляции роста – после того, как определена горизонтальная стратегия в соответствии с матрицей Ансоффа: компании могут расти органично, то есть, по сути, при помощи собственных ресурсов и компетенции фирмы. Этот подход, как правило, требует много времени, но он надежен, поддается контролю и в целом не слишком затратен. Второй вариант – неорганичный, внешний рост посредством слияний и поглощений. Этот вариант влечет быстрый рост и риски, связанные с высокими издержками и трудностями контроля. Отчасти именно поэтому больше половины слияний и поглощений оказываются провальными в экономическом смысле: чрезмерно высокие надбавки к цене при покупке, трудно просчитываемые эффекты синергии, несовместимые корпоративные культуры и запаздывание планирования и внедрения – из-за всего этого ожидаемые преимущества проявляются слишком поздно или не проявляются вообще никогда. Это порождает огромные расходы на уплату простых и сложных процентов, а с ними – и издержки упущенных возможностей. В результате стоимость разрушается ускоренными темпами. Чтобы избежать этого, компании, участвующие в торгах, должны определить максимально допустимый предел наценки за поглощение в качестве чистой текущей стоимости потенциала синергии и уже располагать подробным планом действий⁴⁷ на момент покупки и оплаты сделки.

Итак, теоретически рост принципиально важен. Но он сопряжен со значительными трудностями и риском. Поэтому имеет смысл задаться вопросом: успешнее ли других фирмы, которые растут быстро?

3.1.2. Семь стратегий роста

Для того чтобы ответить на этот вопрос, в 2002 г. консалтинговая компания Roland Berger Strategy Consultants (RBSC) провела практическое исследование 1700 крупнейших компаний мира⁴⁸. Исследование, которое опиралось на финансовые данные, имеющиеся в широком доступе, ставило целью выяснить, сколько компаний – и какие именно – росли быстрее среднего, и приносил ли им этот рост больше успехов в сравнении с другими. Сначала был высчитан годовой рост продаж каждой фирмы между 1996-м и 2001-м гг. Это был показатель роста компании. Затем определялся рост годовой прибыли

⁴⁷ Этот процесс часто называют интеграцией после слияния (*post-merger integration*; PMI).

⁴⁸ О мыслях, изложенных в этом разделе, см., например: Schwenker B., Botzel S., *Making Growth Work* («Как заставить рост работать?»), Berlin et al. 2007.

до уплаты процентов и налогов⁴⁹ для того же периода, отражающий финансовый успех фирмы.

Один из выводов исследования заключался в том, что из 1700 компаний 441 зарегистрировала рост продаж выше среднего уровня на 11,8% в год, а рост ЕБИТ – выше среднего показателя на 8,5%. Это значит, что в конкретный период 26% компаний генерировали добавленную стоимость посредством мощного роста (их можно классифицировать как «отличников»). У этих компаний дополнительные показатели вроде общего акционерного дохода⁵⁰, производительности и штата тоже были выше среднего. Таким образом, можно заключить, что мощный рост оказывает положительное влияние на всех акционеров компании.

Второй анализ, проведенный в рамках исследования, интересен с точки зрения практических стратегий роста: какие стратегические модели можно выявить в ретроспективе у этих компаний с показателями выше среднего?⁵¹ RBSC сформулировала семь стратегий этих «отличников». Все они указаны ниже (рис. 21), а далее приведены конкретные примеры успешного использования этих стратегий компаниями-«отличниками».

Очень хороший пример стратегии инноваций и брендинга – Intel Corporation. С конца 1960-х гг. компания находилась в авангарде развития и совершенствования микропроцессоров, выводила на рынок все более быстрые версии. Параллельно, с помощью своего логотипа «intel inside» и связанной с ним мелодии, она проводила по всему миру брендинг, в результате чего такие конкуренты, как AMD, почти всегда были вынуждены догонять ее.

Ryanair – пример стратегии навязывания новых правил другим игрокам. До Ryanair рынок состоял из крупных национальных авиакомпаний, предлагавших своим клиентам обширную и дорогостоящую сеть сообщений. Ryanair нарушила многие правила этого бизнеса, сформулировав ясную стратегию лидерства по издержкам, благодаря которой ей удалось удерживать низкие цены на билеты. Вместо того чтобы совершать перелеты по запутанной системе разных аэропортов, Ryanair летает исключительно напрямую. Компания пользуется только местными аэропортами, чтобы ускорить оборотный цикл за счет меньшего простоя. Более того, длительное время компания пользовалась только одним типом самолетов,

⁴⁹ ЕБИТ; «earnings before interest and tax».

⁵⁰ Биржевые доходы плюс выплаты дивидендов.

⁵¹ См. также введение ко второй части, где дано определение метода описательного анализа.

- | | |
|--|---|
| 1 Инновации и брендинг | 5 Уменьшение вертикальной интеграции посредством аутсорсинга |
| 2 Навязывание новых правил другим игрокам | 6 Присутствие на рынке и консолидация путем слияний и поглощений |
| 3 Глобализация | 7 Сети/партнерство/виртуализация |
| 4 Сфокусированный портфель | |

Рис. 21. Семь успешных стратегий роста на практике

чтобы экономить на закупке запчастей и обучении летного состава. Билеты продаются напрямую через Ryanair, поэтому нет никаких комиссий турагентств, и все на борту (еда, напитки и т. д.) предлагается за дополнительную оплату. Воздушный перелет сведен к перемещению из точки А в точку В за минимальный срок и минимальную оплату. Таким образом Ryanair предложила огромной части пассажиров, для которых отпала необходимость делать пересадки, альтернативу дорогостоящим услугам других авиакомпаний.

Vodafone – отличный пример глобализации. Компании удалось стать поистине глобальным оператором сотовой связи благодаря множеству слияний и совместных предприятий с крупнейшими телекоммуникационными компаниями на всех пяти континентах. В 1993–1994 гг. компания сделала капиталовложения в Германии, Австралии, Великобритании, на Фиджи и в ЮАР. В 1995 г. были созданы совместные предприятия с партнерами в Нидерландах, Франции и Гонконге. В 1999 г. компания слилась с американским провайдером Airtouch. В 2002 г. Vodafone приобрела немецкую компанию Mannesmann D2 и основала Verizon (СП с Bell Atlantic из США). В 2001 г. она приобрела ирландскую Eircell и заключила партнерское соглашение с крупнейшим оператором Китая – China Mobile. По данным за 2007 г., у Vodafone есть филиалы в 25 странах на пяти континентах и партнерские предприятия и проекты с телекоммуникационными компаниями еще в 40 странах.

Сфокусированный портфель – это стратегия роста, нацеленная на успех в долгосрочной перспективе, который достигается посредством сосредоточенности на ключевом бизнесе и связанных с этим эффектах масштаба и кривой накопления опыта. Хороший пример такой стратегии – E.ON. Компания возникла в результате слияния конгломератов VEBA и VIAG в 1999–2000 гг. Обе фирмы работали в сфере энерго- и водоснабжения, но у них было много дочерних компаний и в других отраслях. После слияния основными отраслями были нефтяная (VEBA Ol), телекоммуникации (o.tel.o), недвижимость, электроника, логистика (Stinnes), производство химикатов (Degussa), алюминия (VAW), стекла (Gerresheimer) и специализированных химикатов (Schmalbach Lubeca). Но E.ON начала распродавать различные подразделения и организовывать группу компаний в сфере коммунального хозяйства – поставщика электричества, газа и воды. Таким образом два крупных национальных конгломерата стали одним крупным международным поставщиком.

Porsche, чтобы вернуться на путь успеха, после реструктуризации начала 1990-х гг. применила стратегию сокращения вертикальной интеграции за счет аутсорсинга. Сегодня у этого производителя спортивных автомобилей самый низкий уровень вертикальной интеграции во всем автопроме и около 80% добавленной стоимости. Компания сконцентрировалась на инновациях и развитии своих продуктов (двигателей и технологий) в дополнение к маркетингу, и это помогло ей стать самым прибыльным автопроизводителем в мире.

Стратегия присутствия на рынке и консолидации посредством слияний и поглощений обеспечивает доминирование в отрасли посредством скупки главных конкурентов. В середине 1990-х гг. в Европе было три крупные международные нефтяные компании – Royal Dutch/Shell, BP и Exxon, и много компаний среднего размера. В их числе – французские Elf Aquitaine и Total и бельгийская Petrofina. Elf Aquitaine совершила весьма агрессивный маневр и в числе прочих приобрела бывшую восточногерманскую государственную компанию Minol, после чего стало ясно: это только вопрос времени – когда она купит Total и войдет в число крупнейших игроков отрасли. Руководство Total осознало опасность и в 1998 г. к удивлению всех участников рынка приобрело за €12 млрд бельгийскую Petrofina. А став больше и сильнее, всего годом спустя Total сумела купить и своего конкурента, Elf, за €49 млрд. Так за два года новая компания, Total Fina, стала бесспорным номером четыре на мировом рынке и серьезным конкурентом трех крупных, солидных фирм.

Входящая в число «отличников» компания Puma наглядно иллюстрирует стратегию сетей, партнерств и виртуализации. Ее часто приводят в пример как чрезвычайно успешную модель виртуальной конструкции. У нее три

виртуальные штаб-квартиры: в Германии – дирекция исследований и разработок, закупок, стратегического планирования, логистики, продаж и дистрибуции; в США – дирекция научных исследований, разработок и маркетинга; и в Гонконге – центр закупок и маркетинга. Эти три штаба образуют единый виртуальный корпоративный центр, который использует преимущества разных регионов. При этом собственного производства у компании нет, товары закупаются у разных поставщиков на Дальнем Востоке и выводятся на рынок под маркой Puma. Таким образом бренд Puma сам по себе виртуален в традиционном понимании этого слова – в том смысле, что это не более чем зонтичный бренд для партнерства национальных компаний и производителей.

3.2. Реинжиниринг бизнес-процессов

Как уже говорилось выше, реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) занимает очень важное место в списке приоритетов генеральных директоров. Поначалу это вызывает удивление, учитывая тот факт, что изменениями процессов на международном уровне занимаются отделы управления операциями. И если сущность РБП делает его предметом забот, прежде всего, операционного, а не стратегического менеджмента, почему он входит в круг вопросов первостепенной важности, которыми занимается руководство? Чтобы прояснить ситуацию, нужно ответить на следующие ключевые вопросы:

- Что такое РБП? Почему он возник? Каковы его составляющие, характеристики и преимущества?
- Каковы параметры РБП? Как проводят РБП в теории? Какие риск он влечет?
- Как конкретно его применяют на практике?

3.2.1. Вера и реальность

Метод РБП⁵² подразумевает больше, чем совершенствование процессов. Это элемент теории организации, и он проводит различие между построением

⁵² Изложенное в данном разделе освещено, в частности, в этом классическом труде: Hammer M., Champy J., Reengineering the Corporation («Реинжиниринг корпорации»), New York, 1993.

корпоративной структуры (какова правильная структура для конкретной организации?) и корпоративных процессов (как создается стоимость?). Еще в конце XVIII века Адам Смит размышлял о том, что производственные работы следует разделить на простые и четко формулируемые задачи, чтобы изготавливать товары при оптимальных затратах и с максимальной производительностью. В начале XX века этот принцип усовершенствовал Тейлор в рамках своей системы управления массовым производством (тейлоризма). Эти идеи, в числе прочего, привели к созданию организации с вертикальной структурой, где деятельность узких специалистов в соответствующих отделах была организована до мельчайших деталей. Процессы, создание добавленной стоимости и координация (другими словами, сам процесс) происходят в вертикально структурированной организации исключительно внутри отделов: научных исследований и разработок, закупок, производства, продаж и т. д. Каждый завершает свою часть работы и передает «готовый продукт» на следующую ступень – образно говоря, отделы отгораживаются друг от друга, исключая какое бы то ни было общение.

В 1980-х гг. при конъюнктуре рынка, выгодной для покупателя, и росте давления со стороны конкурентов в результате интернационализации рынков стало очевидно, что потребительская выгода (другими словами, добавленная стоимость), на самом деле генерируется не в функциональных отделах, а в ходе ориентированных на клиента процессов. Чтобы оставаться конкурентоспособными в изменившейся ситуации, в конце 1980-х компании радикально изменили организационную парадигму: к вертикальной организации корпоративных структур добавилась горизонтальная, межфункциональная организация процесса, как показано на рис. 22.

Чтобы понять идею РБП, важно сначала дать определение бизнес-процессу. Еще в 1989 г. это очень точно сделал Джеймс Харрингтон⁵³:

- *Процесс – ряд видов деятельности, когда берутся вводные, добавляется стоимость, и итоговый продукт представляется внутренним или внешним клиентам. Процессы используют ресурсы организации для обеспечения конечных результатов.*
- *Производственный процесс – процесс физического взаимодействия с оборудованием или программным обеспечением, которые затем*

⁵³ Harrington H. J., Business Process Improvement («Оптимизация бизнес-процессов»), New York, 1991, p. 9.

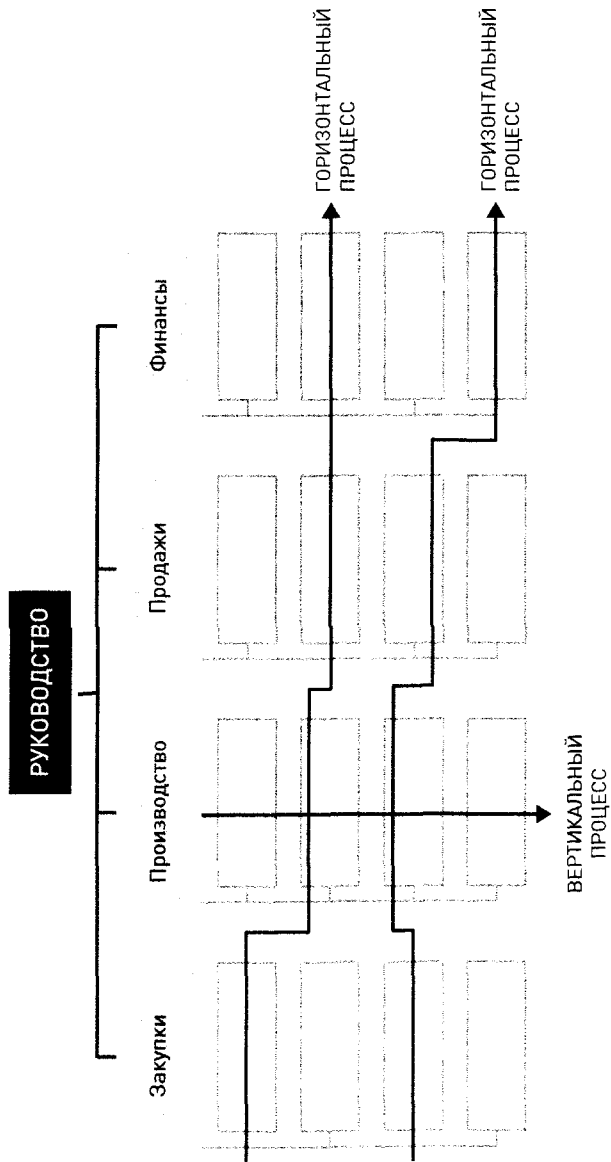


Рис. 22. Вертикальная организация и интеграция горизонтальных процессов

будут доставлены внешнему потребителю, до момента упаковки товара.

- *Бизнес-процессы – все услуги и процессы, которые поддерживают производственные процессы. Бизнес-процесс состоит из группы логически связанных друг с другом задач.*

Таким образом, в процессах исходные данные (сырье) обрабатываются до той степени, чтобы получился конечный продукт более высокой ценности, независимо от того, является ли клиент внутренней или внешней стороной. Процессы генерируют результаты и стоимость; иными словами, они не должны включать никаких лишних действий, которые разрушают стоимость. Как только эти процессы вступают в физическое взаимодействие с продуктом для его непосредственного улучшения, они становятся производственными – независимо от того, имеют ли они отношение к изготовлению товаров или оказанию услуг. Эти процессы не являются частью РБП. РБП рассматривает только те процессы, которые поддерживают процесс производства: их взаимодействие носит межфункциональный характер, и, следовательно, они должны соответствовать логике бизнеса в целях создания стоимости, а не ее разрушения.

Вскоре Хаммер и Чампи расширили это определение, сформулировав четыре ключевых условия РБП, и в результате их стали считать «отцами-основателями» данного подхода:

Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью кардинального улучшения важных текущих показателей производительности, таких как затраты, качество, обслуживание и скорость⁵⁴.

Авторы утверждают: чтобы реорганизация считалась настоящим реинжинирингом бизнес-процессов, нужно соблюсти четыре основных требования.

1. *Фундаментальность*: следует задавать фундаментальные вопросы. Например: почему мы делаем то, что делаем? Что нам действительно нужно, чтобы этим заниматься, и как нам на самом деле нужно это делать?
2. *Радикальность*: дело не в поверхностном «причесывании», а в переосмыслении всего бизнеса и, если это необходимо, его коренном преобразовании.

⁵⁴ Hammer M., Champy J. Указ. соч., с. 32 и далее.

3. *Масштабность*: РБП проводят не для каких-то незначительных улучшений. Напротив, это делается для существенного прогресса в деятельности компании.
4. *Процессы*: реинжиниринг применяется только к процессам, и взгляд с позиции процессов – один из приоритетов в таких проектах. Организация корпоративных структур не является первостепенным предметом его внимания.

Таким образом, реинжиниринг определяется как полный пересмотр и перепроектирование текущих бизнес-процессов. И если многие малые и средние предприятия до сих пор не сформулировали бизнес-процессы достаточно четко в виде сертификатов ISO и руководства по управлению качеством, то в этом случае мы назвали бы их деятельность инжинирингом бизнес-процесса, то есть его первоначальной разработкой и планированием.

Такое строгое и точное определение РБП, естественно, влияет на содержание и структуру «процессного» подхода. В итоге все сводится к тому, что обостренным зрением мы начинаем воспринимать действительно важное и отбрасываем не имеющее значения и разрушающее стоимость. Мы должны быть всегда ориентированы на конечный результат создания стоимости – нацеленность на клиентов и удовлетворение их потребностей являются ключевыми факторами успеха при конъюнктуре рынка, выгодной для покупателя (как в B2C, так и в B2B). Следовательно, становится легче управлять бизнесом с точки зрения ориентации на конкретные результаты, учитывая, что весь бизнес-процесс осуществляется через ключевые показатели эффективности (КПЭ), ориентированные исключительно на конечный результат, а не через собственные показатели отдела, которые редко бывают ориентированы на клиентов. Планирование и контроль бизнес-процессов оптимизируются с помощью современных информационных и коммуникационных технологий, которые можно использовать намного эффективнее, поскольку они связывают разные отделы и – там, где это актуально, – даже разные филиалы.

Преимущества процессного подхода, практикуемого при РБП, очевидны и подтверждают стратегическую важность этой управленческой задачи. К тому же он включает в себя и ресурсный подход (другими словами, подход с позиции компетенций и возможностей компании) в сочетании со SWOT-анализом.

- РБП связан с основными процессами компании, создающими стоимость. Таким образом, процессы компании – это выражение ее стратегии: они отражают конфигурацию создания стоимости,

сформулированную в стратегических терминах, например, в бизнес-модели фирмы. Это уже не проявление принципа *«структура – следствие стратегии»*. Теперь это звучит так: *«Процесс – следствие стратегии, структура – следствие процесса»*. Сначала определяются основные процессы, а затем – организационная структура.

- Магический треугольник «время, затраты, качество» – магический потому, что эти цели противостоят друг другу, – можно при помощи РБП оптимизировать, поскольку процессный подход улучшает все три переменные: в подразделениях ускоряются процессы (время), источники затрат устраняются благодаря эффективным процессам (затраты), а межфункциональный фокус на конечных потребителях помогает общему управлению качеством (качество).
- Межфункциональные процессы приводят к межорганизационным коммуникациям и, следовательно, к положительным эффектам сетей. Более того, все сотрудники начинают четко осознавать, каков их личный вклад в конечный результат и какое значение он имеет для организации в целом.
- Все эти процессы можно расположить в иерархическом порядке – как основные, вторичные, субпроцессы, мероприятия и действия. Каждым процессом можно управлять и оптимизировать его на основании результатов и отдельных действий, проводимых последовательно или параллельно (рис. 23). Бизнес-процессы, оптимизированные и стандартизированные таким образом, обеспечивают фундамент для быстрого роста, поскольку их легко воспроизвести при открытии новых филиалов и т. п.

РБП в первую очередь оптимизирует внутренние процессы, но его надлежит применять и для планирования межфирменных процессов⁵⁵. Алгоритм действий в обоих случаях одинаков. Есть семь основных шагов⁵⁶.

1. Определение корпоративной стратегии – при помощи изучения соответствующих документов или систем отчета, представленных здесь.

⁵⁵ См.: Hammer M., «The superefficient company» («Суперэффективная компания»), *Harvard Business Review*, September 2001, p. 82–91. Примеры процессов между фирмами – поставки или исследования и разработки от поставщика производителю.

⁵⁶ Там же.

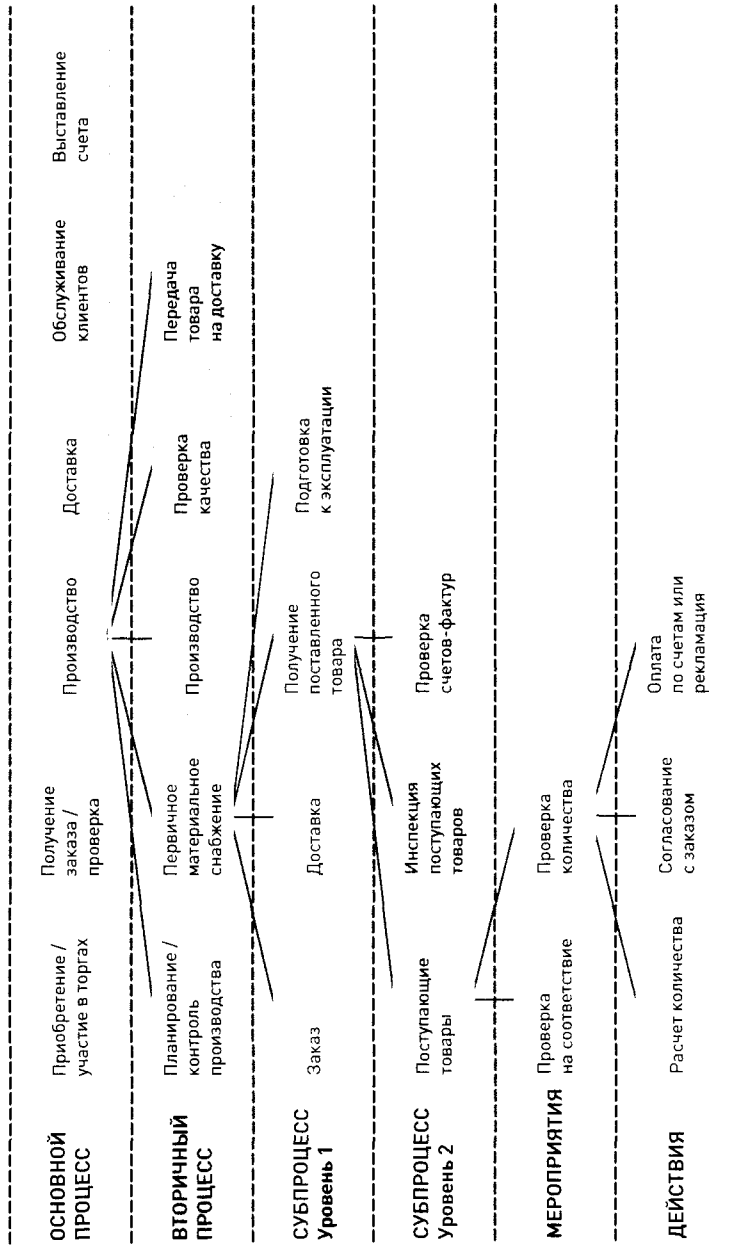


Рис. 23. Иерархии внутри бизнес-процесса

2. Определение стратегических компетенций, необходимых для внедрения стратегии, – также при помощи изучения соответствующих документов или систем отсчета, представленных здесь.
3. Детальный анализ процессов. Он выявляет, какие действия не генерируют стоимость (дублирование, время простоя, излишки и т. д.), с помощью следующих вопросов:
 - Необходимы ли все действия, включенные в процесс?
 - Можно ли выполнить определенные действия качественнее или на том же уровне качества, но быстрее?
 - Можно ли объединить некоторые действия, чтобы сократить количество согласований и периоды ожидания?
4. Отбор процессов, которые будут изменены. После анализа процесса надлежит оценить отдельные процессы, чтобы облегчить их отбор или определение приоритетности для РБП. Естественно, не все ключевые процессы компании можно изменить сразу: это поставило бы под угрозу текущие операции. Вот критерии отбора:
 - влияние процесса на степень удовлетворенности клиентов;
 - стратегическое значение процесса (насколько важен для компании этот процесс?);
 - потенциал оптимизации процесса (какие существуют возможности?).
5. Определение ключевых показателей эффективности (КПЭ) для РБП. КПЭ для контроля процессов по параметрам времени, затрат и качества описаны с двух позиций: эффективности (взгляд извне с акцентом на качество) и продуктивность (взгляд изнутри с акцентом на время и затраты). Эффективность процесса определяет, насколько он отвечает потребностям конечных потребителей и насколько субпроцесс отвечает требованиям основного процесса. В число показателей входят жалобы, затраты на гарантийное обслуживание, возвраты, снижение доли рынка и несвоевременное завершение работ. Продуктивность процесса отражает, насколько он быстр и дешев. В числе показателей – сроки, потребление ресурсов и время ожидания на единицу продукции.
6. Начало осуществления РБП. Сам РБП проводится в два этапа: перепроектирование и реинжиниринг. На этапе перепроектирования

происходит творческое переосмысление. Почему мы делаем ту или иную вещь и почему мы делаем ее именно так, а не иначе? Проектирование деятельности в целом, таким образом, предваряет реинжиниринг. К тому же процессы ориентированы на результат и на клиента, а не на саму деятельность. Реинжиниринг подразумевает операционное перепроектирование процессов: *кто* (ответственное подразделение компании), *что* (деятельность, задача), *когда* (время, событие-толчок, период) и *чем* (необходимая информация) должен делать?

7. Непрерывный контроль и совершенствование новых процессов. Управление новыми процессами с использованием КПЭ путем сравнения фактических показателей с целевыми – конечная и постоянная задача РБП. Постоянное улучшение процессов позволит оставаться конкурентоспособными при условии, что стратегия компании и, следовательно, ее деятельность не изменятся слишком сильно. Если процессы не совершенствоваться постоянно (или если стратегия компании резко поменяется), не пройдет и нескольких лет, как возникнет острая необходимость в новом проекте РБП.

Несмотря на то, что РБП всякий раз состоит из одних и тех же семи шагов, на практике проекты могут значительно отличаться друг от друга. Они определяются внутренней ситуацией в компании и в отрасли, товаром и внешней средой. Тем не менее еще в начале 1990-х гг. Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, изучив великое множество проектов, выявили ряд закономерностей на более высоком уровне абстракции.

На этапе перепроектирования снова и снова наблюдаются, в частности, следующие изменения⁵⁷.

- Несколько рабочих процедур объединяются в одну.
- Решения принимают исполнители.
- Шаги процесса выполняются в естественном порядке.
- Существуют различные версии процесса.
- Работа выполняется там, где это наиболее целесообразно.
- Контроль ослабляется, проверки становятся реже.
- Минимизируются согласования.

⁵⁷ Hammer, Champy. Указ. соч., с. 51 и ниже.

- Ответственный менеджер обеспечивает единую точку контакта.
- Преобладает смешанный централизованно/децентрализованный подход.

Результатом реинжиниринга становятся изменения в рабочих процессах компании⁵⁸.

- Меняются структурные подразделения – вместо функциональных отделов появляются команды процессов.
- Меняется работа исполнителей – от простой к многоплановой.
- Меняются роли людей – они перестают быть подконтрольными и наделяются полномочиями.
- Изменяются требования к подготовке сотрудников: от курсов обучения к образованию.
- Изменяется оценка эффективности работы и оплаты труда: от оценки деятельности к оценке результата.
- Изменяется критерий продвижения в должности: от эффективности выполнения работы к способности выполнять работу.
- Изменяется цель исполнителя: от удовлетворения потребностей начальника к удовлетворению потребностей клиентов.
- Меняются функции руководителей – от контролирующих к тренерским.
- Меняется организационная структура – от иерархической к «плоской».
- Меняются функции высших руководителей – они перестают быть «учетчиками» и становятся «лидерами».

Однако проекты РБП зачастую не отвечают ключевым требованиям, изложенным Хаммером и Чампи, и изменения и результаты, о которых было сказано выше, не материализуются. Причина в том, что РБП нередко используется как прикрытия для проектов, цель которых – не более чем сокращение расходов. Следовательно, РБП не в состоянии сосредоточиться на оптимизации стратегии и совершенствовании приемов. Потенциал для улучшений

⁵⁸ Там же, с. 65 и ниже.

возникает только за счет сокращения штата, и любое повышение производительности оказывается недолгим.

В попытке решить эту проблему РБП был расширен: в середине 1990-х гг. в него включили еще два компонента, а именно: управление изменениями и комплексный подход. Он так же известен, как «корпоративная трансформация» – далеко идущий проактивный процесс, в ходе которого реорганизация компании охватывает все подразделения, корпоративную культуру и сотрудников и ставит целью реальные стратегические изменения в головах людей. Ключевые факторы в преобразовании компаний – это неизменная приверженность высшего руководства своему делу и коллективное формулирование и передача нового видения. С практической точки зрения целью должно быть стремление к инновациям во всех процессах и областях с вовлечением всех сотрудников в изменения и учетом их индивидуальных опасений. А для того чтобы добиться успеха, преобразования нужно проводить упорно, шаг за шагом. Это значит, что результатов следует добиваться постоянно, улучшения должны инкорпорироваться последовательно, а длительный процесс необходимо контролировать до конца.

На практике проекты реализуются по «плану семи шагов», хотя обычно люди различают всего три фазы: оценка ситуации, перепроектирование/реинжиниринг и внедрение. Реальные проекты РБП и трансформации требуют как минимум года, прежде чем процесс наконец реализуется, а в крупных организациях могут длиться и несколько лет. Следовательно, в таких проектах есть собственные организации с общим руководством, управляющими проектом и целевыми группами, а также персонал, обеспечивающий коммуникации. Задачи, которые предстоит выполнить для достижения цели, распределяются между участниками проекта (сотрудниками компании и, возможно, внешними консультантами) и контролируются с помощью системы управления действиями, пока проект не будет доведен до конца и новые процессы не заработают без перебоев.

3.2.2. Пример внедрения

В этом примере мы расскажем о компании, предоставляющей услуги в сфере монтажных и электротехнических работ на строительных объектах⁵⁹. Компания была структурирована согласно функциям – то есть

⁵⁹ Материал взят из консалтингового проекта 1990-х гг., название фирмы-клиента не указывается. В то время она производила продажи на сотни миллионов немецких марок в год.

состояла из отделов (электриков, инженеров-электриков, каменщиков и т. д.), результаты деятельности которых оценивались по полученной прибыли. Это означает, что руководитель каждого направления отвечал за продажи, затраты и прибыль. В четырех основных офисах (Северном, Южном, Восточном и Западном) структура была одинаковой, а управлял всем головной офис. Проекты, которые предполагали участие представителей более чем одной профессии, – что было нормой – планировались централизованно. Тем не менее руководители подразделений наделяли свои проекты более высоким приоритетом по сравнению с другими, в результате чего часто не удавалось выполнять работы согласно графику, возникали простои, клиенты раздражались. Следствием всего этого была экономическая неэффективность.

Чтобы решить эти проблемы раз и навсегда, руководство инициировало проект, призванный наладить ориентированные на клиента процессы. Для этого нужно было в первую очередь провести всеобъемлющую оценку ситуации: в ходе нескольких семинаров команды сформулировали основной процесс, так как раньше никто никогда не пытался сделать это. Затем при помощи анализа затрат они определили, какие функции выполнял этот процесс, какие виды деятельности были в нем задействованы, каковы были его длительность и затратность. На рис. 24 показаны результаты оценки ситуации⁶⁰.

Ясно видно, что на деле процесс реализации проектов оказался очень сложным. Шесть разных отделов (функций) выполняли 44 основные задачи, задействуя более 80% производственных мощностей и затрат на оплату труда. При этом этап планирования был проработан недостаточно, хотя хорошее планирование может дать существенные преимущества при реализации проекта. Дополнительный анализ проблем, возникавших при взаимодействии с заказчиками и внутри компании, подтвердил, что из-за такой сложности исполнение проектов стала слабым местом организации в целом (рис. 25).

После того как ситуация прояснилась, следующим шагом стал поиск решений для разработки и планирования этапов основного процесса. Он происходил в сотрудничестве с клиентами и с упором на реализацию проекта. После многочисленных встреч и обсуждений концепции был утвержден целевой процесс (рис. 26).

Новый целевой процесс обеспечивал два шага в реализации проекта, которые теперь можно было вывести на стадию планирования («хорошо

⁶⁰ В проектах, подобных этому, все таблицы с результатами подкрепляются множеством подробных анализов и наглядных материалов.

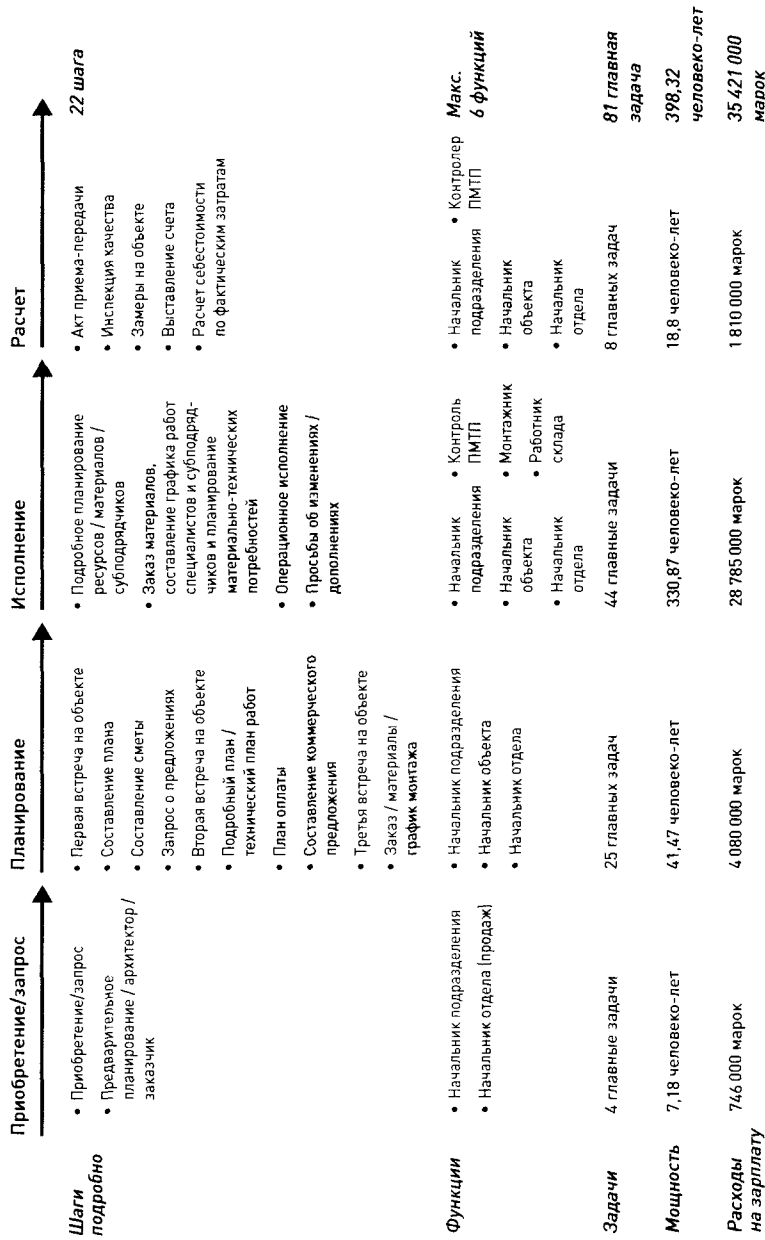


Рис. 24. Фактический процесс монтажа: около 400 человеко-лет¹ непосредственно привязаны к четырем основным этапам ключевого процесса

¹ В человеко-годах выражается фактическая работоспособность сотрудника, доступная компании. Тот, кто работает всего полдня, считается одним сотрудником, но только половиной человеко-года.

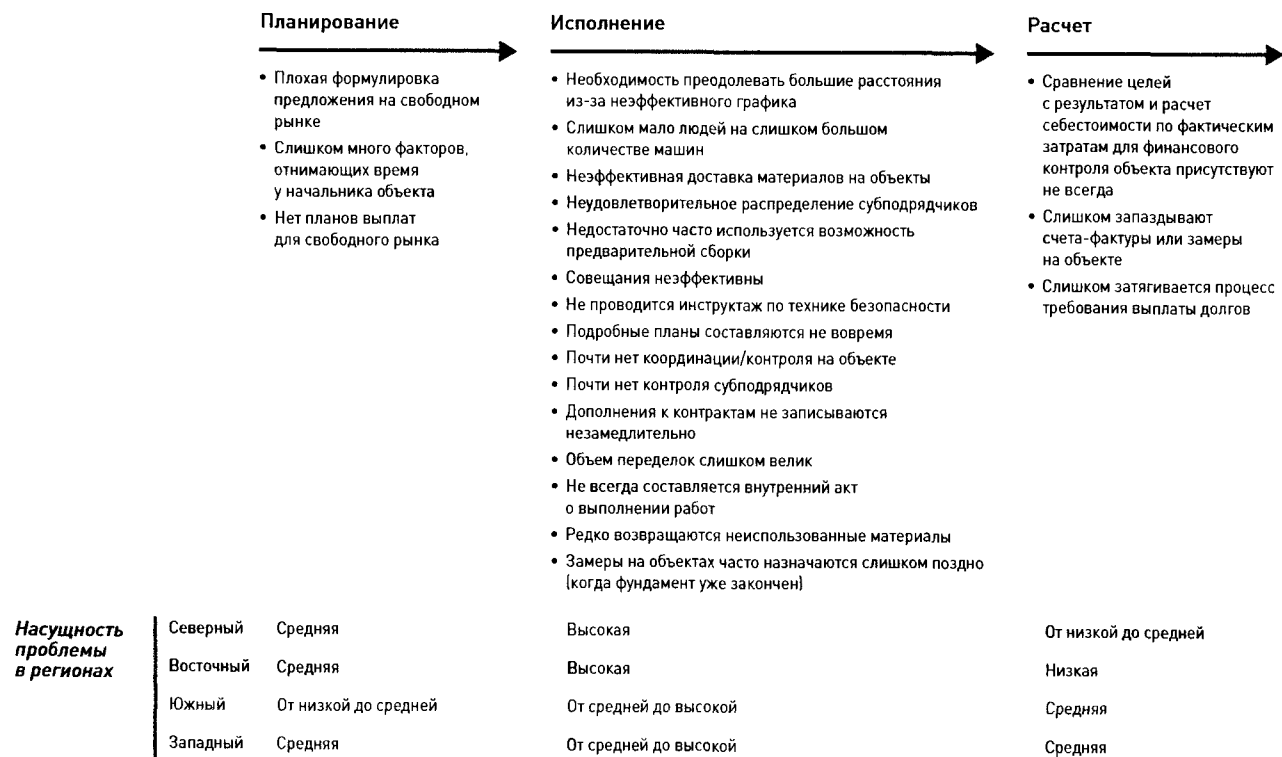
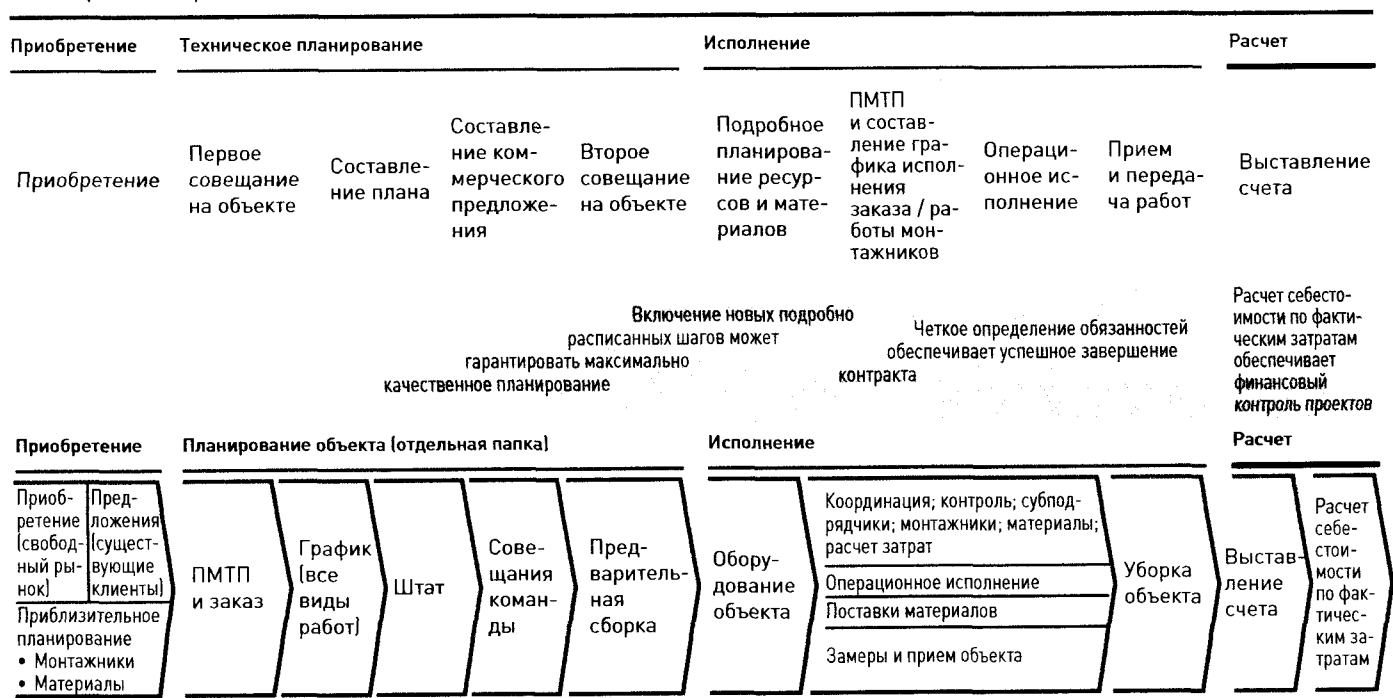


Рис. 25. Накопление проблем в ходе реализации проекта: анализ, заказанный филиалами, показал, что ситуация критическая

ТЕКУЩИЙ ПРОЦЕСС МОНТАЖНЫХ РАБОТ



ЦЕЛЕВОЙ ПРОЦЕСС МОНТАЖНЫХ РАБОТ

Рис. 26. Включение новых и детальная проработка прежних этапов и четких обязанностей для целевого процесса

спланировать работу значит хорошо ее выполнить») и подкрепить подробным набором инструкций (известных как папка монтажных работ). Кроме того, предстояло установить четкие границы ответственности за проект, то есть уйти от ответственности за отдельный вид работ или отдел в пользу ответственности за процесс в целом и, следовательно, за результат, который получит заказчик. И последнее, но не менее важное: калькуляция фактических затрат была интегрирована в новый процесс в качестве заключительного этапа, что впервые дало компании возможность контроля всего проекта. Целевой процесс, естественно, изменялся в зависимости от того, на какие группы потребителей ориентировалась компания и/или сколько архитекторов и других субподрядчиков было вовлечено в процесс планирования и реализации проекта и в какой степени. Но основной подход – планирование и подготовка как можно большего числа видов деятельности на как можно более раннем этапе, чтобы выполнить заказ быстро и качественно, – был общим для всех вариантов.

В свете этого нового процесса необходимо было также уточнить, какие функциональные отделы должны быть в него вовлечены. И в результате новая целевая организация всецело вытеснила старую функциональную модель (рис. 27).



Рис. 27. Новые корпоративные структуры — бизнесом больше не управляют функциональные подразделения

Теперь общее руководство бизнесом осуществлял один менеджер, а четыре региональных менеджера управляли всеми отделами в своих подразделениях и отвечали за их продажи, затраты и прибыли. Уровнем ниже, в каждом филиале фирмы, были менеджеры проектов, которые работали со всеми отделами и отвечали за отдельные проекты, а также участвовали в их привлечении совместно с региональным менеджером или руководителем всей фирмы. Всех остальных сотрудников контролировал пул-менеджер: он отвечал за управление загрузкой и распределение работников в своем филиале, что позволяло избегать конкуренции между ними. В результате корпоративные структуры отражали теперь новое «процессное» мышление, а от старого «функционального» подхода отказались.

Сочетание новых процессов и новых функций привело к созданию новых цепочек или директив процесса, пример которых представлен на первом, самом высоком уровне на рис. 28.

Этот основной процесс был подробно описан в документе на 80 с лишним страниц, где была обозначена каждая функция и каждое действие. Сотрудникам разъяснили оптимальную процедуру для будущих проектов. На стадии реализации компания сначала провела ряд пилотных проектов, чтобы протестировать новую процедуру, а позже сотрудники прошли интенсивный курс обучения этой процедуре, а также тем своим обязанностям, с которыми они раньше не сталкивались. В результате новая организация процесса позволила реализовывать проекты быстрее, качественнее и эффективнее, в соответствии с требованиями заказчиков, что не замедлило отразиться на общей прибыли фирмы.

3.3. Стратегическое управление брендом

Во многих компаниях стратегическое управление брендом очень похоже на стратегическое управление бизнес-подразделениями, так как подразделения или аффилированные компании часто являются брендами сами по себе. Но даже торговыми марками следует управлять стратегически, чтобы быть успешным в долгосрочной перспективе. Еще в 1979 г. Теодор Левитт сформулировал ключевое понятие: компаниям, желающим добиться постоянного роста, нужно смотреть на рынки с точки зрения потребителя, учитывая, что в динамичных средах никакое положение дел нельзя принимать как данность, и клиент – это король. В качестве примера он упомянул ситуацию

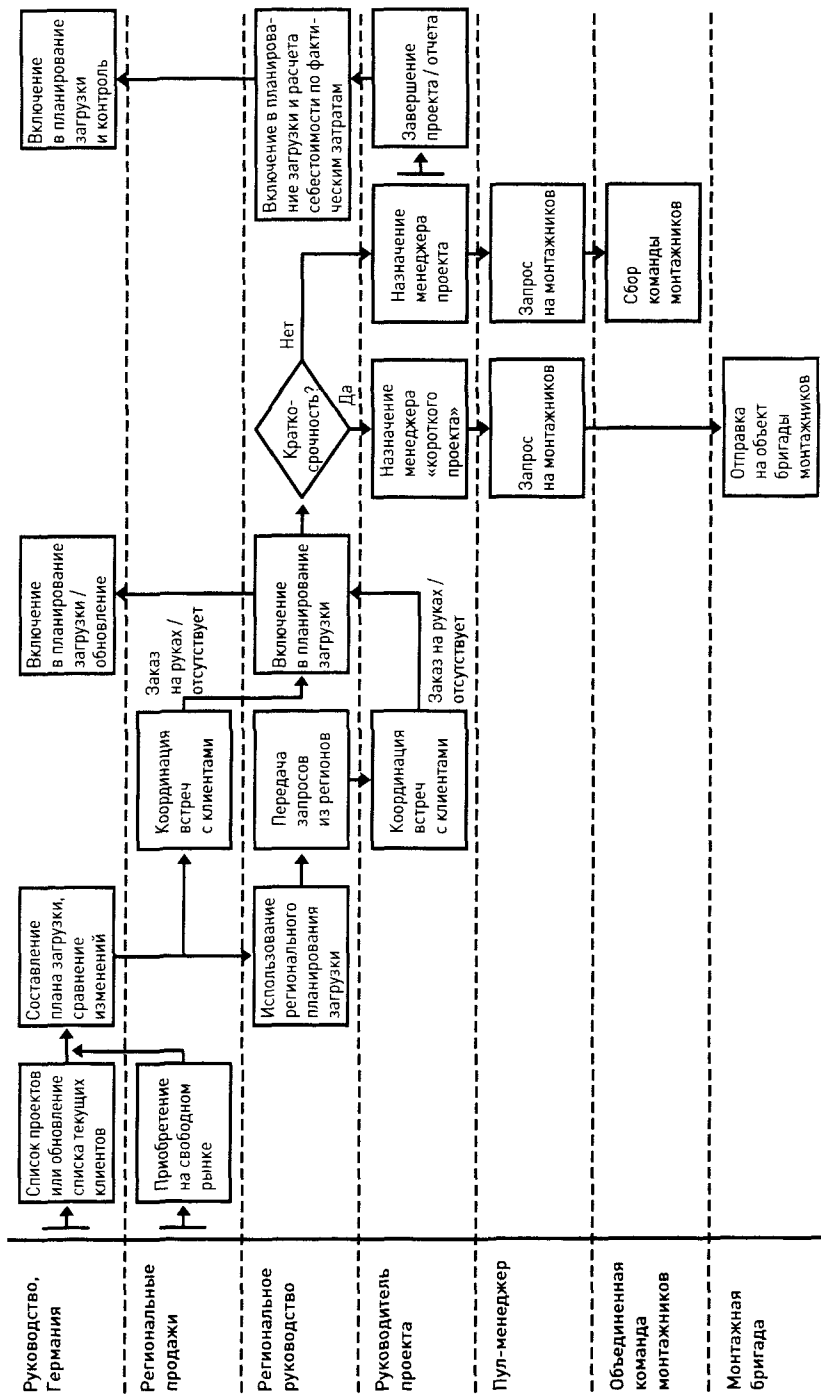


Рис. 28. Порядок следования процесса, куда вошли новые функции

с железными дорогами в США: их значимость снижалась, потому что фирмы, занимавшиеся этим бизнесом, считали себя не транспортными компаниями, а железнодорожными. Их стратегия вращалась вокруг «железной дороги» как продукта, а не вокруг средства транспортировки как потребности клиента. Из-за этого они утратили свое первоначальное преимущество, и растущий спрос стали удовлетворять автомобили, грузовики и самолеты⁶¹.

Чтобы рассмотреть это определение и дополнительные аспекты подробнее, мы изучим следующие вопросы.

- Что такое стратегическое управление брендом? Почему оно возникло? Каковы его составляющие и характеристики?
- Что такое ценность бренда? Как ее измерить? На чем она основывается?
- Каково будущее управления брендом? Какие трудности ждут его впереди?
- Как нам определить позицию своего собственного бренда и, в случае необходимости, развивать его, чтобы он достиг желаемой позиции?

3.3.1. Бренд: сложно, но необходимо

С конца 1980-х гг. понятию бренда придают все большее значение как практики, так и ученые⁶². Одним из движущих факторов этой тенденции стал введенный Майклом Портером рыночный подход к стратегии – бренд-менеджмент основан непосредственно на результатах SWOT-анализа и рыночном подходе.

Другой движущей силой стал переход к превалированию предложения над спросом, произошедший к тому времени на всех рынках потребительских товаров. До этого преобладал подход с позиции товара и производства: в период резкого подъема 1950-х гг. на фоне роста благосостояния поставщики производили все, что, по их мнению, имело смысл с технологической точки зрения и обладало низкой себестоимостью. Тогда эти товары были для потребителей новинкой, но по мере насыщения рынков давление

⁶¹ См.: Levitt T., «Marketing Myopia» («Маркетинговая миопия»); *Harvard Business Review*, July/Aug. 1960, p. 45–56.

⁶² Об идеях, изложенных в этом разделе, см.: Kotler P., Keller K. L., *Marketing Management* («Маркетинг менеджмент») (13th ed.), Upper Saddle River 2008.

на производителей выросло: к середине 1970-х гг. почти каждая семья обзавелась телефоном, телевизором и автомобилем. Борьба между поставщиками за каждого покупателя обострилась, к тому же поставщики должны были побудить клиентов купить их продукт вторично или заменить старую модель на новую. Поэтому маркетинг как функция приковывал все более пристальное внимание высшего руководства корпораций: отдел производства теперь должен был координировать свои действия с отделом маркетинга, чтобы те соответствовали предполагаемым потребностям клиентов – иначе успеха у покупателей не добиться. Правда, даже сегодня такой подход практикуют только крупные, успешные корпорации-производители потребительских товаров – те, где есть директор по маркетингу и другие высшие руководители такого рода. Во всех других компаниях маркетинг – а значит, и сам бренд – не является предметом забот высшего управленческого звена: им в основном занимается второй эшелон менеджеров, и ответственность возлагается на менеджера по маркетингу.

Это большая ошибка. Суть стратегического управления брендом в том, чтобы клиенты сохраняли лояльность к определенному товару или линейке товаров в течение долгого времени. Поскольку стратегическое управление брендом гарантирует рост и продажи, им обязательно должен заниматься топ-менеджмент, и ему следует отвести центральную роль в стратегии компании. Это относится ко всем без исключения рынкам потребительских товаров (как длительного пользования, так и повседневного спроса), хотя на некоторых из рынков средств производства сохраняется конъюнктура, выгодная для поставщиков.

Итак, эти замечания относятся не ко всем компаниям, потому что не все товары – бренды. У новообразованной компании всегда есть товар (или услуга). Обычно товар обладает каким-то физическим свойством, которое говорит о его происхождении, – то есть именем или символом. То, о чем мы сейчас говорим, – всего лишь товарный знак; с точки зрения бренда этот товар еще ничего собой не представляет. Чтобы стать мощным брендом, он должен проявить себя на арене конкурентной борьбы и завоевать симпатии потребителей. Это известно как «позиция влияния»: продукт только тогда становится брендом, когда создает положительный, актуальный и узнаваемый образ у своих потребителей. Обычно для этого требуется несколько лет и не одна модификация товара.

Но как только он, наконец, утверждается в сознании потребителя, образуется «ядро бренда» (рис. 29). Оно состоит из почти незыблемых ценностей и структур запоминания, связанных с брендом. Дальше от ядра находятся

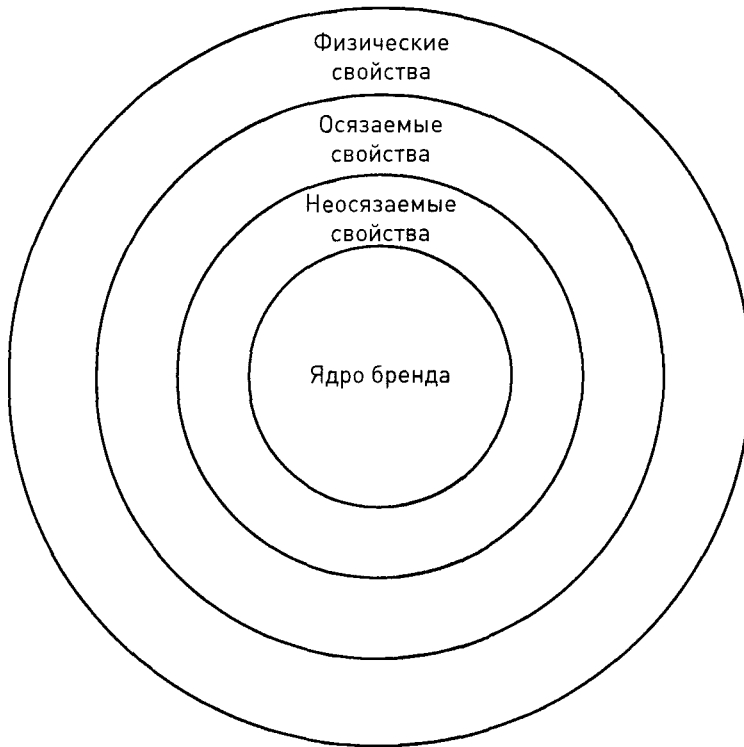


Рис. 29. «Луковичная модель» бренда

неосязаемые свойства товара, такие как эмоциональное восприятие и ассоциации. Затем идут осязаемые свойства, определяющие функциональное назначение товара, и, наконец, физические свойства.

Как правило, бренды трансформируются только за счет изменения физических или функциональных свойств товара (например, когда меняется упаковка или маргарин начинает лучше намазываться на хлеб), потому что именно благодаря этим двум видам свойств потребители начинают отождествлять себя с брендом и лояльно относиться к нему. При хорошем управлении сильный основной бренд может жить и быть успешным десятилетиями, о чем свидетельствуют примеры Nivea, Coca-Cola и других. Но плохое управление может очень навредить ему – вспомним, к примеру, затопление нефтяной платформы Brent Spar нефтяного гиганта Shell, которое планировали провести в 1995 г., но в конечном итоге отменили. Протесты потребителей привели

к тому, что Shell потеряла долю рынка в Германии и вызвала негативные ассоциации, которые до сих пор связаны с брендом и сильно его ослабили.

У компаний тоже есть ядро бренда, хотя оно гораздо сложнее, поскольку расположено в точке слияния широкого спектра товаров, категорий и сегментов бизнеса. Тем не менее этот тип ядра можно очень живо себе представить. Оно основано на внутренних ценностях компании, которые отвечают на вопрос: «Во что мы верим?» На первом этапе эти внутренние ценности должны быть преобразованы в ценностные предложения. Здесь ключевой вопрос таков: «Какую ценность мы создаем для своих целевых групп?» Последний шаг – это перевод ценностного предложения в обещание бренда: «Какой посыл мы несем своим целевым группам?» Обещание бренда совпадает (хотя и не всегда) с лозунгом компании.

Если компания следует этим этапам и честна сама с собой, ее ядро бренда будет выражено в последовательных и логичных терминах, несмотря на сложность товара. В этом случае целевая аудитория будет знать обещание бренда и то, что ценностное предложение фирмы действительно отвечает этому обещанию, потому что олицетворяет собой настоящие, внутренние ценности сотрудников и товаров: оно соответствует повышенным ожиданиям. На рис. 30 показан положительный пример двунаправленного процесса создания ядра бренда в BMW.

Те, кому адресован слоган «Радость от вождения», видят, что это обещание бренда отражается во внутренних ценностях и, следовательно, в самих товарах, а также в самоощущении сотрудников BMW. При разработке ядра бренда важно помнить следующее⁶³.

- Внутренние ценности должны быть не произвольными, а ориентированными на рынок.
- Ценностное предложение должно быть сформулировано не с внутренней, а с внешней для компании точки зрения – другими словами, оно должно обращаться к ожиданиям и потребностям потенциальных клиентов.
- Преимущество для целевой аудитории следует формулировать конкретными, а не абстрактными фразами.
- Формулировка заявлений должна быть эмоциональной, а не рациональной (потому что более чем две трети всех решений принимаются на основе эмоциональной мотивации).

⁶³ По опыту многочисленных проектов и анализов.

**Рис. 30.** Разработка ядра бренда компании

Соблюдая эти правила и следуя процессу, описанному выше, любая компания может разработать аутентичное и отличающее ее от других ядро бренда.

Вообще для потребителей бренд – это концентрированная информация, которая ведет их через лабиринт предложений, представленных на рынке. Для компании бренд – это возможность выделиться. Баумгарт дает очень точное определение бренда: «...название, слово, знак, символ, рисунок или любая комбинация перечисленного, которые знакомы потребителям и представляют собой образ, отличающий товар от конкурирующих предложений, благодаря чему у потребителей возникают предпочтения»⁶⁴.

Стратегическое управление брендом (так же известное, как брендинг) начинается только тогда, когда бренд уже разработан или выстроен. Цель брендинга – сохранить лояльность клиентов к компании в долгосрочной перспективе и укрепить бренд. Для достижения этой цели важно точно понимать, каковы актуальные рынки и собственные позиции компании на арене конкурентной борьбы. Руководство должно регулярно принимать решения по четырем пунктам.

1. Ширина бренда: сколькими товарами мы будем управлять под одним брендом? В соответствии с корпоративной стратегией, речь идет о явном *преимуществе родства* зонтичного бренда – например, того, который предлагает General Electric. При отсутствии зонтичного бренда имеет место единый бренд.
2. Глубина бренда: сколькими брендами будет управлять подразделение? В свете бизнес-стратегии речь идет о *конкурентном преимуществе*: какое конкурентное преимущество дает мультибрендовая стратегия, как у Volkswagen (Golf, Lupo, Passat, Phaeton и т. д.) по отношению к стратегии одного бренда?
3. Иерархия бренда: как организуются различные бренды в компании? Почему Phaeton – суббренд Volkswagen, а не топ-бренд, как Audi, Seat, Bentley и т. д.?
4. Портфель бренда: как будут выглядеть существующие бренды в совокупности? Как и при портфельной стратегии, речь идет о ролях брендов (стратегический, престижный, «дойная корова» и т. д.) и об общей устойчивости портфеля.

⁶⁴ Baumgarth C., Markenpolitik («Политика бренда»), Wiesbaden 2001, p. 6.

Само сходство этих вопросов с ключевыми вопросами стратегии означает, что они должны входить в компетенцию совета директоров и высшего руководства. А реализацией принятых решений должен заниматься отдел маркетинга с помощью инструментов комплекса маркетинга⁶⁵.

Цель стратегического брендинга и лиц, отвечающих за него, естественно, заключается в повышении ценности бренда, так как «ценность создает бренд, а в результате бренд получает стоимость»⁶⁶. В целом ценность бренда — это ряд достоинств и недостатков, связанных с ним, его именем или символом, и повышающих или понижающих стоимость товара или услуги для компании или ее клиентов⁶⁷. А если говорить в экономических терминах, ценность бренда — это текущая стоимость всех будущих входящих излишков денежных средств, которые появятся благодаря этому бренду. С точки зрения финансов, она выражается в денежных единицах и ведет непосредственно к росту стоимости предприятия. С точки зрения маркетинга это добавленная стоимость, которую продукт получает благодаря бренду. Если продукт компании предпочтительнее, чем такой же продукт конкурента, то свойства, которые отличают их, и являются обоснованием ценности бренда. Чем они отчетливей и ярче, тем выше эта ценность. Для отдела маркетинга вопрос из области бихевиористики (как возникает ценность бренда и как ее повысить) гораздо актуальнее, чем экономическая стоимость бренда.

Институт маркетинговых исследований Interbrand⁶⁸ проводит измерения ценности брендов и ежегодно публикует свои выводы в *Business Week*. Однако он не раскрывает, каким образом получаются результаты, и просто описывает этот процесс с точки зрения качества. Кроме того, вызывает сомнение, насколько корректен абсолютный уровень оценок, если учесть, что существуют разные методы расчетов и каждый дает разные результаты. Тем не менее эти оценки берут за основу, когда речь заходит, например, о покупке и продаже прав на товарный знак, расчете цен на лицензии и оценке исков о возмещении ущерба. Гораздо больший интерес представляет перспективная оценка тенденций в сфере ценности брендов: каким фирмам удастся поднять ценность своих брендов, рассчитанную по одной и той же методике

⁶⁵ Мы не будем здесь подробнее останавливаться на хорошо знакомом понятии комплекса маркетинга и его «4 P» (product, price, place, promotion — продукт, цена, место распространения и методы стимулирования).

⁶⁶ Pearson S., *Building Brands Directly* («Создание брендов»), London 1996, p. 6.

⁶⁷ См., например, Aaker D. A., *Managing Brand Equity* («Управление бренд-капиталом»), New York 1991.

⁶⁸ <http://www.interbrand.com>.

(например, используемой Interbrand)? В табл. 4 показано, что только 10 из 20 брендов, признанных самыми ценными в 2000 г., удержали позиции до 2009 г. Это демонстрирует, насколько серьезная задача – стратегический брендинг.

Помимо экономических расчетов есть также схемы из области бихевиористики, которые объясняют поведение клиентов и их предпочтения. Либо это результат общей количественной оценки, либо покупатели располагают бренд на матрице восприятия при помощи многомерной шкалы⁶⁹. Ценность бренда с позиции поведенческой науки основана на пяти элементах, часть которых взаимозависимы. Эти элементы представляют собой главные показатели успешности брендинга с целью создания ценности для потребителя и для компании⁷⁰.

1. Лояльность к бренду. Цель в том, чтобы внушить потребителю лояльность к бренду в долгосрочной перспективе, направив усилия компании на удовлетворение потребностей клиентов.
2. Узнаваемость бренда. Цель – сделать его название известным, так как новые потребители предпочитают знакомые бренды незнакомым.
3. Воспринимаемое качество. Цель – повышение качества, воспринимаемого потребителем, но редко идентифицируемого им. Это непосредственно влияет на решение о покупке и лояльность.
4. Ассоциации с брендом. Цель – обогатить бренд новыми ассоциациями или ощущениями клиента, поскольку это тоже положительно влияет на решение о покупке (Jaguar или Porsche несут идею определенного образа жизни клиента).
5. Другие достоинства бренда. Цель – в создании других преимуществ бренда, таких как патенты, торговые марки, каналы сбыта и т. д., чтобы предотвратить снижение уровня лояльности клиентов.

На рис. 31 представлены пять элементов ценности бренда и их преимущества.

В целом наблюдается естественное преобладание преимуществ, вытекающих из силы бренда с высокой рыночной стоимостью, – учитывая, что они:

- помогают отличать собственные предложения компании от предложений конкурентов;

⁶⁹ Примеры приведены в следующем разделе.

⁷⁰ См.: Aaker D. A. Указ. соч.

Таблица 4

Тенденция изменения ценности брендов в 2000–2009 гг.

Бренд	2000 – 2009	Бренд	2000 – 2009
Coca-Cola	-5%	Mercedes	+14%
Microsoft	-19%	Citibank	-47%
IBM	+13%	Hewlett-Packard	+14%
GE	+26%	American Express	-6%
Intel	-21%	Gillette	+35%
Nokia	-10%	BMW	+69%
Disney	-18%	Cisco	+10%
McDonald's	+14%	Honda	+20%
Toyota	+63%	Ford	-81%
Marlboro	-14%	Sony	-25%

- позволяют делать надбавку к цене;
- обладают фиксированной клиентской базой;
- представляют собой барьеры для входа на рынок,
- предлагают лучшую платформу для расширения бренда за счет новых товаров или увеличения жизненного цикла товаров (как это видно на примере Mercedes E-класса);
- обеспечивают новых клиентов ориентирами.

Тем не менее сильные бренды влекут и потенциальные риски, большинство которых кроются в самой компании.

- Сильные бренды могут привести к лени: лица, ответственные за бренд, могут почить на лаврах прошлых успехов и в конечном счете потерять контроль над брендом.
- В условиях кризиса продаж есть опасность, что менеджеры по продажам будут дисконтировать фирменную продукцию ради увеличения объема продаж в краткосрочной перспективе. Это наносит

долгосрочный ущерб бренду и его ценности в том смысле, что клиенты теперь всегда будут ждать скидок, и бренд в какой-то момент будет воспринят как «дешевый» – то есть «с более низкой стоимостью».

- Слишком быстрое расширение бренда с целью увеличить продажи влечет риск размывания, если ядро бренда и его потенциал для расширения не продуманы достаточно тщательно.

Кроме уже упоминавшихся внутренних проблем – начиная с понимания клиента и знания рынка потребителей – в стратегическом управлении брендом есть много внешних проблем. Потребители сталкиваются с информационной перегрузкой, и причина тому – стремительный рост разнообразия продуктов и брендов, вызванный увеличением сегментации рынка, глобализацией, а также значительным укорачиванием жизненного цикла товаров. К тому же растущее желание потребителей получать новые ощущения (развлекаться, жить полной жизнью, сохранять баланс между работой и личной жизнью) и появление новых типов клиентов вроде *умных покупателей* (любят «охотиться» за выгодными покупками), *борцов с системой* (дожидаются специальных предложений) и *гибридных потребителей* (демонстрируют ситуационное поведение – ездят в метро и водят Mercedes S-класса) заставляет их все чаще переключаться с одних брендов на другие. В таких условиях – что неудивительно – торговые марки (такие, как Wal-Mart) становятся все успешнее, постоянно повышая свой уровень по отношению к брендам производителей и конкурируя с ними.

Учитывая все эти новые вызовы, можно определить стратегическое управление брендом как процесс, требующий постоянного совершенствования: для компании крайне важно знать, каково ее положение по отношению к конкурентам, и оперативно реагировать на изменения. В следующем разделе представлен инструмент, который позволит справляться с задачами, стоящими перед стратегическим брендингом. Но прежде чем двигаться дальше, стоит сказать о том, что «имидж бренда не всегда соответствует показателям его использования»⁷¹. Стратегический брендинг не должен быть самоцелью – высокая ценность бренда должна стимулировать потребление.

⁷¹ Kapferer, J.-N., (Re) inventing the Brand («Перезапуск бренда»), London et al. 2001, p. 112.

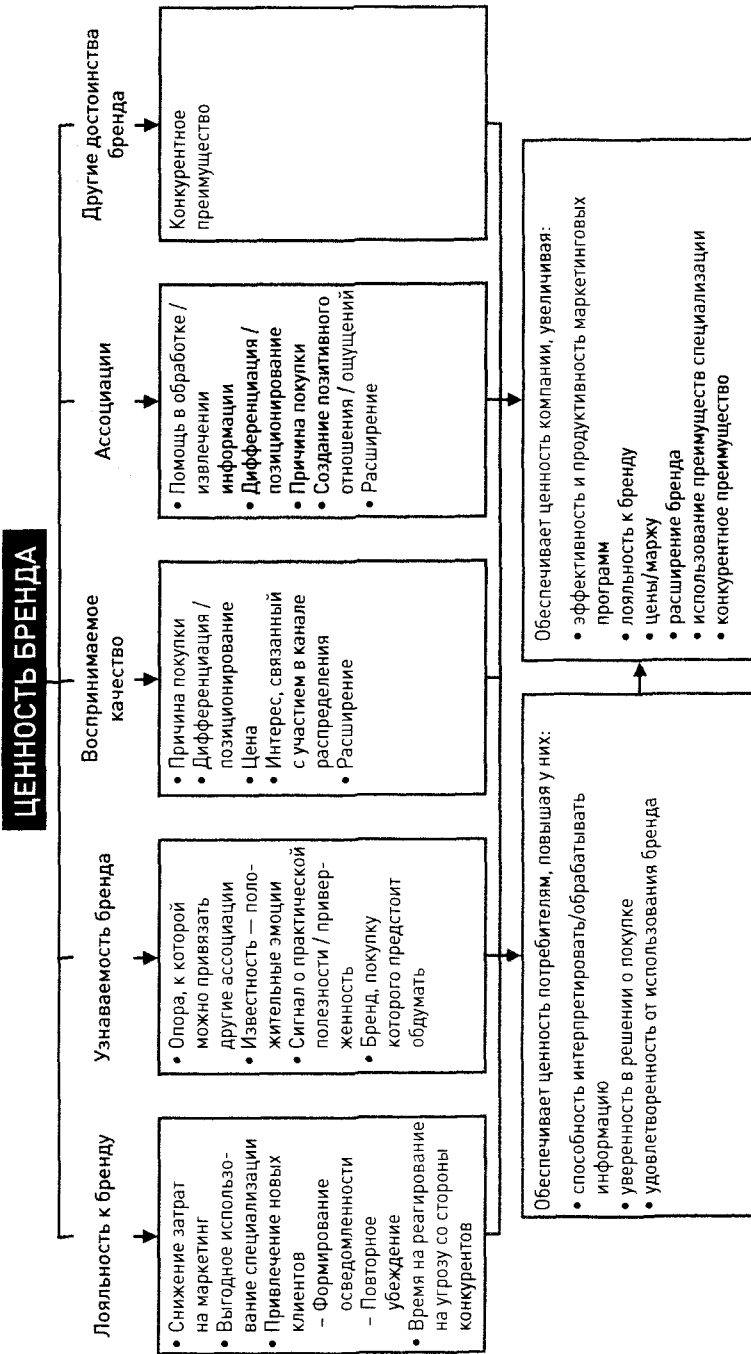


Рис. 31. Ценность бренда с поведенческой точки зрения и пять ее элементов для стратегического управления брендом⁷²

⁷² Aaker D. A. Указ. соч., с. 269.

3.3.2. Примеры оценки бренда методом анализа позиционирования

Определение позиционирования бренда для выявления его ценности с поведенческой точки зрения⁷³ сегодня проводится преимущественно с помощью многофакторного анализа – в частности, многомерного шкалирования (МШ). Этот метод количественного анализа из области экономических и социальных исследований так же известен, как анализ позиционирования.

МШ отталкивается от того, что объекты, такие как товары и бренды, занимают определенное положение в многомерной матрице восприятия людей. Сначала изучается воспринимаемое глобальное сходство между объектами. Затем основные параметры восприятия вычисляются посредством МШ. Наконец, все объекты располагаются по отношению друг к другу на общей шкале, чтобы смоделировать матрицу восприятия. Расстояние между объектами показывает их относительное сходство, а их близость к стрелке в системе координат – насколько положительно они воспринимаются по данному параметру (рис. 32).

Этому примеру уже несколько лет, но он наглядно демонстрирует, какие бренды расцениваются как схожие и в каких областях еще есть потенциал для позиционирования. Две оси – это сжатая информация из целого ряда разных параметров, и точка пересечения делит график на положительное и отрицательное восприятие. Соответственно, позиционирование Jever – лучшее в этом анализе, а у Holsten Edel – худшее. Потребители считают Pilsner Urquell и König Pilsener больше похожими друг на друга, чем, например, Pilsner Urquell и Beck's. Если говорить о ценности бренда с поведенческой точки зрения, сильные бренды – Jever и Beck's, а у остальных – в соответствии с их позиционированием – есть потенциал для улучшения, в некоторых случаях существенного. Матрица восприятия привлекательна и для новых поставщиков и их продукции, потому что верхний правый квадрант занимают всего два сорта пива.

Более свежий пример из отрасли интернет-СМИ (рис. 33) можно толковать точно так же: *ARD* воспринимается как лучшее издание по параметрам качества информации и предоставляемой услуги. Подразделения частных телеканалов (*RTL* и *SAT.1*) и газеты *Bild* работают профессионально, но качество информации низкое. *Tomorrow* занимает худшую позицию,

⁷³ См. предыдущий раздел.

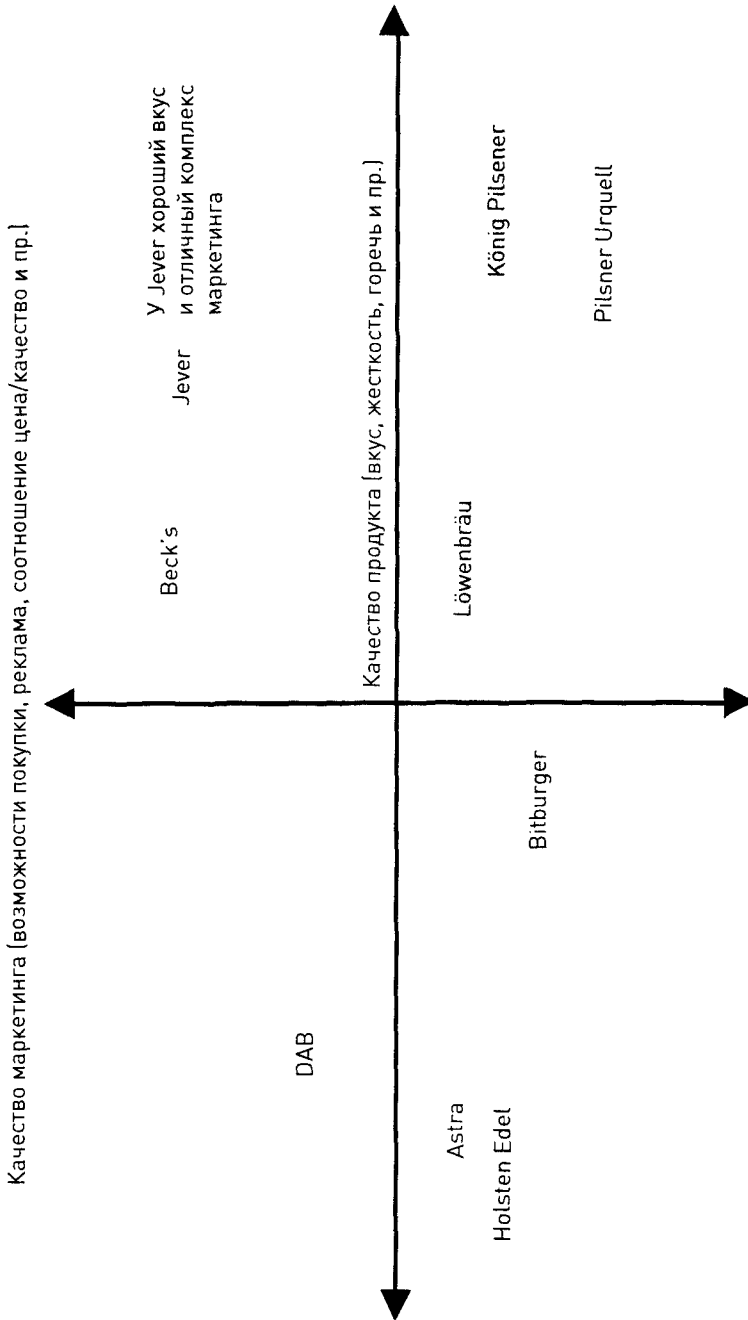


Рис. 32. Позиционирование пивных брендов при помощи МШ⁷⁴

⁷⁴ По: Hansmann K.-W., Industrielles Management («Управление промышленностью») (5th ed.), Munich et al. 1997, p. 50.

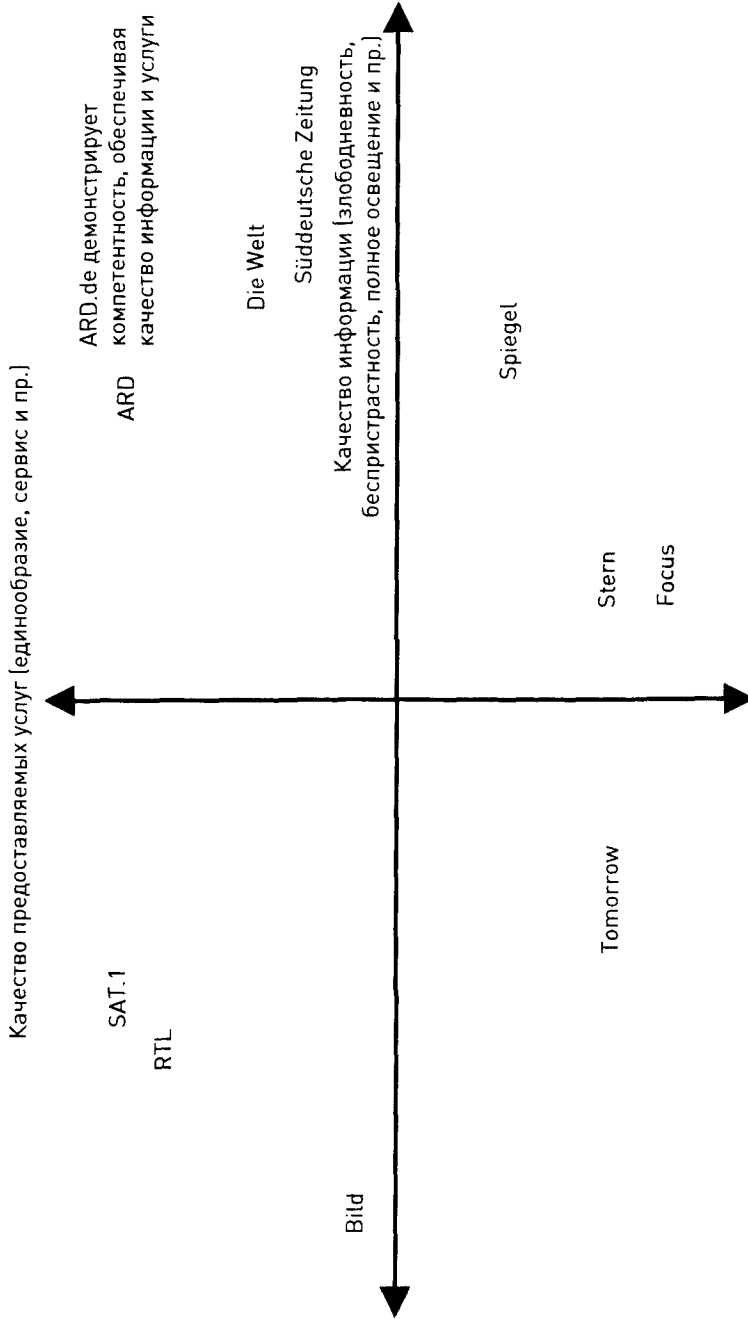


Рис. 33. Позиционирование интернет-СМИ методом МШ⁷⁵

⁷⁵ По: Kroger C., Strategisches Marketing von Online-Medienprodukten: Marktattraktivität und Wettbewerbspositionen («Стратегический маркетинг интернет-СМИ: привлекательность рынка и позиции конкурентов»), Wiesbaden 2002, p. 301.

а у *Spiegel* в Интернете такое же разнообразное содержание, как и в печатной версии, но он непривлекателен. Медиапродукты, предлагаемые *RTL* и *SAT.1*, демонстрируют высокий уровень сходства друг с другом, а вот *Spiegel* диаметрально противоположен им.

Третий пример (рис. 34) несколько сложнее. Матрица, описывающая общественные мероприятия в Гамбурге, имеет четыре измерения, три из которых указывают одно и то же направление. Некоторые из событий с высокой посещаемостью по-прежнему считаются привлекательными для города (в частности, Морской фестиваль), но не слишком популярны среди респондентов и не оправдывают их ожиданий. С другой стороны, мероприятия, воспринимаемые как положительные по этим качественным параметрам, как правило, имеют довольно низкие показатели посещаемости. Следовательно, анализ подтверждает фундаментальный тезис о том, что качество и количество — конкурирующие параметры, когда речь идет о мероприятиях. Несмотря на наличие четырех измерений, можно сравнить взаимное расположение отдельных событий напрямую: марафон и *Cyclassics* воспринимаются потребителями как очень похожие друг на друга, а, к примеру, районные праздники, очень отличаются от них.

Определение ценности бренда с помощью МШ или других методов позволяет проанализировать текущую позицию бренда на матрице восприятия потребителей и увидеть, где у стратегического брендинга компании есть потенциал для улучшения. Вопрос о том, как в конкретных условиях бренд может улучшить свое положение, решается с помощью мероприятий, входящих в комплекс маркетинга. А формирование имиджа бренда относится, в основном, к компетенции рекламных агентств, поскольку экономический анализ на этом этапе уже бессилён: он указывает возможный курс, но не может способствовать дальнейшему развитию.

3.4. Стратегические игры

Все изложенное выше по теме стратегического управления указывает на одну фундаментальную проблему, а именно: предлагаемые подходы и рекомендации исключительно статичны. Анализ текущего состояния (или SWOT-анализ) констатирует положение дел на тот или иной день, и инструменты применяются на основе этих выводов. Динамические взаимосвязи — то, как поступят конкуренты, если компания изберет ту или иную стратегию, —

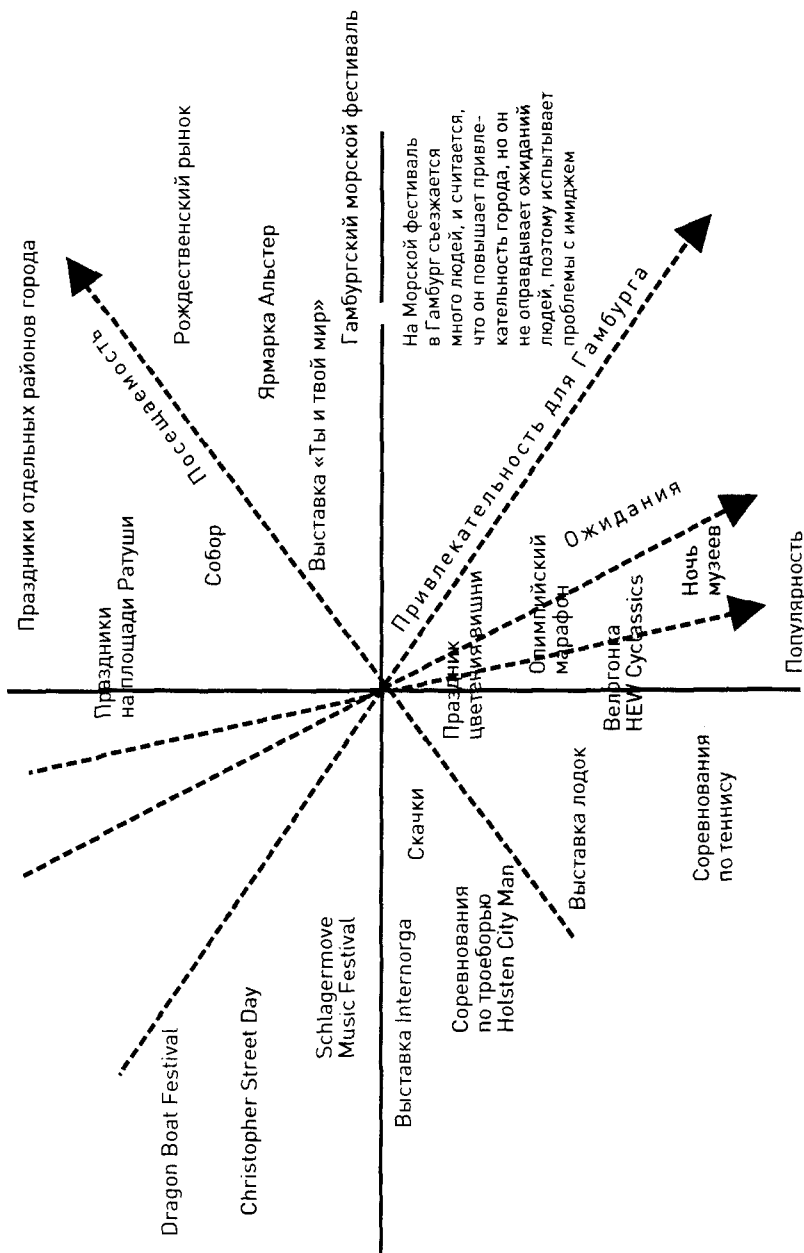


Рис. 34. Позиционирование публичных мероприятий в Гамбурге при помощи МШ⁷⁶

⁷⁶ По: Hansmann K.-W., Nissen M., Carstensen H., Bickhoff N. Studie öffentliche Events in Hamburg («Исследование публичных мероприятий в Гамбурге»), Hamburg 2005.

в этих системах отсчета отследить невозможно. Последний раздел призван восполнить эту «брешь»: основу для моделирования конкурентной ситуации – динамичной игры – обеспечивает теория игр, помогающая анализировать и прогнозировать действия и ответную реакцию на рынке.

В следующих двух разделах мы поговорим об основах и конкретных вариантах практического применения теории игр. Нам предстоит ответить на два вопроса:

- Каковы основные положения теории игр?
- Как теория игр поможет компаниям принимать стратегические решения на практике, с учетом динамичной среды, в которой они работают?

3.4.1. Теория игр: способ динамического моделирования конкуренции

Теория игр⁷⁷ – это математическая теория стратегического поведения, анализирующая ситуации, в которых требуется принять решение. Проще говоря, она рассматривает интерактивные и, следовательно, взаимозависимые стратегии конкурирующих субъектов. Однако она также рассматривает и вопросы взаимодействия и коммуникации: чем больше вы знаете о вашем оппоненте, тем правильнее будете реагировать на его поведение. Задача теории игр – найти стратегию, с помощью которой можно добиться оптимального результата в той или иной ситуации. Стратегия необязательно должна быть детерминистской, она может работать и с вероятностями.

Сначала ученых заинтересовали игры с нулевой суммой, затем они переключили внимание на игры с ненулевой суммой и разработали теорию кооперативных и некооперативных игр. Джон фон Нейман заложил основу теории в 1928 г., когда доказал теорему о минимаксе⁷⁸. В 1944 г. совместно с Оскаром Моргенштерном он опубликовал книгу «Теория игр и экономическое поведение», благодаря которой теория игр утвердилась как самостоятельная наука. В 1950 г. Джон Нэш разработал равновесие для игр двух игроков, которое

⁷⁷ Есть много очень хороших книг на эту тему. Касательно наблюдений, изложенных в данном разделе, см., например, Dixit A. K., Nalebuff B. J. *Thinking Strategically* («Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни») New York 1991, где теория игр изложена очень простым и понятным языком. Для тех, кому интересна математическая основа этой теории, подойдет: Dutta P. K. *Strategies and Games* («Стратегии и игры»), Cambridge (MA) et al. 2001.

⁷⁸ Теорема о минимаксе: игрок выбирает стратегию, максимизирующую (гарантированный) минимум, который оппонент не может отобрать.

в настоящее время известно под названием «равновесие Нэша». В 1994 г. он был удостоен Нобелевской премии по экономике⁷⁹.

Идею, лежащую в основе теории игр, необязательно понимать в чисто математическом смысле: ее основные характеристики можно передать в качественных терминах. Для начала важно сформулировать общее представление о стратегической игре:

- стратегические ситуации моделируются в игровой форме;
- правила игры предусматривают, кто, что и когда может делать;
- есть два или более игроков с принципиально конкурирующими интересами;
- стратегия игрока — это план действий, которые игрок выберет в той или иной ситуации;
- польза или потеря для игрока в результате той или иной ситуации называется выигрышем (или платежом);
- все игроки действуют рационально — они пытаются добиться максимальной пользы в любой ситуации;
- лучший ответ на конкретную стратегию противника тот, который максимизирует собственный выигрыш игрока.

Эти базовые понятия знакомы всем нам по домашним играм вроде «Блэкджека» или «Монополии». Но подобные игры обычно основаны на простой стратегической ситуации, в то время как игры, которые моделируются в экономическом или политическом контексте, намного сложнее.

В вышеупомянутых *играх с нулевой суммой для двух игроков* один из игроков выигрывает то, что проигрывает другой. Сотрудничество или несотрудничество исключены: с точки зрения структуры, это самая простая форма игры («орел или решка» и т. д.). Коммуникация может быть полностью исключена, поскольку главное для обоих игроков — это победа. В данном случае оптимальное решение в любой игровой ситуации — достичь равновесия: максимизировать минимальный достижимый выигрыш. В играх с ненулевой суммой игроки могут улучшить свое положение за счет сотрудничества, но они также могут сделать свою прибыль выше потери противника путем отказа от сотрудничества. На самом деле игры с ненулевой суммой, как правило, преобладают; их

⁷⁹ Вместе с Джоном Харсаньи и Райнхартом Зелтенем, которые тоже занимались теорией игр.

привлекательность – в некооперативном поведении. Для стабильного равновесия решающим фактором является доверие между игроками. Однако, по теории игр, игроки рациональны, а доверие, как правило, не будет рациональным решением – эта проблема станет яснее, когда мы перейдем к рассмотрению «дилеммы заключенного». Некооперативное поведение в играх с ненулевой суммой дифференцируется в агрессивные стратегии, направленные на получение неза заслуженного преимущества, и слепые стратегии, следующие принципу случайности.

Существует также понятие *доминантной стратегии*: каждая возможная комбинация стратегий в игре просчитывается каждым игроком в отдельности, и каждый выбирает стратегию, которая обеспечивает наибольшую пользу с его личной точки зрения. Если игрок выбирает одну и ту же стратегию для каждой из возможных комбинаций, она становится его доминантной стратегией в игре: он всегда выбирает один и тот же вариант стратегии в каждой игровой ситуации. Иными словами, оптимальная стратегия с рациональной точки зрения игрока никогда не зависит от стратегии соперника. Избираемый вариант, который не всегда лучше, а, как правило, хуже, чем любая другая стратегия, известен как *доминируемая стратегия* – таких стратегий следует избегать. Часто игроки не имеют ни доминантных, ни доминируемых стратегий, и в этом случае лучший ответ или стратегия для игрока зависит от выбора противника (то же применимо и в обратном направлении, по отношению к противнику) – так что выбирается иной вариант в зависимости от конкретной ситуации. Равновесие Нэша обеспечивает решение в такой игре, когда возникает комбинация стратегий, в которых выбор каждого игрока является наилучшим ответом на (взятый как данность) выбор соперника – поэтому нет рационального стимула в одностороннем порядке изменить решение или стабильную ситуацию, так как ни один из игроков не извлечет из нее больше выгоды. Это равновесие известно как «принцип лучшего взаимного ответа» и тоже является решением, если оба игрока имеют доминантные стратегии.

В *параллельных играх* игроки принимают решения одновременно. Поэтому каждый должен оценивать ситуацию с точки зрения другого и пытаться предугадать результат игры. Такой сценарий описывается в матрице игры или решений, в которой противопоставлены варианты стратегии, открытые для игроков в различных ситуациях. В *последовательных играх* решения принимаются поочередно. Игрок, чья очередь ходить, должен обдумать, как его действие повлияет на действие оппонента. Для иллюстрации этого сценария используются деревья игры, или решений, и ходы изображаются

в виде узлов, от которых в разные стороны отходят возможные варианты. На первый взгляд может показаться, что планировать стратегии для параллельной игры труднее. Но если вы когда-нибудь играли в шахматы, то знаете, что последовательная игра тоже невероятно сложна.

Все игры подразделяются на статические либо динамические. *Статические игры* имеют место единожды, и их можно повторить при прочих равных условиях (например, «орел или решка»). *Динамические игры* предполагают многочисленные ходы и явно зависят от изменения обстановки и/или от уроков, извлеченных из предыдущих ходов, — поэтому они проходят через несколько хронологических уровней принятия решений. Они могут быть параллельными, последовательными или даже гибридными, то есть параллельно-последовательными.

Чистые стратегии в играх — это однозначные решения за или против возможного хода или серии ходов. *Смешанные стратегии* оценивают вероятность (в зависимости от индивидуальных предпочтений риска) для каждого возможного варианта стратегии или хода. В игре с *полной информацией* игроки знают все стратегии и возможные комбинации, а также все возможные выигрыши (платежи) в игре. Эту информацию также называют техническим аспектом игры. Как только она утрачивает актуальность для всех игроков, возникает состояние *неполной информации*. В реальной экономике компании обычно не имеют полной информации — разве что в плановой.

Если игрок не знает о стратегическом выборе другого игрока, то это игра с *несовершенной информацией*. Так всегда бывает с параллельными играми. Если, однако, каждый игрок в любое время знает о том, какой стратегический выбор сделали противники, игра обретает состояние *совершенной информации* — это относится к играм, ходы в которых исключительно последовательны⁸⁰.

«Дилемма заключенного» — пример одновременной игры с ненулевой суммой, отлично иллюстрирующей проблему фундаментальных допущений в теории игр⁸¹: двое заключенных, А и В, подозреваются в совершении преступления. Максимальный срок тюремного заключения составляет восемь лет. Судья делает каждому из них следующее предложение: «Если ты свалишь вину на второго парня, выйдешь на свободу, а он получит полный

⁸⁰ См.: Dixit A. K., Nalebuff B. J. Указ. соч. Эта книга кратко излагает вышеописанное — иными словами, базовые понятия теории игр — просто и понятно, сводя все к четырем главным правилам.

⁸¹ В разных трудах приводятся разные детали касательно «дилеммы заключенного» (например, длительности тюремных заключений), но сама дилемма от этого не меняется.

срок. Если вы оба откажетесь говорить, у нас есть достаточно доказательств, чтобы посадить каждого из вас на три года. Если вы оба признаетесь, будете приговорены к пяти годам каждый». заключенные не могут общаться друг с другом, поэтому у каждого из них есть два варианта: сотрудничать со вторым, то есть молчать, или сдать его, то есть признаться. В результате возникают четыре возможные стратегические комбинации, которые, как правило, изображаются в виде платежной матрицы (или матрицы выигрышей) (табл. 5). В этом случае выигрыш, или минус несколько лет тюрьмы, отрицательный, так как тюремное заключение не обладает положительной полезностью. Первая цифра в скобках – это выигрыш заключенного А, а вторая цифра – выигрыш В.

Таблица 5

Платежная матрица в «дилемме заключенного»

		В	
		Молчать	Признаться
А	Молчать	(-3, -3)	(-8, 0)
	Признаться	(0, -8)	(-5, -5)

Согласно допущениям теории игр, при принятии решений используется рациональное поведение: каждый игрок хочет максимизировать то, что он лично считает полезным. С позиции А (и с позиции В) в этой ситуации есть два варианта: сотрудничество с другим игроком или предательство. В обоих случаях заключенному выгоднее предать подельника, то есть признаться: нулевой результат лучше, чем -3, а выигрыш в размере -5 лучше, чем -8. Говоря другими словами, свобода лучше, чем три года в тюрьме, а пять лет в тюрьме лучше, чем восемь. Поскольку у обоих игроков одинаковая доминантная стратегия, здесь существует так называемое равновесие доминантных стратегий.

Тем не менее в этом случае рациональное поведение приводит к неоптимальному результату, так как оба заключенных признаются и получают по пять лет. Сотрудничество и молчание было бы лучше для обоих, так как им грозил бы только трехлетний срок.

Предположение теории игр о рациональности и связанной с ней максимизацией индивидуальной пользы в общих чертах применимо и в бизнесе. «Дилемма заключенного» доказывает, что компании на рынке должны сотрудничать, чтобы улучшить свое положение «в общем зачете». Например, вместо агрессивных рекламных кампаний для уже известных продуктов имеет смысл сэкономить деньги и сохранить существующую долю рынка.

Тем не менее проблема – и об этом свидетельствует дилемма заключенного – заключается в том, что у каждого игрока всегда есть стимул предать. Если один молчит, другой признается и уходит безнаказанным. Или, если первый обходится без рекламной кампании, другой может быстро получить долю на рынке, запустив такую кампанию. Поэтому совместные решения могут существовать только в том случае, если есть подходящие механизмы санкций.

На основе теории игр было разработано множество стандартных математических стратегий, которые конкурируют друг с другом в компьютерных играх в виде алгоритмов. Самая известная из них – стратегия «око за око». Это стратегия сотрудничества с самого первого хода, когда каждый делает точно такой же ход, какой только что сделал противник. Такая стратегия носит принципиально дружественный характер, хотя может быстро перейти в постоянный отказ от сотрудничества. Вот почему опасно использовать эту стратегию в ситуациях, в которых высока вероятность недопонимания (например, на международном уровне, когда на принятие решений влияют большие расстояния, различия в языках и культуре). Согласно принципам отраслевой экономики, стандартные математические стратегии формулируются в терминах рыночного поведения: есть, например, абсолютные стратегии, когда игрок сигнализирует противнику о приверженности своему выбору, «сжигая мосты»⁸². Такой стратегией может быть вхождение на рынок, связанное с наращиванием существенных фиксированных заводских/производственных мощностей и соответствующих безвозвратных издержек. И есть стратегии, которые угрожают санкциями или обещают вознаграждение в случае сотрудничества. Такие санкции и системы стимулирования, как правило, оговариваются в контрактах.

⁸² Эта фраза подразумевает представление о том, что во время военной кампании армия сжигает единственный мост, перейдя на остров с целью его захвата. Это говорит оппоненту об абсолютном характере стратегии.

3.4.2. Динамическое моделирование реальной конкурентной борьбы

Оглядываясь назад, можно проанализировать и оценить с позиции теории игр любую ситуацию в экономике, политике, спорте, в личной жизни или на войне. Однако фундаментальные знания из теории игр применяются довольно редко. Это связано, прежде всего, со сложностью материала. Но некоторые первоначальные подходы в этой области все-таки были разработаны.

Эти подходы, как правило, известны как «стратегические (или военные) игры», поскольку они уходят корнями в военное дело. Первоначально они использовались для моделирования последствий военной стратегии, но с тех пор широко распространились и в мире бизнеса. Первыми этот стратегический подход усвоили крупные глобальные корпорации – в частности, нефтяные компании. В настоящее время их, как правило, рекомендуют группам компаний крупные международные консалтинговые агентства. Консультанты готовят игру, проводят ее с клиентом, а затем анализируют отдельные ходы и результаты.

В концептуальном плане стратегические игры – это динамическое моделирование реальных ситуаций в бизнесе. Их задача – предоставить топ-менеджерам способ оценки стратегических решений, исходя из определенных данных о рынке и конкуренции. Игра состоит из следующих основных этапов:

- формулирование ключевой гипотезы, которую предстоит проверить;
- определение экономической модели (рынка и конкуренции);
- формирование четырех-пяти команд, которые будут представлять компанию-клиента и ее основных конкурентов;
- выполнение трех-четырёх ходов, каждый из которых соответствует реальному периоду от одного до двух лет;
- анализ отдельных ходов и оценка ключевых решений в конце игры;
- помощь в подытоживании запланированных и неожиданных результатов.

В предварительной фазе игры есть два критических момента, которые нужно тщательно продумать: экономическая модель и формирование

команд конкурентов. Экономическая модель – это количественная компьютерная модель, которая имитирует рынок и конкуренцию и реагирует на отдельные ходы в игре. В зависимости от содержания ключевой гипотезы нужно смоделировать соответствующие данные. Это могут быть, например, эластичность спроса, параметры поставки и темпы роста на рынке, а со стороны конкурентов – структуры продаж, расходов и потенциал инвестиций. Каждый ход в игре включается в модель, и делаются соответствующие ходы со стороны рынка и/или конкурентов. Конечно, за команды клиента и конкурентов могут играть только люди из самой компании-клиента, поэтому игроки должны быть в состоянии поставить себя на место топ-менеджеров компаний-конкурентов, чтобы делать как можно более точные ходы от их имени. Чтобы облегчить эту задачу, на подготовительном этапе топ-менеджерам конкурентов присваивается стандартизированный психологический профиль, и соответствующий игрок получает как можно более точное представление о том, какого человека он играет. Для этого нужно знать ответы на ряд вопросов:

- Какую должность (генеральный директор, финансовый директор, председатель совета директоров и т.д.) занимает этот человек и какую роль (предприниматель, сетевик, сторонник снижения затрат, контролер и т.д.) он играет?
- Каков стиль руководства этого человека (авторитарный, перфекционистский и т.д.) и как он или она принимает решения (демократично, совместно, единолично и т.д.)?
- Как ведет себя этот человек в команде (он координатор, рядовой работник или специалист) и в целом (экстраверт ли он, интроверт, эмоциональный, с развитой интуицией и т.д.)?
- Каковы его образование, личная жизнь, карьерный рост, прежние стратегические решения и т.д.?

И экономическая модель, и профили людей формулируются на основе интенсивных исследований баз данных, отчетов о состоянии рынка, годовых отчетов, пресс-релизов и пр. Кроме того, беседы с экспертами могут дать более глубокое понимание внутренней структуры затрат компаний и даже отдельных черт характера топ-менеджеров. Поэтому очевидно, что разработка экономической модели и формирование команд конкурентов требует привлечения всех описанных выше систем: SWOT-анализа, корпоративных

и бизнес-стратегий. Для подготовки игры требуется примерно от 10 до 12 недель и два-три консультанта.

Сама игра длится два дня, во время которых за три-четыре хода динамически моделируется ситуация на ближайшие пять лет или около того. В начале игры всем командам предлагается проанализировать, сформулировать и сообщить ведущему свои основные стратегические решения на первый период времени. Команды находятся в отдельных помещениях, что не позволяет им общаться. Ходы сначала делаются одновременно, а потом включаются в экономическую модель. Затем реакция модели и предыдущие ходы сообщаются всем командам, чтобы каждая из них сделала новый ход с учетом уже избранных стратегий и реакции модели на них. У каждой команды есть четыре часа, чтобы провести анализ и подготовить ход, хотя в течение этого времени можно делать незначительные промежуточные ходы, чтобы точнее моделировать весь год (например, провести конференцию аналитиков). После того как все ходы сделаны, игра выдает результат, который зависит от того, насколько реакция экономической модели соответствует первоначально сформулированной ключевой гипотезе. В зависимости от успешности стратегии компании-клиента анализ ходов может выявить, какие из них были удачными, где был избран неверный путь и какой ход был бы лучше. Такой постанализ игры, включающий ее полный пересказ, занимает около двух недель.

Стратегические игры используются, в числе прочего, когда перед компанией стоят следующие проблемы: поиск стратегии выхода на рынок, расширение вертикальной интеграции, ценовые стратегии при слияниях и поглощениях, враждебные стратегии поглощения и участие в публичных торгах (лицензии UMTS, контракт на поставку вооружения). Преимущество игры в том, что игрок может протестировать стратегические решения в динамической модели – учитывающей реакцию рынка и конкурентов, – абсолютно ничем не рискуя. Победа в игре означает, что можно приступить к реализации намеченного плана. Проигрыш дает возможность пересмотреть запланированный курс и обдумать, могут ли другие ходы стать выигрышной стратегией. В любом случае такие игры дополняют статические инструменты, предлагая еще один инструмент стратегического менеджмента – настолько динамичный, насколько это вообще возможно.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ваша очередь!

Меньше чем 200 страниц вполне достаточно, чтобы получить представление об основах стратегии и стратегического управления, ознакомиться с самыми важными подходами (системами отсчета) и взаимосвязями между ними и рассмотреть ряд практических аспектов. Все это дает именно те стратегические знания, которые вам действительно нужны, чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции, — то есть квинтэссенцию стратегического менеджмента.

Вряд ли найдется книга, способная больше помочь вам в решении стратегических задач. На наш взгляд, руководства вроде «Правильная стратегия за 30 дней» или «10 секретных формул стратегического успеха», якобы упрощающие жизнь руководителю, бессмысленны. Мать успеха вначале всегда неизвестна, а отцы у успешных компаний обычно бывают разными.

Процесс разработки стратегии и выбор окончательного ее варианта проходят в ситуации непредсказуемых изменений на рынке: меняются параметры, конкуренты ведут себя не так, как ожидалось, технология делает еще шаг вперед — список этих «неудобств» можно продолжить. Но ведь именно поэтому большинство из вас решило стать теми, кто в сложных ситуациях создает успешные стратегии и принимает правильные решения на благо компании и ее сотрудников. А наша книга поможет вам в этом.

Если вдобавок вы воспринимаете постоянную неопределенность как вызов и не боитесь пересматривать стратегические решения, иногда в спешке — но всегда руководствуясь добротным анализом и соображениями, — у вас есть все шансы на то, чтобы привести свою компанию к долгосрочному успеху. В конце концов, под лежащий камень вода не течет!



БИБЛИОГРАФИЯ

- Aaker D. A., *Managing Brand Equity*, New York 1991.
- Andrews K. R., *The Concept of Corporate Strategy*⁸³ (2nd ed.), Homewood et al. 1980.
- Ansoff I., *Corporate Strategy*, New York 1965.
- Ansoff I., «Strategies for diversification» in: *Harvard Business Review*, p. 113–124 (1957).
- Bain J., *Barriers to New Competition*, Cambridge (MA) 1956.
- Baumgarth C., *Markenpolitik*, Wiesbaden 2001.
- Bickhoff N., *Erfolgswirkungen strategischer Umweltmanagement-massnahmen*, Wiesbaden 2000.
- Botzel S., Schwilling A., *Erfolgsfaktor Wertmanagement*, Munich et al. 1998.
- Brews P. J., «Star Trek strategy: Real strategy at work», *Business Strategy Review*, Autumn 2003, Volume 14, Issue 3, p. 34–43.
- Dixit A. K., Nalebuff B. J., *Thinking Strategically*⁸⁴, New York 1991.
- Dutta P. K., *Strategies and Games*, Cambridge (MA) et al. 2001.
- Eisenhardt K., Sull D., «Strategy as simple rules' in: *Harvard Business Review*, January 2001, p. 107–116.
- Hammer M., «The superefficient company» in: *Harvard Business Review*, September 2001, p. 82–91.

⁸³ Эндрюс К. Концепция корпоративной стратегии // Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.

⁸⁴ Диксит А., Нейлбафф Б. Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни. – М.: Вильямс, 2007.

- Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation*⁸⁵, New York 1993.
- Hansmann K.-W., *Industrielles Management* (5th ed.), Munich et al. 1997.
- Hansmann K.-W., Nissen M., Carstensen H., Bickhoff N., *Study of public events in Hamburg*, Hamburg 2005.
- Harrington H.J., *Business Process Improvement*⁸⁶, New York 1991.
- Hawawini G., Viallet C., *Finance for Executives: Managing for Value Creation*, 2nd edition, Mason 2002.
- Henderson B., *The Experience Curve Reviewed – How does it Work?*, Boston 1974.
- Henderson B., *Henderson on Corporate Strategy*, Cambridge 1979.
- Henderson B., *The Logic of Business Strategy*, Cambridge 1984.
- Hill T., Westbrook R., «SWOT analysis: It's time for a product recall», *Long Range Planning*, Vol. 30 (1997), No. 1, p. 46–52.
- Hutzschenreuter T., *Wachstumsstrategien*, Wiesbaden 2001.
- Kapferer, J.-N., *(Re)inventing the Brand*, London et al. 2001.
- Knyphausen-Aufsess zu D., Bickhoff N., Bieger T., «Understanding and breaking the rules of business: Toward a systematic four-step process' in: *Business Horizons*, Kelley School of Business, Indiana University, September–October 2006, 369–377.
- Knyphausen-Aufsess zu D., Meinhardt Y., «Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen» [Revisiting strategy: An approach for systemizing business models], *Zukunfftige Geschäftsmodelle* [Future business models], T. Bieger et al. (ed.), Berlin et al. 2002. Kotler P., Keller K. L., *Marketing Management*⁸⁷ (13th ed.), Uccer Saddle River.
- Kroger C., *Strategisches Marketing von Online-Medienprodukten: Marktattraktivität und Wettbewerbspositionen*, Wiesbaden 2002.

⁸⁵ Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

⁸⁶ На русском языке вышло дополненное переиздание книги: Харрингтон Дж., Эсселинг К., Ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб.: Азбука, БМикро, 2002.

⁸⁷ Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2011.

- Levitt T., "Marketing Myopia"⁸⁸ in: *Harvard Business Review*, July/Aug. 1960, p. 45–56.
- Markides C., «A dynamic view of strategy», *Sloan Management Review* 40/3 (1999), p. 55–63.
- Mintzberg H., «The Manager's Job: Folklore and Fact», *Harvard Business Review*, July–Aug. 1975, p. 49–61.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hemel et al. 1994.
- Pearson S., *Building Brands Directly*, London 1996.
- Pettigrew A., Thomas H. A., Whittington R. (ed.), *Handbook of Strategy and Management*, London et al. 2002.
- Porter M., *Competitive strategy*⁸⁹, New York 1980.
- Porter M., «Towards a dynamic theory of strategy», *Strategic Management Journal* 12 (1991), p. 95–117.
- Prahalad C., Hamel G., «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, May–June 1990, 79–91.
- Raccaport A., *Shareholder Value* (2nd ed.), Stuttgart 1999.
- Scherer F., *Industrial Market Structure and Economic Performance* (2nd ed.), Chicago 1980.
- Schwenker B., Botzel S., *Making Growth Work*, Berlin et al. 2007.
- Schwenker B., Spremann K., *Management Between Strategy and Finance*, Berlin et al. 2009.

⁸⁸ См.: Левитт Т. Маркетинговая миопия / В кн.: Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг. – СПб.: Питер, 2001. С. 11–34.

⁸⁹ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

Котлер Филип, Бергер Роланд, Бикхофф Нильс

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПО КОТЛЕРУ

**Лучшие приемы
и методы**

Главный редактор *С. Турко*
Корректор *Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *К. Свищёв, М. Поташкин*
Дизайн обложки *DesignDepot*
Иллюстратор *О. Назаров*

Подписано в печать 05.11.2020. Формат 70×100 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать ролевая струйная.
Объем 8,5 печ. л.

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7 (495) 980-53-54
www.alpina.ru,
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии»
109316, г. Москва, Волгоградский пр-т, д. 42, корп. 5
Тел.: 8 (499) 322-38-30

Издательская группа «Альпина»



Услуги для бизнеса

Издательские услуги

- Издание корпоративных и подарочных книг
- Тиражи с интеграцией партнерского бренда
- Формирование корпоративной библиотеки
- Дистрибуция и продвижение книг на рынке

Корпоративная электронная библиотека

- Более 1200 книг и саммари в аудио- и текстовом форматах
- Разработка брендированного приложения компании
- Возможность непрерывного чтения на компьютере, планшете и смартфоне для сотрудников
- Подборки книг по матрице компетенций и системе грейдов
- Снижение стоимости обучения сотрудников

Оптовая закупка книг

- Гибкие цены при оптовой закупке

Издательские услуги:

+7 (915) 282 63 27, email: creative@alpina.ru

Корпоративная электронная библиотека:

+7 (499) 685 46 32, email: lib@alpinadigital.ru

Оптовая закупка книг:

+7 (495) 980 53 54, email: zakaz@alpinabook.ru

